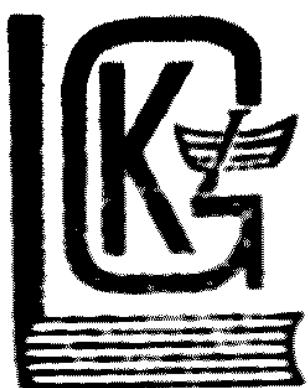


TAJNIKI STEROWANIA LUDŽMI

Józef
Kossecki

TAJNIKI
STEROWANIA
LUDŹMI

KRAJOWA
AGENCJA
WYDAWNICZA



PRZEDMOWA

Młodzi ludzie kończąc szkoły lub studia z reguły odczuwają brak wiedzy dotyczącej procesów sterowania zespołami ludzkimi. W trakcie swej nauki i studiów uzyskują wiedzę merytoryczną z zakresu swego zawodu, ale nie uzyskują wcale, lub prawie wcale, wiedzy o sterowaniu ludźmi. A wiedza ta potrzebna jest im zarówno w życiu rodzinnym — zwłaszcza gdy mieć będą dzieci, jak i w pracy zawodowej. Im wyższe zajmą stanowisko, tym mniej mieć będą do czynienia ze wszystkim, czego nauczyli się z zakresu swego zawodu, a tym więcej właśnie — ze sterowaniem ludzkimi zespołami. Muszą się więc uczyć sztuki sterowania ludźmi na własnych błędach — a błędy te mogą ich drogo kosztować.

Przez długie wieki sztuka sterowania ludźmi była domeną wtajemniczonych, którzy zazdrośnie strzegli swego monopolu. Od czasu powstania cybernetyki społecznej sytuacja uległa pod tym względem istotnej zmianie. Cybernetyka — jako nauka o procesach sterowania — zaczęła wyjaśniać pewne ogólne prawidłowości występujące we wszelkich procesach sterowniczych, zaś cybernetyka społeczna — ogólne prawa rządzace procesami sterowania społecznego. Znajomość tych praw może być bardzo pomocna tym wszystkim

ludziom, którzy czynnie uczestniczą w tego rodzaju procesach. Oczywiście, podobnie jak wszelka wiedza naukowa, również i wiedza z zakresu cybernetyki społecznej może być wykorzystana do różnych celów: z jednej strony można ją wykorzystać, aby sprawniej osiągnąć pozytywne cele społeczne, a z drugiej — w celu manipulowania ludźmi, czyli sterowania nimi wbrew ich interesom. Jednakże, nawet biorąc pod uwagę tę drugą możliwość, trzeba stwierdzić, że nic chyba nie może skuteczniej zapobiec manipulowaniu ludźmi, jak znajomość ogólnych praw cybernetyki społecznej, bowiem manipulacja ludźmi może być skuteczna tylko wówczas, gdy jej technika nie jest znana tym, którzy jej podlegają.

W książce tej chciałbym przedstawić pewne ciekawszego rezultaty cybernetyki społecznej dotyczące problemów sterowania społecznego w ramach rodziny, zakładu pracy, organizacji społeczno-politycznych, a także w wielkich systemach społeczno-kulturowych.

Książka ma charakter popularny, wobec czego została pominięta w niej cała strona dowodowa — mająca w dużej mierze charakter zmatematyzowany. Rozważania moje oparte są na cybernetycznej teorii układów samodzielnego Mariana Mazura (zmodyfikowanej na potrzeby cybernetyki społecznej) oraz na własnej teorii norm społecznych i motywacji.

Cybernetyka, jako nauka interdyscyplinarna, operuje różnymi pojęciami, używanymi niejednokrotnie również w naukach szczegółowych, nadając im jednak inny — z reguły bardziej ogólny i ścisłe sformułowany — sens. Prowadzi to często do nieporozumień terminologicznych. Aby ich uniknąć, będziemy definiować potrzebne nam terminy z cybernetyki społecznej i używać następnie tylko w takim znaczeniu, jakie jest zgodne z podanymi definicjami.

Problemami szczegółowymi, poruszonymi w niniejszej

szej książce, można się zajmować w różny sposób: można badać opisane zjawiska, interesując się tylko stwierdzeniem istniejącego stanu — takie podejście reprezentowane jest w naukach tradycyjnych, można jednak nie tylko dążyć do zbadania zjawiska, lecz postawić sobie za cel wywieranie na nie skutecznego wpływu — takie podejście reprezentuje cybernetyka. To czynne podejście do rzeczywistości — obok własnej, odrębnej metodologii — jest najbardziej istotną cechą cybernetyki.

Zaznaczmy jeszcze, że zawarty we wstępie do niniejszej książeczki opis afery Azefa opracowany został na podstawie pracy B.I. Mikołajewskiego pt. „Azef. Historia podwójnego zdrajcy” — Warszawa 1933.

ZAMIAST WSTĘPU — AFERA AZEFA

We wrześniu 1908 roku opuścił Kolonię w drodze do Berlina książę Aleksy Aleksandrowicz Łopuchin — były dyrektor carskiego Departamentu Policji. Ledwie komfortowy ekspres ruszył z kolońskiego dworca, gdy w przedziale zajmowanym przez Łopuchina zjawił się niespodziewany gość — Włodzimierz Burcew — znany lewicowy działacz społeczny, publicysta i wydawca.

Burcew zajmował się historią ruchu rewolucyjnego w Rosji, starając się przy tym zawsze wyciągać z niej różne wnioski, jakie mogłyby być pożyteczne dla aktualnej walki politycznej. Po rewolucji 1905 roku główną uwagę poświęcał wykrywaniu tajemnic carskiej policji politycznej, a przede wszystkim — demaskowaniu tych jej agentów, którzy przenikali w szeregi organizacji rewolucyjnych. Za odskocznę do tego rodzaju badań służyło Burcewowi redagowanie czasopisma historycznego „Byłoje”, wychodzącego początkowo (w latach 1900—1904) w Londynie i w Paryżu, następnie w Petersburgu, a od 1908 roku — ponownie w Paryżu. Aby uzyskiwać potrzebne materiały, Burcew nawiązał szereg znajomości z różnymi urzędnikami policji, zdobywając od nich wiele cennych informacji.

Łopuchina znał już wcześniej i namawiał go był do napisania pamiętników, ale, niestety, bezskutecznie.

Tym razem chciał uzyskać odeń potwierdzenie podejrzeń o współpracę z carską policją znanego wówczas działacza partii socjalistów-revolucjonistów (eserowców) — Jewno Azefa. Burcew wiedział już sporo o działalności Azefa i o jego „zasługach” dla policji, nie miał jednak na to dostatecznych dowodów, których mógł mu dostarczyć właśnie Łopuchin.

Burcew był dobrym psychologiem: wiedział, że Łopuchin znajdował się właśnie w stanie głębokiej frustracji. Pochodził z jednego z najstarszych rdzennie rosyjskich rodów szlacheckich, od dawna noszącego tytuł księżyce; z domu Łopuchiną była caryca Eudokia, małżonka Piotra Wielkiego, ostatnia rosyjska monarchini pochodząca z rodziny rosyjskiej. Kariera samego Aleksego Aleksandrowicza rozpoczęła się bardzo obiecująco. W 22 roku życia ukończył studia prawnicze na Uniwersytecie Moskiewskim i w 1886 roku został zaliczony do grona osób służących Najjaśniejszemu Panu w Ministerstwie Sprawiedliwości. W ostatnim dziesięcioleciu XIX wieku z ramienia prokuratury powierzono mu obowiązki kontroli nad czynnościami Moskiewskiego Oddziału Ochrany, którego naczelnikiem był w tym czasie osławiony Zubatow. Zubatow wykazał pełną gotowość wtajemniczenia Łopuchina w metody pracy policji politycznej, a zwłaszcza — walki z agitacją rewolucyjną. Naczelnik moskiewskiej „ochrany” planował w tym czasie tworzenie legalnych organizacji robotniczych pod nadzorem policji w celach dywersyjnych przeciw ruchowi robotniczemu, który się wówczas w Rosji rozwijał. Udało mu się nawet wciągnąć do swych działań różnych naukowców i działaczy społecznych. Łopuchin zaznajomił się z metodami organizowania i kierowania tajnej agentury policyjnej, miał nawet bywać w konspiracyjnych lokalach, w których Zubatow odwiedzał swych anonimowych współpracowników.

Zwrotną datę w karierze Łopuchina stanowi maj 1902 roku. Był wówczas prokurem Charkowskiej Izby Sądowej, gdy świeżo mianowany minister spraw wewnętrznych W. K. Plehwe przybył do Charkowa, aby zaznajomić się z rozmiarami i charakterem zamieszek chłopskich, które niedawno miały miejsce na południu Rosji. Plehwe poprosił Łopuchina o zreferowanie mu przyczyn tych rozruchów, a przy tym o szczere wypowiedzenie swych sądów. O rozmowie z Plehwem Łopuchin opowiadał później, co następuje: „Zdanie moje sprowadzało się do tego, że niepodobna przeżytych niedawno pogromów dworów szlacheckich rozpatrywać jako zjawisko wypadkowe, że były to raczej naturalne skutki ogólnych warunków rosyjskiego życia: ciemnoty ludności włościańskiej, straszliwego jej wynędnienia, indyferentyzmu władz w stosunku do duchowych i materialnych potrzeb ludu, a wreszcie natrętnej opieki administracji nad włościaństwem, którą zastąpiono zasadą ochrony interesów ludowych przez samo prawo”. Plehwe zgodził się z tym poglądem, stwierdzając, że sam uznaje konieczność reform, łącznie z wprowadzeniem surogatu konstytucji; tylko odpowiednie reformy mogą uchronić Rosję od rewolucji. Oczywiście, oprócz tych liberalno-politycznych wywołów Łopuchin przedstawił Plehwemu bardziej bezpośredni i konkretny program walki z ruchem rewolucyjnym, nakreślony w duchu polityki Zubatowa, znajdując w ministrze płomiennego zwolennika.

Po tych rozmowach zaofiarowano Łopuchinowi stanowisko dyrektora Departamentu Polizei, wkładając na niego obowiązek pokierowania w skali ogólnorusyjskiej tego rodzaju próbami, które dotychczas były przez Zubatowa prowadzone tylko w Moskwie. Przed Łopuchinem, który liczył wówczas 38 lat, otwarły się wspaniałe perspektywy: stając się kierownikiem jednej z najważniejszych instytucji Cesarstwa, zbliżała się

bezpośrednio do szczytów władzy państowej; ze stanowiska dyrektora Departamentu Policji droga wiodła prosto do teki Ministra Spraw Wewnętrznych. Nic dziwnego, że Łopuchin z radością przyjął oferowane mu stanowisko.

W rzeczywistości o żadnych istotnych reformach nikt na szczytach władzy nie myślał poważnie, nawet plany reformy policji nie wyszły poza drzwi gabinetu ministra Plehwego, ale tym się oczywiście policyjno-biurokratyczni liberałowie niewiele przejmowali. Jak to zwykle bywa w takich sytuacjach, im trudniej poruszała się naprzód sprawa reform, tym większego znaczenia nabierały zadania czysto policyjne i tylko w tym zakresie program Łopuchina został urzeczywistniony w pełni. Departament Policji przeobraził się ostatecznie w „ochranę wszechrosyjską”, odnowiono jego personel kierowniczy, a Zubatow został bezpośredniem kierownikiem całej procedury śledczej. Postawiono wszystko na jedną kartę — na rozwój tajnej agentury wewnętrz organizacji rewolucyjnych. Nie założano na ten cel pieniędzy, wyczerpując w ciągu ponad dwu lat cały zapasowy kapitał Departamentu, dochodzący do 5 milionów rubli.

Główny nadzór nad całą sprawą spoczywał w rękach Łopuchina, który m.in. kierował teraz rozbijaniem liberalnych ziemstw, podpisywał nakazy zesłania na Syberię wielu umiarkowanych liberalów, których główną winę stanowiły podobne marzenia o konstytucji, jakim przedtem dawał wyraz sam Łopuchin, tyle, że oni uzewnętrzniali je „w nieodpowiedniej formie”. „Liberalizm” Łopuchina znalazł sobie teraz inne ujście — uprzedzony o zamierzonym pogromie ludności żydowskiej w Kiszyniowie, nie przedsiewział skutecznych środków zaradczych, a do organizatorów pogromu odniósł się niezwykle wspanialomyślnie.

W ramach rozwijania agentury policyjnej w organi-

zacjach rewolucyjnych, Łopuchin, za aprobatą ministra Plehwego, jesienią 1902 roku zezwolił Azefowi — dlu-goletniemu agentowi policji w partii socjalistów-rewo-lucjonistów, na wstąpienie do Organizacji Bojowej tejże partii. Oczywiście, zarówno Łopuchin, jak i Pleh-we, sądzili, że potrafią utrzymać w swoich rękach Aze-fa, a przezeń — całą Organizację Boową. Tymczasem Azef bardzo szybko został szefem bojówki (o czym wcze-le nie poinformował swych policyjnych przełożonych), zaczął przygotowywać i realizować udane zamachy na carskich dygnitarzy, aż wreszcie, w lipcu 1904 roku, zorganizował udany zamach na samego ministra Plehwego.

Śmierć Plehwego była pierwszym, okrutnym ciosem dla biurokratycznej kariery Łopuchina, zaczęły się dla niego ciężkie czasy. Zakulisowe intrigi snuł Raczkowski — wybitny działacz policyjny, mający stosunki na dworze carskim, którego przed dwoma laty wyrzucił z urzędu Plehwe. Teraz, kiedy zabrakło Łopuchinowi oparcia w Plehwem, intrigi Raczkowskiego stawały się bardzo groźne. Ostatecznie zabójstwo wielkiego księcia Sergiusza Aleksandrowicza, dokonane 17 lutego 1905 roku przez Organizację Boową kierowaną przez Azefa (o czym wówczas Łopuchin nie wiedział), przesądziło o karierze Łopuchina, który musiał podać się do dy-misji, a wszystkie jego nadzieje rozpadły się w gruzy.

We wrześniu 1908 roku, w przedziale ekspresu jadą-cego z Kolonii do Berlina, zdymisjonowany dyrektor Departamentu Policji dowiaduje się, że głównym sprawcą jego nieszczęścia był hołubiony przezeń agent o pseudonimie „Raskin”. Burcew wiedział o tym agen-cie bardzo dużo, znał nie tylko jego policyjne pseudo-nimy, ale nawet miejsca jego tajnych spotkań z urzę-dnikami tajnej policji. O tym wszystkim opowiadał teraz swemu towarzyszowi podróży. Słuchając tej opowieści Łopuchin powziął podejrzenie, że „Raskin” był narze-

dziem w rękach jego przeciwnika Raczkowskiego, który po usunięciu Łopuchina objął śledztwo policyjne — a jak wynikało z opowieści Burcewa, właśnie od tego czasu przestały się udawać zamachy socjalrewolucjonistów. Były dyrektor Departamentu Policji wiedział dobrze, że w walce o władzę carscy biurokraci byli zdolni do wszystkiego, nawet do posługiwania się ręka-mi terroristów do usuwania swych konkurentów.

Kończąc swą opowieść Burcew zwrócił się do Łopuchina:

— Będąc dyrektorem Departamentu nie mógł pan nie znać tego prowokatora. Jak pan widzi, zdarłem zeń maskę ostatecznie, ośmielam się więc prosić pana, Aleksy Aleksandrowiczu, abyś pozwolił mi rzec, kto ukrywa się pod pseudonimem „Raskina”. A panu pozostało tylko odpowiedzieć mi: czy mam słuszność, czy się myle.

Łopuchin zdecydował się i sam oświadczył:

— Żadnego „Raskina” nie znam, ale inżyniera Jewno Azefa widziałem kilka razy.

Oświadczenie Łopuchina odsłoniło ostatecznie twarz Azefa, podwójnego zdrajcy, który w istocie oszukiwał zarówno socjalrewolucjonistów, jak i policję, robiąc na tym znakomity interes. Zanim został zdemaskowany, prowadził swoją podwójną grę przez piętnaście lat.

Jewno Azef urodził się w 1869 roku w Łyskowie — miasteczku należącym do ówczesnej guberni grodzieńskiej, w rodzinie bardzo biednego krawca — Fiszla Azefa. Kiedy Jewno liczył pięć lat, rodzinie Azefów udało się zdobyć zezwolenie na przekroczenie wyznaczonej przez rząd carski strefy osiedlenia dla Żydów, dzięki czemu Azefowie przenieśli się na stałe do Rostowa nad Donem. Tu też, w 1890 roku, Jewno Azef ukończył gimnazjum. Na początku 1892 roku, wziawszy na sprzedaż od jakiegoś mariampolskiego kupca wię-

szą ilość masła, wyjeżdża za granicę. Po zainkasowaniu za sprzedany towar 800 rubli, nie rozliczając się z łatwowiernym kupcem, pojechał w głąb Niemiec, by zapisać się na politechnikę w Karlsruhe. Już wówczas więc młody Jewno wykazywał wielką miłość do pieniędzy i brak skrupułów w wyborze sposobów osiągania zysków.

Suma 800 rubli przedstawała wówczas dużą wartość nabywczą, ale nie mogła stać się na dłucho, a w Karlsruhe perspektyw zarobkowania prawie nie było, toteż Azef po pewnym czasie zaczął biedować. W Karlsruhe zaczął się obracać w kołach rosyjskiej młodzieży studiującej w Niemczech i został członkiem rosyjskiego socjalistyczno-demokratycznego kółka. Bardzo szybko wpadł na pomysł, że mógłby zarobkować, sprzedając rosyjskiej policji sekrety rewolucjonistów.

4 kwietnia 1893 roku napisał swój pierwszy list do Departamentu Policji, przytaczając znane mu fakty na temat działalności rosyjskiej młodzieży rewolucyjnej za granicą i podając adres, na który policja mogłaby pisać do niego, gdyby podane przezeń informacje okazały się dla niej interesujące. Przymowanie nowego agenta na służbę w Departamencie Policji było wówczas bardzo zawiłe — list Azefa przedłożono wicedyrektorowi Departamentu, od niego poszedł do kierującego właściwym wydziałem, naradzano się, zbierano informacje, wreszcie 16 maja odpowiedziano, żądając podania bliższych danych o sobie (w pierwszym liście ostrożny Azef nie podał swego prawdziwego nazwiska) oraz zaznaczając, że policja jest gotowa płacić za informacje. Azef zaraz odpowiedział, żądając za swoje usługi 50 rubli miesięcznie. Nawiąsem mówiąc, równocześnie ze swoją ofertą wysłaną do Departamentu Policji, na wszelki wypadek (żeby się przypadkiem jego dobra wola nie zmarnowała) wysłał Azef analogiczny list do Zarządu Żandarmerii w Rostowie, który

szybko go zidentyfikował, zebrał o nim informacje i wystawił charakterystykę, w której stwierdzono: „Jewno Azef jest człowiekiem niegłupim, nader szczerwym, mającym szerokie stosunki wśród zamieszkałej za granicą młodzieży żydowskiej, a stąd może przynosić istotną korzyść; należy spodziewać się, że przez chciwość i wobec swojej biedy będzie cenił mocno swoje obowiązki”.

Te wielkie zalety moralne Azefa przesądziły sprawę decyzji Departamentu Policji. Uznano, że Azef może być źródłem cennych informacji, a jego cechy osobiste predysponują go do zaszczytnej służby w szeregach tajnej agentury. Decyzja zapadła już 10 czerwca 1893 roku i w tymże miesiącu nadesłano Azefowi pierwszą pensję.

Po rozpoczęciu pracy dla policji nastąpiła przemiana ideologiczna Azefa. O ile na początku swego pobytu za granicą wypowiadał się w sposób bardzo umiarkowany, występował przeciw skrajnym metodom walki i łączył się raczej z socjaldemokratami, o tyle zostaw-szy informatorem policji szybko przesunął się „na lewo”. Już w latach 1894—1895 zdobył sobie opinię konsekwentnego zwolennika terroristycznych metod walki. Podkreślał, że nie jest „teoretykiem”, nie lubił przemawiać na zebraniach, ale chętnie brał się do załatwiania różnych spraw technicznych, umiejętnie rozszerzając koło swoich znajomych.

Wprawdzie już w Rostowie nie był uważany za człowieka, który może być dobrym i pewnym przyjacielem; potrafił zaobserwować i zapamiętać ludzkie słabostki, lubił z nich drwić, był mściwy i złośliwy. Wielu ludzi uważało go za człowieka zdolnego do wszystkiego dla osiągnięcia zysku. W rosyjskich kołach studenckich za granicą potrafił sobie jednak pozyskać wielu ludzi, zająć trwałą pozycję i korzystać z powszechnego szacunku. Był właścicielem dobrze dobranej biblioteki niele-

galnych wydawnictw, z której pozwalał korzystać młodym studentom za umiarkowanym wynagrodzeniem.

Często powierzano mu obowiązek przewodniczenia na wiecach studenckich, chociaż od publicznych przemówień wolał się uchylać, uważając całe życie, że „mowa jest srebrem, ale milczenie jest złotem”. Ponieważ zabierał głos rzadko, więc jego wystąpienia nie mogły znudzić się słuchaczom i z reguły robiły wielkie wrażenie. Zachowały się z tego okresu listy młodzieży, w których mówi się o Azefie jako o „świętej indywidualności, która wyróżnia się w sferze studenckiej swoim oddaniem sprawie rewolucji i swoim idealizmem”. Jego przemówienia (podobnie zresztą, jak listy do żony) „były pełne... głębokiego smutku przywódcy ludu i zarazem porywów szermierza, przejętego płomiennym idealizmem”.

Zadowolona była też z Azefa władza policyjna, tak że w 1899 roku podwyższono mu pensję do 100 rubli miesięcznie (oprócz tego dostawał gratyfikację na Nowy Rok, a w 1899 roku jeszcze i na Paschę). W tymże roku uzyskał Azef dyplom inżyniera elektrotechnika i wyjechał do Rosji obdarzony najlepszymi rekomendacjami — rewolucjonisi polecili go swym przyjaciółom w Moskwie, a Departament — Zubatowowi, nauczelnikowi Moskiewskiego Oddziału Ochrany.

W tym czasie fala rewolucji zaczynała narastać i zapotrzebowanie na „szczwanych” i „żądnych zysku” agentów było duże. Policja dopomogła więc Azefowi uzyskać dobrą pracę w jego specjalności, a sam S. W. Zubatow zaważył z nim bliższą znajomość.

Zubatow w latach osiemdziesiątych jako gimnazjalista zbliżył się do kółek rewolucyjnych, ale szybko „zrozsądniał” i nawiązał stosunki z ochroną, zostając tajnym agentem policji. Stosunkowo szybko jego rola została jednak zdemaskowana i wówczas wstąpił do służby w oddziale ochrony jako pracownik kadrowy.

W wywiadzie policyjnym panowała wówczas rutyna, półalfabeci i urzędnicy mało interesujący się swoim zajęciem pracowali metodami odziedzicznymi po poprzednikach. Zdolny, chwytający prędko istotę rzeczy, szybko orientujący się w zawiłych sytuacjach, dobrze władający piórem, obdarzony darem wymowy, dobry organizator, a przede wszystkim rozmiłowany w procedurze śledczej Zubatow szybko wybija się w sferach policyjnych. Nie minęło dziesięć lat, jak stanął na czele Moskiewskiego Oddziału Ochrany, w którym koncentrowały się sprawy dochodzenia policyjnego niemal połowy cesarstwa.

Objawił swe talenty organizacyjne przeprowadzając szereg reform o charakterze technicznym. Wprowadził fotografowanie wszystkich aresztowanych, stosował daktyloskopię, przemyślał i usystematyzował sprawę obserwacji zewnętrznej, po raz pierwszy w Rosji tworząc kadry dobrych wywiadowców wyspecjalizowanych w prowadzeniu obserwacji. Był niewątpliwie tym, który w owym czasie podniósł technikę śledztwa policyjnego w Rosji na poziom zachodnioeuropejski.

Kiedy rozpoczęły się w Rosji masowe ruchy robotnicze, Zubatow postawił sprawę walki z rewolucją jako problem polityczny, którego nie da się rozwiązać wyłącznie policyjnymi środkami. Głównego niebezpieczeństwa dla samodzierżawia — którego był zwolennikiem — dopatrywał się w tym, że rewolucjonistom udało się przeciągnąć na swą stronę szerokie warstwy ludności robotniczej. W sytuacji, gdy ruch stał się masowy, niepodobieństwem było — zdaniem Zubatowa — zwyciężyć go wyłącznie za pomocą represji. Strategia rządu w walce z ruchem rewolucyjnym polegać winna, według Zubatowa, na umiejętnościem rozdzieleniu sił przeciwnika, przez sianie rozdzwięków między inteligencją rewolucyjną, stawiającą sobie cele polityczne o charakterze republikańskim, a masami robotni-

czymi, które w pierwszym etapie szły z rewolucjonistami dlatego, że ci współdziałały z robotnikami w walce o poprawę ich bytu materialnego. Zgodnie z taką oceną rzeczy, Zubatow z jednej strony występował jako zwolennik prawodawstwa pracy, często popierał robotników w ich konfliktach z przedsiębiorcami, o ile nosiły one charakter czysto ekonomiczny, a nawet wyjednywał dla robotników zezwolenia na tworzenie pod osłoną policji legalnych organizacji dla obrony wyłącznie ekonomicznych interesów. Z drugiej strony, rad był narastaniu skrajnie rewolucyjnych nastrojów w środowisku inteligencji, a nawet je podsycał. „Skusimy was do podjęcia terroru — oświadczył — a potem zgnieciemy”.

Ten plan Zubatowa był ambitny, ale zdradzał całkowite niezrozumienie mechaniki procesów społecznych.

Aby skutecznie wykonywać swe zamiary, główną uwagę zwracał Zubatow na rozwój wewnętrznej agencury w stowarzyszeniach rewolucyjnych. Była to jego ulubiona dziedzina pracy policyjnej. Później, kiedy już został zdymisjonowany, mawiał, że „kwestia agentury” stanowi „najświętszy przybytek” w jego wspomnieniach. „Dla mnie — oświadczał — stosunki z agenturą stanowią najradośniejsze i najmilsze wspomnienie”. Umiał werbować agentów, potrafił nimi kierować, zapobiegać przed „spaleniem” i uczyć sztuki przechodzenia na wyższe szczeble hierarchii rewolucyjnej.

Swoim pomocnikom, młodym oficerom żandarmerii i urzędnikom ochrany, którzy mieli utrzymywać kontakt z agentami, dawał takie nauki: „Powinniście panowie patrzeć na tego rodzaju współpracownika, jak na ukochaną kobietę, z którą jesteście w tajnym stosunku. Wszakże strzeżcie miłośnicy, jak żrenicy oka. Jeden krok nieostrożny — a wydacie ją na hańbę”. Takimi moralami urabiał żandarską młodzież.

Z tych wszystkich „kochanek” Zubatowa przybyły z zagranicy Azef stał się szybko istotą „najukochańszą”. Nawiązał stosunki z moskiewskim Związkiem Socjalistów Rewolucjonistów. Zachowywał się mądrze i ostrożnie. Oświadczył, że jest sympatykiem, nie narzucał się ze znajomością, nigdy o nic nie rozpytywał, nie okazywał podejrzanej ciekawości. W rozmowach nie ukrywał, że zapatruje się sceptycznie na możliwość stworzenia potężnej, masowej partii do działalności rewolucyjnej w Rosji, podkreślając przy tym siłę represji policyjnych. Cenił tylko jedną metodę walki — terror.

Dzięki Azefowi Zubatow przedko poznał skład Związku Socjalistów Rewolucjonistów, ale nie spieszył się z aresztowaniem, wolał pozwolić organizacji „dojrzeć”, szczegółowo wyjaśniał sobie jej rozgałęzienia i dopiero potem nakazywał masowe aresztowania, uważając aby przy tym jego agent nie „wpadł”, ale przeciwnie, aby mógł przecisnąć się wyżej po drabinie hierarchii rewolucyjnej. Uważał, że lepiej jest pozostawić na wolności kilku rewolucjonistów, niż stracić jednego pożytecznego agenta. Podczas śledztwa z reguły ukrywał przed przesłuchiwanymi stopień uświadomienia władz, w taki sposób, aby na agenta nie padł nawet cień podejrzenia.

Kiedy dzięki informacjom uzyskanym od Azefa, została przez policję zlikwidowana drukarnia socjalrewolucjonistów w Tomsku, na kierowników Związku padł strach, nie wątpili, że wkrótce przyjdzie na nich kolej. Chodziło im tylko o to, aby z ewentualnego pogromu uratować chociaż resztki organizacji, postanowili więc wszystkie nici oddać w ręce człowieka, który nie jest jeszcze skompromitowany wobec policji i dzięki temu nie ulegnie aresztowaniu. Za takiego potencjalnego zbawcę uznali Azefa, który według wspomnień jednego z przywódców socjalrewolucjonistów, Argunowa,

„...wziął gorący udział w naszym nieszczęściu. Nasz smutek był jego smutkiem. Zaszła w nim zmiana. Z biernego przeobraził się w czynnego członka naszego Związku. Nie było uroczystego wstępu, wszystko nastąpiło samo przez sieć”. Kiedy się wyjaśniło, że Argunow mianuje Azefa swoim następcą, Zubatow nakazał przerwać obserwację i wywiadowcy przestali deptać po piętach konspiratorom.

Azef uprzedził Argunowa, że ma wyjechać za interesami za granicę i zaproponował mu swe usługi celem urządzenia spraw Związku poza krajem. Usługi te zostały przyjęte. Argunow napisał na ten temat: „Azefowi przekazaliśmy wszystko, jak spadkobiercy na łóżu śmierci. Opowiedzieliśmy mu o naszych hasłach, o wszystkich bez wyjątku stosunkach — literackich i organizacyjnych — wyjawiliśmy wszystkich ludzi, ich nazwiska i adresy, i poleciliśmy go zaocznie swoim przyjaciołom. Miał zjawić się za granicą z całkowitym od nas pełnomocnictwem, jako przedstawiciel Związku razem z M. Seljuk. Obdarzaliśmy go uczuciami więcej niż towarzyskimi — uczuciem przyjaźni. Jego aktywne włączenie się w dniach naszej niedoli uczyniło go przyjacielem”.

Zubatow w pełni triumfował — wszystkie nici Związku były w jego ręku, mógł rozpoczęć likwidację grup socjalrewolucyjnych w całej Rosji, ale wolał ciągnąć grę dalej, przepychając Azefa do samego centrum wszechrosyjskiej organizacji. Pozycja Azefa wśród socjalrewolucjonistów szybko rosła, a wraz z tym rosła też jego gaża policyjna — od stycznia 1900 roku pobierał 150 rubli miesięcznie, a po aresztowaniach tomskich podwyższono mu pensję od razu do 500 rubli na miesiąc. W dwa tygodnie po wyjeździe Azefa policja aresztowała Argunowa.

Za granicą Azef, wraz z działaczką socjalrewolucjonistyczną M. Seljuk, która wyjechała wraz z nim, na-

wiązał kontakt z przedstawicielami różnych pokrewnych ugrupowań. Ostatecznie doszło do założenia partii socjalistów-rewolucjonistów (eserów). Funkcje głównego organizatora-praktyka nowej partii legły na barkach G. A. Gerszuniego, który kiedyś w młodości wpadł w ręce Zubatowa i napisał dlań „pokutne wyznanie swoich błędów”. Nikogo wprawdzie wówczas nie wydał, ale była to skaza na życiorysie rewolucjonisty. Gerszuni odczuwał nienawiść do systemu, który go do czegoś takiego zmusił i ta nienawiść uczyniła zeń namiętnego apostoła — propagandistę odrodzenia walki terrorystycznej. Posiadał przy tym niezwykłą moc sugestycznego oddziaływania na ludzi, z którymi się stykał.

Jądro polityczne nowej partii stanowiła trójka — G. A. Gerszuni, M. R. Gotz i W. M. Czernow; Azef pozostawał w ścisłych stosunkach z tą trójką. Zwłaszcza zbliżył się bardzo z Gerszunim, z którym wspólnie rozszyfrowywał nadchodzące z Rosji tajne komunikaty dotyczące spraw organizacyjnych. Miał więc o czym pisać do Departamentu Policji. W styczniu 1902 roku, gdy Gerszuni wybierał się do Rosji na objazd miejscowych grup, Azef zakomunikował policji datę jego wyjazdu i planowaną marszrutę. Policja postanowiła pozwolić Gerszuniemu odbyć tę interesującą podróż po Rosji, aby wyjaśnić z kim będzie się spotykał, a potem dopiero przystąpić do aresztowań.

Ale doświadczony konspirator Gerszuni, gdy tylko zorientował się, że jest śledzony, zmylił policję i „urwał się” spod obserwacji. Minister spraw wewnętrznych Sipiagin zapłacił za to głową. Gerszuni triumfował, mówił: „...na początku był czyn!... Terror jest dowiedziony. Rozpoczęty. Spory są zbedne. (...) Pora, aby wystąpiła młodzież. Niechaj sobie grzeszy przeciw konspiracji. Czas nie czeka”. Zabójstwo Sipiagina rozpoczęło nowy rozdział w historii ruchu socjalrewolu-

cyjnego — od tego właśnie momentu rozpoczęła istnienie Organizacja Bojowa SR.

Przebywający za granicą Azef zaczął w tym czasie wobec policji prowadzić podwójną grę — w swych raportach dla Departamentu zaczyna ukrywać wiele istotnych szczegółów — systematycznie ukrywa wszystko, co dotyczy działalności bojowej Gerszuniego. Dowiedziawszy się o roli tego ostatniego w zabójstwie Sipiagina, zataja to wobec policji. Jak długo Gerszuni przebywał w Rosji, Azef starał się wmówić Departamentowi Policji, że nie miał nic wspólnego z tym zamachem. Dopiero gdy Gerszuni znalazł się za granicą, Azef przekazał policji prawdziwe informacje o jego udziale w przygotowywaniu i przeprowadzeniu zamachu, które jakoby dopiero wówczas zdobył.

Cała pozycja Azefa w partii opierała się wówczas głównie na przyjaźni z Gerszunim, aresztowanie tego ostatniego mogło nań rzucić cień, a nawet pozbawić pozycji i łatwego zarobku (nie mówiąc już o bezpieczeństwie dla życia), nic więc dziwnego, że starał się go ochraniać, że w swych raportach dla Departamentu pomniejszał jego rolę w Organizacji Bojowej (faktycznie Gerszuni w tym czasie jednoosobowo kierował działalnością tej organizacji), informując policję, że głównymi kierownikami terroru są jacyś „nieznani mu, nielegalni rewolucjonisi”.

Gerszuni dopuścił Azefa do narad dotyczących planów dalszej działalności terroristycznej. Azef poczuł się niepewnie i napisał do Departamentu, że chciałby osobiście omówić swoje sprawy z przełożonymi. Departament uznał słuszność postulatu Azefa i w lipcu 1902 roku poproszono go do Petersburga. W tym właśnie czasie nastąpiły tam wielkie zmiany: dyrektorem Departamentu Policji został Łopuchin, który do kierownictwa wywiadem politycznym wciągnął Zubatowa i jego najbliższych współpracowników. Postanowiono

postawić głównie na rozwój tajnej agentury. Sprawę zreferowano samemu ministrowi Plehwemu, który zażądał, aby Azef, nie licząc się z żadnymi przepisami obowiązującymi dotąd tajnych agentów Departamentu, postarał się wdrzeć do samego centrum partii eserowskiej i Organizacji Bojowej. Ostatecznie więc Azef dostał polecenie policji wstąpienia do Organizacji Bojowej eserów. Stał się on jednym z najbliższych współpracowników szefa OB — Gerszuniego, ale nadal nie o wszystkim informował policję; pomocników Gerszuniego — Krafta i Melnikowa podawał za najniebezpieczniejszych terrorystów, a samego Gerszuniego za ich pomocnika.

Po pewnym czasie policja zorientowała się, że Azef przemilcza pewne rzeczy, o których wie, a gdy sprawa Gerszuniego nabrąła dla Departamentu dużej wagi, Zubatow „wsiadł” na Azefa, żądając odeń pomocy w tej sprawie. Azef zgodził się, ale zażądał za to zawrotnej sumy 50 tysięcy rubli. Zubatow nie był skłonny tyle zapłacić. Aby oddziałać na Azefa, zorganizowano jego spotkanie z Łopuchinem, ale i to nie pomogło. Ostatecznie postanowiono odkomenderować Azefa za granicę.

Na początku 1903 roku Gerszuni podczas swego pobytu za granicą pozostawił u swego stałego pełnomocnika Gotza szczegółowy schemat organizacyjny Organizacji Bojowej i dyspozycję, aby na wypadek jego uwięzienia kierownictwo OB objął Azef. Kiedy w maju 1903 roku Gerszuni został aresztowany, Azef stanął na czele Organizacji Bojowej.

O ile dawniej głównym źródłem dochodów Azefa była kasa Departamentu Policji, o tyle teraz, gdy stanął na czele OB, sytuacja zmieniła się radykalnie. Szef Organizacji Bojowej dysponował kasą tej organizacji, przez którą przechodziły tysiące rubli. Nie musiał się nawet szczegółowo rozliczać z tych pieniędzy. Z kasy

OB można było wyciągnąć dochody znacznie większe niż te 500 rubli na miesiąc, które płaciła Azefowi policja. Dawniej rewolucyjna kariera była mu potrzebna tylko w takim stopniu, w jakim stanowiła element i warunek jego kariery policyjnej, teraz, kiedy mógł dysponować kasą OB, myśl o utrzymaniu tej kasy zaczyna dominować. Niezbędnym warunkiem utrzymania kontroli nad kasą rewolucyjną było utrzymanie na odpowiednim poziomie działalności Organizacji Bojowej.

Aktem terroru, który mógł zapewnić Azefowi odpowiednią pozycję w partii eserowskiej, miało się stać zabójstwo ministra spraw wewnętrznych Plehwego. Przygotowanie i wykonanie takiego zamachu wymagało skomplikowanej pracy organizacyjnej. Musiała być w tę pracę zaangażowana cała grupa ludzi. Obserwację prowadzili specjalni wysłańcy grający rolę dorożkarzy, sprzedawców gazet, drobnych handlarzy-kolporterów itp., inni ludzie musieli „obsłużyć technikę” — przygotować materiały wybuchowe, wykonać bomby; istotną rolę odgrywali też działacze, którzy koordynowali pracę poszczególnych elementów organizacji. Sam bezpośredni akt zamachu był tylko ostatnim ogniwem całej tej roboty przygotowawczej. Podstawowe kadry oddziału, który miał działać przeciw Plehwemu, rekrutowały się głównie spośród studentów usuniętych z wyższych uczelni za udział w ruchawkach studenckich w latach 1899—1902. Surowość, z jaką rzad postraktował te czysto studenckie rozruchy, doprowadziła do tego, że kadry wszystkich organizacji, które prowadziły walkę przeciw caratowi w okresie rewolucji 1905 roku, rekrutowały się w dużej mierze z uczestników tych wydarzeń.

Członkowie grupy bojowej, która miała dokonać zamachu na ministra, nie mieli żadnego doświadczenia. Jedynym ich faktycznym kierownikiem był Azef, któ-

ry osobiste zaznajamiał się z każdym członkiem oddziału, każdego szczegółowo badał i następnie wyjaśniał mu szczegóły planu i jego miejsce w akcji. Powtarzał przy tym spokojnie: „Jeżeli nie będzie prowokacji, Plehwe będzie zabity”.

Oczywiście, sam Azef nie miał zamiaru ryzykować. Wyjechał w lecie 1903 roku za granicę, przeszedł właśnie pod kierownictwo L. A. Ratajewa, mianowanego krótko przedtem szefem rosyjskiej policji politycznej za granicą. Był to stary pracownik Departamentu Policji, znał dobrze technikę śledztwa policyjnego, ale wywiadem interesował się tylko z obowiązku. Ze stanowiska kierownika śledztwa politycznego w Cesarstwie został wydelegowany na placówkę zagraniczną jakby na honorowe zesłanie, czuł się też w związku z tym obrażony i skrzywdzony. Wszystko to ułatwiało Azefowi dezinformowanie policji, bez narażania swej osoby.

W pierwszych miesiącach swego ówczesnego pobytu za granicą Azef nie dawał Ratajewowi żadnych wiadomości, tłumacząc to tym, że nie zdążył się jeszcze rozearzec i utrwalić swych stosunków. Potem zaczął przesyłać informacje o życiu grup emigranckich, wreszcie — już po wysłaniu oddziału bojowego przeciw Plehwemu — przyjechał do Paryża, serwując różne informacje, ale mówił o wszystkim, tylko nie o zamachu na ministra. Natomiast w rozmowie z Ratajewem starał się wybadać, co policja wie na temat przygotowań do zamachu. Ratajew miał do Azefa zaufanie, jako do starego współpracownika policji i opowiedział mu o pewnych informacjach, które na ten temat miał Departament; Azef mógł się z tego zorientować, że policja nie ma żadnych ścisłych informacji o prowadzonych przez niego przygotowaniach.

Wkrótce potem nadarzyła się Azefowi nie byle jaka gratka. W kołach kierowniczych partii eserowskiej nie

wszyscy byli zadowoleni z przejścia OB pod kierownictwo Azefa. Serafina Klitzoglu, która wspomagała Organizację Boową jeszcze za czasów Gerszuniego, stworzyła właśnie niewielką grupę terrorystyczną, która miała zamiar urządzić zamach na Plehwego. Była to niebezpieczna konkurencja dla Azefa. Gdy więc uzyskał pierwsze informacje o planach Klitzoglu, natychmiast przekazał je Ratajewowi, namawiając go przy tym, aby pojechał z nim razem do Petersburga celem wykrycia tego terrorystycznego przedsięwzięcia. W ten sposób Azef wzmacniał swą pozycję w oczach policji, a zarazem, mając pod ręką Ratajewa, łatwiej mógł wyrobić sobie alibi.

W Petersburgu grupa Klitzoglu została szybko wykryta przy pomocy Azefa, który zastrzegł sobie jednak, aby policja nie aresztowała Klitzoglu w bezpośrednim sąsiedztwie miejsca jej spotkania z nim. Ale Petersburski Oddział Ochrony prowadził intrygę przeciw Ratajewowi i nie dotrzymał umowy, aresztując Klitzoglu niemal zaraz po jej spotkaniu z Azefem. Ten ostatni bez ceremonii oświadczył, że w tych warunkach praca z policją staje się bardzo trudna. Jego bezpośredni szef, Ratajew, zgodził się z nim i poparł go w pertraktacjach z Departamentem. Powstał swego rodzaju związek „obrażonego” Azefa z „obrażonym” Ratajewem przeciw tym, którzy złamali obietnicę — tj. Departamentowi i Petersburgskiemu Oddziałowi Ochrony. Dla podwójnej gry Azefa była to wymarzona sytuacja: Ratajew nie wszystkie wiadomości otrzymywane od Azefa komunikował Departamentowi, a ten ostatni nie wszystkie które otrzymywał, przekazywał Oddziałowi. Nie trzeba dodawać, że Azef z kolei najważniejsze informacje dotyczące przygotowania zamachu na Plehwego ukrywał przed Ratajewem. W swoich raportach mieszał elementy prawdy i kłamstwa. Donosił Ratajewowi o tajemniczych terrorystach, którzy zjawiali się u nie-

go z zagranicy, nie podając przy tym żadnych informacji, które by mogły naprowadzić policję na trop, ale rysopisy terrorystów podawał zgodnie z faktycznymi rysopisami członków bojówki, tak aby w potrzebie móc zmienić front i zasłonić się tym, że przecież informował policję o tym co wiedział. Przed spotkaniami z bojowcami sprawdzał pilnie, czy nie jest pod obserwacją policji. Był tak ostrożny, że po podjęciu decyzji o wykonaniu zamachu na ministra Plehwego, poszedł do Łopuchina i doniósł mu o rzekomym planie zamachu właśnie na niego. Podał przy tym prawdziwe szczegóły dotyczące planowanego zamachu na Plehwego (bez szczegółów, które mogłyby naprowadzić na ślad zamachowców), zmieniając przy tym nazwisko ministra na nazwisko Łopuchina. Był nawet tak bezczelny, że przy okazji napomknął o sprawie podwyżki swej pensji.

Po rozmowie z Łopuchinem Azef opuścił Petersburg, umawiając się z bojowcami w Dyneburgu. W końcu pojechał do Paryża. Tym razem jednak zamach na Plehwego nie doszedł do skutku, gdyż jednemu z bojówców wydało się, że śledzą go wywiadowcy, po czym zszedł z posterunku i popsuł szyki całej organizacji.

Azef przekonał w Paryżu Ratajewa, że musi odwiedzić w Rosji swoją chorą matkę. Przyjechawszy do Rosji odwiedził swych bojowców i zaczął ich ustawiać do ponownego działania. Sawinkow stwierdza w swych wspomnieniach: „Naleganie, spokój i pewność siebie Azefa podniosły ducha Organizacji. Bez przesady rzec można, iż Azef ją przeobraził: przystąpiliśmy do dzieła, postanowiwszy dopiąć swego celu — zabicia Plehwego”.

Azef poinformował też bojowców o nieufności niektórych członków kierownictwa partii w stosunku do OB: z jednej strony miało to być dla nich dopingiem do działania, a z drugiej — stanowiło długofalową in-

trygę, której celem było sianie niechęci u bojowców względem kierownictwa partii i tym mocniejsze wiązanie ich z jego własną osobą.

Azef dopilnował osobiście organizacji zamachu; pierwszy termin wyznaczono na 21 lipca, nie doszedł on jednak do skutku z powodu spóźnienia się jednego z bojowców. Następny termin wyznaczono na 28 lipca. Tym razem udało się: 12-funtowa bomba rzucona przez Sazonowa zabiła ministra Plehwego. Tegoż dnia wieczorem wiadomość o tym dotarła do Szwajcarii, gdzie odbywał się właśnie zjazd zagranicznej organizacji socjalrewolucjonistów. Uczestnicy zjazdu szaleli z radości. Oczywiście, po zamachu wzrosł niesłychanie autorytet Azefa w partii eserowskiej. Stał się on od razu bohaterem partii, w Genewie oczekiwano go uroczyste powitanie, zamilkły głosy niechętnych. Zaczęła się tworzyć legenda Azefa, w czym największy udział mieli członkowie Organizacji Bojowej.

Zaraz po otrzymaniu wiadomości o udanym zamachu, Azef wyjechał kurierem z Warszawy (gdzie oczekiwany na wiadomość) do Wiednia, skąd nadał depeszę do Ratajewa, by stworzyć sobie alibi.

Tymczasem w Departamencie Policji zapanował połoch. Przedtem przypuszczano, że w razie przygotowań do zamachu Azef o wszystkim się dowie i uprzedzi policję. Gubiono się w domysłach, wreszcie gdy się przekonano, że zamachu dokonała OB socjalrewolucjonistów, wezwano do wyjaśnień Ratajewa, który stwierdził, że „Azef swoją niewiedzę w danym wypadku wyjaśnił tym, iż Departament Policji nie dość oględnie traktuje jego informacje, nazbyt przedko korzysta z nich dla uprzedzenia różnych zamierzeń socjalistów—rewolucjonistów, stąd ci, strwożeni niepowodzeniami, stali się tak ostrożni, iż on sam stracił dostęp do źródła wiadomości akurat w najniebezpieczniejszym czasie”. Łopuchin przyjął do wiadomości to tłumaczenie.

Azef rozbestwił się wskutek tego jeszcze bardziej i nadal wyzyskiwał swą pozycję agenta policji do osłaniania kierowanej przez siebie Organizacji Bojowej. Wyzyskując swą pozycję w partii eserowskiej, która wzmacniła się po zamachu na Plehwego, Azef doprowadził do faktycznego uniezależnienia Organizacji Bojowej od kontroli ze strony kierownictwa partyjnego. Formalnie OB była kierowana przez Komitet Trzech, w skład którego wchodzili Azef, Sawinkow i Maksymilian Schweitzer, ale faktycznie decydującą rolę odgrywał w niej Azef, który również zarządzał kasą Organizacji Bojowej. Centralny Komitet partii nie miał nawet prawa kontroli nad tą kasą, miał to prawo tylko Komitet OB, ale praktycznie zeń nie korzystał (a przez kasę przepływały dziesiątki tysięcy rubli). Nawiastem mówiąc, Departament Policji trzymał Azefa nadal na „skromnej” 500-rublowej pensji.

Azef pogardzał teorią partii, stwierdzał, że nie wierzy w masy i w ruch masowy, za jedną skuteczną formę walki rewolucyjnej uważał terror. Do Pieszechonowa powiedział wręcz: „Jak to?... Pan wierzysz jeszcze w socjalizm?!... Oczywiście, jest to potrzebne dla młodzieży, dla robotników — ale nie dla mnie i dla pana...” Azef stał się przywódcą spiskowo-terrorystycznego skrzydła partii, mając przy tym główne oparcie w Organizacji Bojowej.

Rekrutacja nowych członków OB była w rękach Azefa. Jego poprzednik Gerszuni, spotykając się z ochotnikami zagrzewał ich do walki, płomiennymi mowami agitował do wstąpienia w szeregi terrorystów. Azef przeciwnie, najpierw starał się kandydatowi na terrorystę wybić z głowy jego zamiar, próbował go zastraszyć, podkreślał trudności i niebezpieczeństwwa działalności terroristycznej, doradzał wybrać spokojniejsze formy działalności. Nie dowierzał gorącym frazesom wygłaszanym przez kandydatów na terrorystów i do-

piero gdy przekonał się, że egzaminowany dobrze prze-myślał swoją decyzję, a nie ulega chwilowym pory-wom, decydował się przyjąć go do OB. Niewątpliwie grała przy tym istotną rolę nieufność Azefa do ludzi.

Nowo przyjętym członkom Organizacji Bojowej oka-zywał wiele troskliwości. Członkowie OB stwierdzali, że Azef był wobec nich „uważny, wrażliwy, nawet czu-ły”. Zenzinow stwierdził później, że „...wszyscy pracu-jący z nim w terrorze towarzysze nie tylko poważali go bezgranicznie, ale nawet kochali go serdecznie”. Azef nie tylko starał się przywiązać bojowców do sie-bie osobiste, ale również systematycznie wszczepiał im lekceważenie wszystkich innych — poza terrorem — rodzajów roboty partyjnej. Trzymał też mocno Or-ganizację Boową w swoim ręku. Rozbudował znacznie OB i zaczął planować nowe zamachy — m.in. na dwóch stryjów cara — wielkich książąt Sergiusza i Włodzi-mierza.

W swych referatach pisanych dla policji donosił szczegółowo o wszelkich pertraktacjach eserów z innymi partiami, nie oszczędzając tajemnic tych innych partii. Natomiast na temat eserowskiej działalności terrorystycznej dawał policji informacje nieprawdziwe, naprowadzając ją na fałszywy trop, zwłaszcza wska-zując swych oponentów w partii, różnych starych dzia-łaczy, którzy od OB stali bardzo daleko.

Jeżeli natomiast chodzi o najbliższych współpracow-ników Azefa z OB, to starał się on w swych raportach dla policji odsunąć od nich wszelkie podejrzenia od-nośnie działalności terrorystycznej. Jeżeli zaś policja otrzymywała na ich temat jakieś prawdziwe informa-cje z innych źródeł, wówczas Azef podważał w oczach policji wiarygodność tych źródeł, a także starał się kierować podejrzenia na fałszywe tropy. Tylko w wy-padkach gdy się okazywało, że policja już bez niego posiadała zupełnie pewne informacje, ograniczał się

do ich potwierdzenia; tak właśnie było w przypadku Sawinkowa.

Można właściwie powiedzieć, że w tym czasie faktycznie Azef posługiwał się policją do wykańczania swych przeciwników i konkurentów w partii, natomiast starał się wszelkimi siłami ochroniać Organizację Bojową.

Tymczasem w Rosji na przełomie lat 1904—1905 zaczął narastać masowy ferment rewolucyjny. Nastroje mas oddziaływały silnie na bojowców, którzy marzyli o zamachu na samego cara. Zaczęto wzywać Azefa, który przebywał w Paryżu, aby koniecznie przyjechał do Rosji i pokierował akcją. Azef wpadł w panikę, obawiał się, że tym razem podwójna gra z policją może się nie udać, a że był wielkim tchórzem, więc po dwójnie bał się wyjazdu do Rosji, starając się go za wszelką cenę odwlekać.

Ostatecznie, w krytycznym momencie młodzi dowodcy oddziałów OB pozostawieni zostali samym sobie. Mimo to potrafili jeszcze przeprowadzić udany zamach na wielkiego księcia Sergiusza Aleksandrowicza. Bomba rzucona ręką Kalajewa w dniu 17 lutego 1905 roku zabiła księcia.

Ale potem przestało się wieść Organizacji Bojowej. Agent, który w odróżnieniu od Azefa nie prowadził żadnej podwójnej gry wobec policji, naprowadził ją na trop bojowców, nastąpiły aresztowania.

Tymczasem rewolucyjny ruch masowy rozwijał się na wielką skalę. Przez kraj szła fala strajków, demonstracji, rozruchów chłopskich, różnych buntów. W szeregach carskiej policji rozpoczęły się „czystki”, wielu jej pracowników z jednej strony zagrożonych redukcją, a z drugiej obawiających się, że rewolucja może w końcu zwyciężyć, zaczęło się zastanawiać jak zabezpieczyć swój byt; niektórzy z nich doszli do wniosku, że najlepiej będzie dla nich, jeżeli zaczną zdra-

dzać rewolucjonistom tajemnice policji. Jednym z takich właśnie pracowników Departamentu Policji był L. P. Mieścczykow, który powiadomił Centralny Komitet Partii SR o policyjnej działalności Azefa.

8 września 1905 roku do jednego z członków petersburskiego komitetu eserów, Rostkowskiego, przybyła tajemnicza kobieta, wręczając zapieczętowaną kopertę, w której znajdował się list z ostrzeżeniem, że partię eserów zdradza dwóch poważnych szpiegów — były zesłaniec, niejaki T. oraz inżynier Aziżew. Rostkowski był oszołomiony i pokazał ten list Azefowi, który właśnie w tym dniu przypadkiem zjawił się u niego. Azef nie stracił zimnej krwi i odparł krótko: „T. — to Tatarow, a inżynier Aziżew to ja. Moje nazwisko jest Azef”. Potem wyszedł.

Tego samego dnia Azef zobaczył się z Raczkowskim z Departamentu Policji, któremu opowiedział o całym incydencie. Potem wyjechał do Moskwy, gdzie opowiedział o incydencie członkom CK, a następnie pospieszył do Genewy. List zrobił na członkach Centralnego Komitetu wielkie wrażenie, ale oskarżenie przeciw Azefowi wydało się im tak absurdalne, że nawet nie próbowali badać tej sprawy i nie odsunęli Azefa od spraw partyjnych. Postanowiono natomiast zbadać sprawę Tatarowa. Już pierwsze badania wykryły szereg podejrzanych momentów w jego działalności.

Już w pierwszych miesiącach 1905 roku w kierownictwie carskiej policji zaszły wielkie zmiany. Łopuchin musiał podać się do dymisji, jego antagonista Raczkowski został wicedyrektorem Departamentu Policji. Biorąc w swe ręce kierownictwo tajnej agentury, zażądał też od Ratajewa przyjazdu do Petersburga i zdania agentury. Agentem Raczkowskiego był właśnie Tatarow, któremu udało się wkrącić do Centralnego Komitetu Partii SR. On to odkrył Raczkowskemu istotną rolę Azefa w ruchu eserowskim. Nad Aze-

fem zawisła wielka groźba. Szybko zorientował się, że jeżeli chce się uratować, to musi teraz zdradzać policji rzeczy istotne i tak też zaczął postępować. Dzień 21 sierpnia 1905 roku stanowił ważną datę w życiorysie Azefa — w tym bowiem dniu wydał Sawinkowa, w tym też dniu otrzymał podwyżkę pensji policyjnej z 500 do 600 rubli. Popełnił też szereg innych zdrad.

Tymczasem CK partii eserowskiej wyłonił komisję, która miała zbadać sprawę Tatarowa. Azef bardzo interesował się przebiegiem sprawy, a nawet uczestniczył w naradzie dotyczącej strony technicznej egzekucji na Tatarowie. Podobnie jak swych konkurentów partyjnych wykańczał przy pomocy policji, tak teraz swego konkurenta w działalności policyjnej chciał wykończyć rękami bojowców. W końcu, egzekucji dokonano 4 kwietnia 1906 roku. Nawiasem mówiąc, Tatarow za całą swoją policyjną robotę, która trwała efektywnie ok. 8 miesięcy, zainkasował ponad 16 tys. rubli.

W 1905 roku wydawało się, że rewolucja bierze górę. Wywarło to istotny wpływ na postępowanie Azefa. Zaczyna namawiać eserowców do wysadzenia w powietrze Oddziału Ochrony. Liczył przy tym na to, że nie tylko zasłuży się rewolucji, ale ponadto ulegną zniszczeniu dowody jego podwójnej gry wobec towarzyszy. Poza tym przez wiele miesięcy po liście Mieścickiego nie dostarczał żadnych informacji Departamentowi Policji. Tylko na wszelki wypadek odwiedzał w Paryżu prywatnie starego znajomego Ratajewa i użalał się mu, że został „zdemaskowany” przez rewolucjonistów i nie może pracować dla policji — nie była to prawda, gdyż pozycja Azefa w partii eserowskiej w tym czasie bynajmniej nie uległa zmianie. Prawdę było natomiast, że w tym czasie Azef zaczął stawiać na rewolucję i w związku z tym nie chciał utrzymywać kontaktów z policją.

Z wyjazdem do Rosji nie spieszył się specjalnie, wy-

brał się tam stosunkowo późno, a to co zobaczył, ostuduściło w nim wiarę w szybkie zwycięstwo rewolucji. W dodatku napadli nań dwaj czarnosecińcy, uderzając nożem w plecy. Na szczęście dla Azefa jego futro było grube i nic mu się nie stało, ale był tak przestraszony, że wywołało to zdziwienie obecnego przy tym jego towarzysza. Dziwiono się potem, dlaczego taki drobiazg mógł tak wzruszyć „nieugiętego głosiciela terroru”.

Wszystko to razem spowodowało, że Azef zaczął czynić próby „pogodzenia się” z policją. Jednakże początkowe próby nie dały rezultatu. Był to właśnie okres triumfu reakcji. Na恐怖 reakcji eserowcy postanowili odpowiedzieć własnym terrorem, którego kierownictwo powierzono ponownie Azefowi.

Wywiadowcy policyjni prowadzący obserwację bojówców natknęli się na Azefę. 15 kwietnia został aresztowany na ulicy, gdy szedł samotnie. Po przywiezieniu go do ochrony przedstawił dokumenty na nazwisko inżyniera Czerkasa i żądał natychmiastowego uwolnienia, grożąc ogłoszeniem wszystkiego w prasie. Ale szef Oddziału Ochrony Gerasimow nie przestraszył się tego i doradził aresztowanemu szczerą rozmowę. Azef uchylił się od rozmowy, po czym odesłano go do celi, żeby się namyślił.

„Namyślanie się” trwało dwa dni, po czym Azef oświadczył, że będzie mówił otwarcie, ale chce aby przy rozmowie asystował jego były szef policyjny Raczkowski. Kiedy zadośćuczyniono jego prośbie, Azef zaczął ordynarnie wymyślać Raczkowskiemu, zarzucając mu, że ten rzucił go na pastwę losu po likwidacji, w którym został zdemaskowany wobec rewolucjonistów. Ostatecznie manewr Azefa się udał, został on ponownie przyjęty do służby jako agent policji. Zapytano go tylko jeszcze, dlaczego brał udział w przygotowaniu zamachu na ministra Durnowo, w związku

z którym został właśnie aresztowany. Azef odpowieǳiał, że pozostawiony przez Raczkowskiego bez kierownictwa, był zwolniony od służby na rzecz policji i wobec tego uważał, że uprawniony jest do wykonywania swych zajęć zawodowych w partii, jako że był członkiem CK i działał w OB. Rzecz charakterystyczna, że to wyjaśnienie zadowoliło Gerasimowa i Raczkowskiego, którzy najwidoczniej uważali za rzecz całkiem normalną, że ich tajni agenci, o ile zostaną pozbawieni pracy policyjnej, zaczynają zajmować się organizowaniem zamachów na ministrów.

Azef rozbestwił się do tego stopnia, że zażądał wynagrodzenia strat, które poniosł wskutek zerwania z nim stosunków przez Departament. Obiecano mu wypłacić 5000 rubli. W zamian udzielił informacji o działalności OB, ale bynajmniej nie powiedział wszystkiego co wiedział. W gruncie rzeczy przekazane przez niego informacje nie zawierały nic, czego by policja już nie wiedziała na temat zamiarów OB. O pertraktacjach z Azefem Gerasimow poinformował ministra spraw wewnętrznych Durnowo.

Tymczasem Azef, nie informując o tym policji, przygotowywał zamach na generała-gubernatora Moskwy Dubasowa. Zamach nastąpił 6 maja 1906 roku, bomba uderzyła w powóz generała-gubernatora, ale Dubasow ocalał. Mimo to zamach wzmacnił reputację Azefa w partii, a była ona osłabiona, gdyż wielu towarzyszy zastanawiało się, czy w ostatnich czasach nie związał się z policją.

Moskiewski Oddział Ochrony miał w miejscowym środowisku eserowskim swego starego agenta Zinaidę Żuczenko, która doniosła policji, że organizatorem zamachu na Dubasowa był Azef.

Wezwano Azefa przed oblicze Gerasimowa i Raczkowskiego. Raczkowski wskazał na niego palcem wołając: „To jego sprawka w Moskwie!” Na to Azef odpo-

wiedział wyzywająco: „Jeżeli moja, to mnie aresztujcie”. Potem zakomunikował, że organizatorem był nie ktoś inny, jak sama Żuczenko. Policja znalazła się w kłopotliwej sytuacji. Ostatecznie skonstruowano następującą wersję, którą podał Gerasimow w swych wspomnieniach: „Możliwe jest, że Żuczenko wzięła udział w organizacji tego zamachu, ale nie wyklucza, to hipotezy, że wolny od służby w Departamencie w ciągu wielu miesięcy Azef mógł też go organizować z polecenia partii, a potem już nie udało mu się go zniweczyć. Zdaje się, że wiedzieli o nim oboje, ale nie donieśli o tym zawsze, drżąc o własną skórę, ponieważ na oboje padały już podejrzenia w partii”.

Jednakże po tym incydencie Azef zorientował się, że oszukiwanie policji może być dlań na dłuższą metę niebezpieczne i przez pewien czas zaniechał swej podwójnej gry wobec Departamentu, stając się gorliwym i posłusznym wykonawcą instrukcji swych szefów policyjnych.

Po otwarciu Dumy Państwowej zebrała się w Moskwie Rada Partii SR i podjęła decyzję o zaprzestaniu działalności terrorystycznej. Decyzja ta była Azefowi na rękę w nowej sytuacji, chętnie się jej więc podporządkował, ale równocześnie buntował przeciwko niej bojowcom.

Kiedy na czele ministerstwa spraw wewnętrznych stanął P. A. Stołypin, działalność szefa ochrany petersburskiej Gerasimowa została wyjęta spod kontroli Departamentu Policji. Gerasimow, podlegając bezpośrednio ministrowi, stał się faktycznym szefem carskiego wywiadu policyjnego. Główną jego troską była organizacja agentury wewnętrznej w partiach rewolucyjnych, jako podstawy walki z rewolucją.

Dotychczas według tradycji policji carskiej ideałem tajnego agenta był taki osobnik, który nie wchodził do samego centrum organizacji rewolucyjnej, nie brał

bezpośredniego udziału w jej działaniach, a informacje potrzebne policji uzyskiwał dzięki przyjaznym stosunkom z działaczami rewolucyjnymi. Co najwyżej dopuszciano, aby agent wchodził w skład drugorzędnych organizacji rewolucyjnych i wypełniał ich zlecenia jako podwładny, ale nigdy nie był jednym z kierowników. Oczywiście, w praktyce zdarzały się odstępstwa od tych norm urzędowych (np. Azefowi zezwolono wstąpić do OB), ale policja uważała, że mimo wszystko stanowi to uchybienie przepisom prawnym. Czasami w związku z tym między agentami a ich policyjnymi szefami dochodziło do milczącego układu: agent przenikał do głównej organizacji rewolucyjnej, ale nie donosił o tym szefowej, a ten, chociaż doskonale rozumiał jak sprawy wyglądają, udawał, że o niczym nie wie.

Gerasimow uznał, że taki stan rzeczy jest niebezpieczny — kontrolowanie czynności agenta, którego rola w partii rewolucyjnej nie jest policji formalnie znana, było bardzo utrudnione, łatwo też było przy tym o nadużycia, a na domiar złego nie można było w pełni wyzyskiwać faktycznych możliwości takiego agenta. W związku z tym Gerasimow postanowił „zegalizować” tego rodzaju „tajną chorobę” centralnej agentury. Nie tylko pozwalał, ale nawet starał się sam o to, aby agenci wchodzili do centralnych ośrodków kierowniczych organizacji rewolucyjnych, czyniąc ich odpowiedzialnymi przed policją za działalność danej organizacji.

Zmienił też taktykę w stosunku do central kierowniczych tajnych organizacji, w których byli agenci policji. Dawniej policja nie aresztowała wszystkich rewolucjonistów, o których działalności miała informacje, a przez pozostawionych na wolności starała się dotrzeć do centrum organizacji, po czym jednym ciosem niszczyła całą organizację. Taki był system Zubatowa.

Gerasimow uważał, że w sytuacji gdy ruch rewolucyjny przybrał charakter masowy, trudno marzyć o zupełnym zniszczeniu organizacji rewolucyjnych. Postanowił więc oszczędzać te centra dyspozycyjne organizacji rewolucyjnych, w których miał swoich agentów, nie dopuszczając do aresztowania ich członków. Zdaniem Gerasimowa, jeżeli aresztuje się centralę tajnej organizacji rewolucyjnej, gdy ruch jest masowy, zostanie ona łatwo odbudowana. Tymczasem taki areszt stawia agenta w trudnej sytuacji — jeżeli zostanie aresztowany wraz z innymi, policja na pewien czas straci w nim współpracownika, jeżeli zaś pozostawi się go na wolności, mogą nań paść podejrzenia ze strony towarzyszy. Ostatecznie więc w wyniku aresztu centrali organizacja może działać dalej, a agent znajdzie się poza jej nawiasem. Trzeba więc będzie szukać nowego, a to wymaga czasu i może być kłopotliwe.

Dla uniknięcia tego rodzaju szkód dla działalności policyjnej, Gerasimow postanowił ochraniać przed aresztami te centrale organizacji rewolucyjnych, w których miał dobrze ustawionych informatorów, wykorzystując je jako źródła informacji, na podstawie których policja mogłaby zawczasu paraliżować najniebezpieczniejsze przedsięwzięcia tych organizacji, w razie potrzeby aresztując działaczy niższych szczebli. Tylko gdy jacyś poszczególni działacze ośrodków kierowniczych stają się szczególnie niebezpieczni, należy ich aresztować, uważając jednak, aby nie ucierpiała pozycja agenta. Należy też szczególnie ochraniać działaczy najbardziej zaprzyjaźnionych z agentami, a natomiast usuwać przy pierwszej okazji jego przeciwników. Areszt wszystkich członków organizacji jest dopuszczalny tylko w czasie ostrych kryzysów politycznych.

Minister Stołypin dał Gerasimowowi carte blanche. Rozpoczęło się stosowanie nowego systemu. Azef sto-

sunkowo szybko pozyskał sobie zaufanie Gerasimowa, dostarczając mu wielu cennych informacji. Swoją skrytość wobec poprzednich kierowników policyjnych wytlumaczył Gerasimowowi ich nieostrożnością, która narażała go na zdemaskowanie. Podwyższono nawet Azefowi pensję do 1000 rubli miesięcznie.

Głównym zadaniem Azefa było informowanie policji o tym, co się dzieje w Organizacji Bojowej, przy czym Gerasimow był poinformowany o tym, że Azef zajmuje w niej kierownicze stanowisko i w związku z tym Oddział Ochrony obciążył go odpowiedzialnością za jej czyny, a o każdym jej kroku musiał uprzedzać policję zawczasu. W zamian za to Gerasimow obiecał Azefowi, że wszelkie kroki zapobiegawcze w stosunku do bojowców będzie podejmować w porozumieniu z nim, oraz że wiadomości otrzymywane od niego zachowa w tajemnicy przed Departamentem, aby zapobiec możliwej niedyskrecji któregoś z urzędników. Od tego czasu współpraca Azefa z Gerasimowem układała się znakomicie. Nieraz nawet sam minister zapytywał o opinie Azefa w różnych sprawach dotyczących partii eserowskiej.

Kiedy po przerwie działalność Organizacji Bojowej została wznowiona, Azef stał na jej czele i Gerasimow był przezeń dokładnie informowany. Starano się nikogo nie aresztować, lecz z pomocą Azefa psuto wszystkie rozpoczęte akcje OB. Plan akcji zaproponowany przez Azefa, zatwierdzony przez samego ministra Stolypina, polegał na tym, aby bojowcy pracowali na pełnych obrotach, ale żeby z tego nic nie wychodziło. Miał to doprowadzić do frustracji i wytworzyć przekonanie, że terror w obecnych warunkach jest niemożliwy.

Rozpoczęto prace OB pełną parą, przez kasę organizacji eserowskiej przepływały tysiące rubli, nie żałowano pieniędzy na działalność bojówki, nie wymagano

też od jej kierownictwa szczegółowych rozliczeń. W planach Azefa i Gerasimowa leżało osłabienie kasy eserowskiej, przy czym Gerasimow doradzał Azefowi, aby brał z kasy partyjnej jak najwięcej i odkładał sobie „na czarną godzinę”. Azef praktykował to zresztą od dawna.

Bojowcy pracowali jak mogli, obserwowali nawet ministra Stołypina, ale nic nie wychodziło, Azef puszczał ich na ślepe tory, a gdy to było niebezpieczne, wywiadowcy Gerasimowa płoszyli bojowców. Azef natomiast coraz natrętniej przekonywał bojowców, że policja widocznie do tego stopnia poznała ich metody pracy, że trzeba z terroru zrezygnować.

W międzyczasie rozłamowcy z partii eserowskiej — „maksymaliści” zorganizowali zamach na Stołypina, zginęło kilkadziesiąt osób, ale sam Stołypin ocalał. CK eserów wydał oświadczenie potępiające zamach, a Azef zaczął dla policji zbierać informacje o „maksymaliach”.

Stałe załamywanie się akcji OB wywarło wreszcie pożądany przez Azefa skutek. W Finlandii odbyła się narada członków bojówki, na której uznano konieczność przerwania działalności terrorystycznej. CK zaczął nalegać na kierowników bojówki, aby zmienili swoją decyzję, ale ci byli nieugięci. Ostatecznie doszło do decyzji CK o rozwiązaniu bojówki, tylko z części jej członków, którzy mimo opinii większości chcieli nadal działać, utworzono Oddział Bojowy przy Centralnym Komitecie.

Kiedy Azef przestał być kierownikiem akcji terrorystycznej, zbierał nadal informacje dla policji. Ułatwisko to aresztowania członków nowej bojówki, ale nie została ona całkiem rozbita, a teraz gdy Azef jej nie mógł paraliżować od środka, stała się groźna — zorganizowała udany zamach na petersburskiego burmistrza — von Launitza. Gerasimow uznał, że bez Azefa nie

upora się z terrorem i wezwał go na dawny posturunek.

Akurat w tym czasie uciekł z Syberii Gerszuni, który zaczął wzywać Azefa, aby powrócił do Organizacji Bojowej. Azef oczywiście udał, że dał się przekonać, powracając do czynnej działalności w CK partii eserowskiej. W tym właśnie czasie bojowcy przygotowywali zamach na samego cara, Azef dopomógł policji rozpracować oddział, nastąpiły aresztowania — nocą 14 kwietnia 1907 roku uwięziono 28 osób, Oddział Bojowy został gruntownie rozbity. Ponieważ był to oddział, którym Azef nie kierował, więc aresztowania nie narażały go na podejrzenia ze strony towarzyszy. Gerasimow triumfował, za ocalenie życia carowi został awansowany na generała.

W czasie śledztwa nie wykorzystywano żadnych informacji uzyskanych od Azefa, tak aby był poza wszelkimi podejrzeniami. Po rozpoczęciu drugiej Dumy w partii eserowskiej naradzano się nad ewentualnym zamachem na cara. Ostatecznie jesienią 1907 roku CK partii eserowskiej postanowił wskrzesić dawną Organizację Boową, której głównym zadaniem miało być dokonanie zamachu na cara. Na czele OB mieli stanąć Gerszuni i Azef, przy czym faktycznym kierownikiem miał być ten drugi. Gerasimow dał Azefowi polecenie paralizowania od wewnętrz działalności OB.

Na Azefa i Gerszuniego przelano również kierownictwo specjalnego Lotnego Oddziału Bojowego „Karola”, który zorganizował szereg udanych zamachów. W sprawie oddziału „Karola” Azef zaczął dezinformację wobec policji — nie przyznał się, że został mu on podporządkowany i nie przekazywał wszystkich znanych sobie szczegółów dotyczących jego działalności, tłumacząc policji, że nie zamierza wchodzić z tym oddziałem w stosunki, aby nie narażać się na zdemaskowanie. Dopiero gdy doszło do starć między nim a kierowni-

kami tego oddziału, którzy otrzymali informacje o pewnych podejrzanych momentach w działalności Azefa, zdecydował się on na przekazanie bardziej szczegółowych informacji Gerasimowowi. Tym razem znowu policja służyła Azefowi do utrącania samodzielnych inicjatyw jego przeciwników w partii.

W tym okresie zaczęły się w partii gromadzić chmury nad głową Azefa. Wydarzenia rewolucyjne w latach 1905—1906 wstrząsnęły gmachem starego ustroju carńskiej Rosji i wniosły także rozstrój do aparatu policji politycznej. Zjawiło się też mnóstwo przysłowiowych szczurów, pragnących umknąć z zagrozonego katastrofą okrętu i w związku z tym coraz częściej znajdowali się ludzie, którzy zdejmowali zasłony z sekretów policyjnego podziemia. Od takich ludzi zaczęły też napływać do partii eserowskiej informacje dotyczące tajemniczego agenta—prowokatora, który wcisnął się do samego centrum partii. Informacje te przesypane były do Centralnego Komitetu, w którym wszyscy bez wyjątku ufali Azefowi. Myśl, że organizator zabójstw ministra Plehwego i wielkiego księcia Sergiusza może być agentem policyjnym, wydawała się takim absurdem, że na ostrzeżenie przed Azefem nikt w Centralnym Komitecie nie zwracał uwagi. Sawinkow opowiadał później: „Moja wiara w Azefa była tak wielka, że nie uwierzyłbym w jego zdradę, mając nawet własnoręczny jego donos przed oczyma; przypuściłbym podrobienie pisma”. Taki był właśnie nastrój wszystkich członków CK w tym czasie.

Ale na nieszczęście dla Azefa pewien urzędnik do zleceń specjalnych przy Oddziale Ochrony w Warszawie, nazwiskiem Bakaj, zjawił się u Burcewa w redakcji „Byłoje”, oświadczając, że to, co widział podczas swej służby w policji wywołało w nim taką nienawiść do rządu, że teraz chce tylko jednego — pomagać rewolucji. Ten właśnie Bakaj dostarczył Burczewowi

obszerny rejestr agentów policyjnych, wchodzących w skład polskich organizacji rewolucyjnych. Wszystkie te informacje były ścisłe. Dostarczył on też informacji o istnieniu tajemniczego agenta policyjnego w samym centrum partii eserowskiej. Bakaj nie znał jego nazwiska, chociaż widział go i znał jego policyjny pseudonim. Podał też Burcewowi szereg szczegółów dotyczących działalności tego agenta. Burcewa zainteresowały te informacje i zaczął szukać dalszych. To był początek końca kariery prowokatorskiej Azefa.

W międzyczasie Azef zaczął przekonywać swych towarzyszy, że jedynym aktem terroru, który miałby obecnie znaczenie polityczne, byłoby zabójstwo samego cara. Stwierdzał przy tym, że chciałby taką właśnie akcją zakończyć swą karierę rewolucyjną. Wielu członków Centralnego Komitetu zgadzało się z Azefem, w rezultacie czego Organizacja Bojowa dostała z kasy Komitetu żelazny fundusz 100 tys. rubli (faktycznie były one do osobistego rozporządzenia Azefa). Azef miał też nieograniczone prawa odnośnie doboru ludzi. Dobierał też sobie ludzi o nieskazitelnej przeszłości rewolucyjnej, rozumując słusznie, że w razie podejrzeń będą oni jego najlepszymi obrońcami; przynależność do kierowanego przezeń Oddziału Bojowego stanowiła, przy nowej taktyce policyjnej, najlepsze zabezpieczenie przed aresztowaniem.

Zabezpieczony na wszystkie strony, rozpoczął Azef przygotowania do zamachu na cara. Był to okres, gdy Azef cieszył się całkowitym zaufaniem zarówno ze strony swych kolegów z Centralnego Komitetu, jak i ze strony Gerasimowa, który każdy krok policji — wobec partii eserowskiej rozpatrywał pod kątem „oszczędzania Azefa”. Stąd też o aresztowaniu członków CK czy OB nie było mowy. Jeżeli nawet przypadkiem któryś z członków OB został aresztowany, Gerasimow starał się ułatwić mu ucieczkę, oczywiście w taki

sposób, aby nie zorientował się on, że jest obiektem manipulacji. Czasami według wskazówek Azefa dokonywano aresztowań, ale nigdy w centrali partii, uważano też zawsze, aby nie obudzić podejrzeń wobec Azefa.

Nawet gdy był dokonywany przelew sumy 300 tys. rubli do kasy partyjnej, Gerasimow przymknął na to oko. Stwierdził potem na ten temat: „Wiedziałem przecież, że większa część tych pieniędzy i tak pozostanie w naszym gospodarstwie — oddana będzie naszemu człowiekowi”. Nic też dziwnego, że Azef, na ogół tak chciwy, teraz zadowalał się pensją policyjną 1000 rubli miesięcznie i nawet nie dopominał się o podwyżkę; w tym czasie głównym źródłem jego dochodów nie była najmniej kasa policyjna.

Dobre stosunki z Gerasimowem wykorzystywał Azef do wyjaśniania stopnia uświadomienia policji o wewnętrznym życiu partii eserowskiej — oczywiście poza informacjami, których sam dostarczał.

Równolegle z podwójną grą w stosunku do partii eserowskiej i policji, prowadził też Azef podwójną grę w sferze swego życia osobistego. W kołach partyjnych miał opinię przykładnego męża i ojca, ale potajemnie lubił zawsze różne „przygody na stronie”, które stanowiły zawsze poważną pozycję w jego budżecie. Jego żona — rewolucjonistka o idealistycznym nastroju — nie miała o tym najmniejszego pojęcia, podobnie jak o jego stosunkach z policją, uważała, że jej mąż jest bohaterem obowiązku rewolucyjnego. Gdyby dowiedziała się o jego zdradach, z pewnością zerwałaby z nim. Perspektywa samotności nie uśmiechała się Azefowi, postanowił więc ubezpieczyć i od tej strony.

W zimie 1907/1908 roku poznał kabaretową śpiwaczkę, Niemkę z pochodzenia, która wybrała się do Rosji w poszukiwaniu szczęścia i przygód. Ich romans rozpoczął się od pierwszego spotkania. Azef cały swój

wolny czas zaczął spędzać ze swoją ukochaną, nie żałując przy tym pieniędzy na różne kosztowne rozrywki, których była spragniona. Pokazywali się razem w miejscach publicznych, widywano ich w drogich restauracjach, w drogich lożach w operetce. Zaczęło się to rzucać w oczy towarzyszom Azefa, tłumaczył im jednak, że jest to znajomość nawiązana w interesie wywiadowczej roboty przeciw carowi. Gerasimow niejednokrotnie uprzedzał Azefa o niebezpieczeństwach, które mogą mu grozić w związku z jego nowym trybem życia, ale ten tłumaczył, że nie pozostaje mu nic innego, jak skończyć grę i usunąć się w stan spoczynku. Gerasimow prosił tylko o to, aby przed rezygnacją z działalności doprowadził do końca operację sparalizowania zamachu na cara.

W ramach przygotowań zamachu na cara Azef zbierał informacje, które były potrzebne Organizacji Bojowej; między innymi interesował się marszrutami cara. Gerasimow stwierdził, że Azef był na temat tych marszrutt lepiej i przedżej poinformowany niż on sam. Chciał dowiedzieć się od Azefa nazwiska informatora, ale ten odmówił, uzasadniając to względami własnego bezpieczeństwa.

Gerasimow przeprowadził w tej sprawie tajne dochodzenie i złapał się za głowę, gdy się okazało, że informatorem był ktoś tak wysoko postawiony, że po naradzie z ministrem Stołypinem postanowiono go nie tykać, gdyż wywołałoby to zbyt wielki skandal. Ta wysoko postawiona osoba świadomie okazywała pomoc terrorystom w przygotowaniach do carobójstwa.

Zamach na cara, planowany podczas uroczystości w Rewlu, został przy pomocy Azefa sparalizowany. Zadowoleni byli i car, i Stołypin i Gerasimow. Azef zaczął zbierać się do wyjazdu za granicę. Z Gerasimowem zegnał się, mówiąc że pragnie spokoju, że chce się usunąć od pracy w partii, a także kończy swoją pracę

w charakterze agenta policji. Podczas tych ostatnich rozmów nie poinformował Gerasimowa o tym, że uzyskał informacje o nowej, zupełnie realnej szansie zorganizowania zamachu na cara.

W czerwcu 1908 roku Azef opuścił Rosję razem ze swoją kochanką. Pojechał do Paryża, a następnie do Szkocji, gdzie odbywały się właśnie przygotowania do nowego zamachu na cara. Zamach miał nastąpić podczas przyjęcia budowanego właśnie w Glasgow krażownika „Ruryk”. Azef brał udział w przygotowaniu zamachu i robił wszystko, aby się udał. Oczywiście nie informował rosyjskiej policji o tym co wiedział. Udany zamach na cara byłby dlań najlepszym alibi wobec rewolucjonistów, zapewniając mu spokój z ich strony. Zamach ostatecznie się nie udał, ale nie z winy Azefa.

Tymczasem kampania przeciw Azefowi prowadzona przez Burcewa rozwijała się dalej. Wreszcie Burcew wystąpił wobec jednego z uczestników eserowskiej konferencji partyjnej, która odbyła się w sierpniu 1908 roku w Londynie, z oskarżeniem Azefa o zdradę. Centralny Komitet postanowił powołać Burcewa przed sąd partyjny za to, że „spotwarzył” Azefa.

Burcew nie miał wystarczających dowodów winy Azefa, ale właśnie wtedy udało mu się uzyskać potrzebne mu oświadczenie od Łopuchina i to przechyliło szale. W dodatku po pewnym czasie Łopuchin zgodził się nawet pojechać do Londynu i powtórzyć swoją opowieść przed trzema przedstawicielami partii — Argunowem, Sawinkowem i Czernowem. Łopuchin zapłacił za to potem procesem i wyrokiem, gdyż policja carska nie przebaczyła mu zdemaskowania swego agenta.

Azef został zdemaskowany. 5 stycznia 1909 roku Centralny Komitet zebrał się na naradę, na której postanowiono zabić Azefa, ale temu ostatniemu udało

się jeszcze raz zmylić i oszukać towarzyszy i wyjechać nocą na 6 stycznia. Dzięki posiadaniu dobrych paszportów, które dostał od Gerasimowa, mógł pod przybranym nazwiskiem zamieszkać ze swoją kochanką w Berlinie i żyć sobie spokojnie aż do wojny, zajmując się grą na giełdzie. Dopiero w 1915 roku został przez policję niemiecką aresztowany jako szpieg rosyjski. Wyszedł na wolność w grudniu 1917 roku, dzięki rozejmowi po zwycięstwie Rewolucji Październikowej. Nabywił się jednak w więzieniu choroby i 24 kwietnia 1918 roku zmarł.

Po zdemaskowaniu Azefa powstało zamieszanie w sferach policyjnych Rosji. Ujawnienie prowokacji organizowanych przez policyjnego agenta, które kończyły się zabójstwami carskich dygnitarzy, spowodowało powstanie różnych podejrzeń pod adresem policyjnych przełożonych Azefa. Zastanawiano się, czy Azef nie był tylko narzędziem w rękach przedstawicieli świata policyjnego. Raczkowskiego wzięto pod nadzór policyjny. Miał też nieprzyjemności Gerasimow. W dodatku młody eserowiec Pietrow, który dla ratowania skóry zgodził się na współpracę z policją, a potem przyznał się do wszystkiego partii i dla odkupienia swej winy zabił pułkownika Karpowa — zastępce Gerasimowa na stanowisku naczelnika Petersburskiego Oddziału Ochrony, następnie zeznał podczas przesłuchania, że zabił Karpowa za bezpośrednią radą Gerasimowa. Zeznanie Pietrowa było fałszywe, ale po aferze Azefa nastroje rządowych kół rosyjskich były takie, że nie brakło ludzi, którzy byli skłonni mu uwierzyć. Zastanawiano się nawet, czy nie oddać Gerasimowa pod sąd wojenny. Ostatecznie Stołypin nie dopuścił do skandalicznego procesu.

Afera Azefa zasilała również jad nieufności wśród eserowców. Poza tym terror jako metoda walki został skompromitowany. Po tej aferze, nawet gdyby zabito

samego cara, ludzie podejrzewaliby, że stało się to wskutek prowokacji.

Na temat Azefa pisały gazety, dyskutowano wiele nie tylko w kręgach eserowskich. Ludzie nie mogli sobie wytłumaczyć, w jaki sposób mógł jeden człowiek, na początku swej kariery nie dysponując ani wielkimi wpływami, ani pieniędzmi, przez kilkanaście lat oszuściwać zarówno partię, do której należał, jak i policję, od której pobierał pieniądze, utrzymując zarówno towarzyszy partyjnych, jak i przełożonych policyjnych w przekonaniu, że jest wobec nich lojalny.

Na temat działalności Azefa krążyły różne legendy, ludzie snuli przeróżne domysły — byli tacy, którzy sądzili, że działał on w rzeczywistości na rzecz jakiejś potężnej tajnej organizacji, która penetrowała zarówno sfery eserowskie, jak i policyjne w Rosji, starając się wywoływać zamieszanie i przygotowywać grunt pod przewrót rewolucyjny; inni dopatrywali się w samym Azefie wręcz demonicznych właściwości, nie mogąc sobie inaczej wytłumaczyć jego sukcesów.

Niemal wszyscy potępiali jego działalność; chyba jedyną osobą, która nie tylko nie zapomniała o Azefie, ale wspominała go z wielką miłością i często chodziła na jego grób, porządkując go i dbając o jego estetyczny wygląd, była pani N., jego była kochanka, dawna śpiwaczka kabaretowa, z którą spędził ostatnie dziesięć lat swego życia.

Nasuwa się pytanie, czy współczesna wiedza o człowieku pozwala na wytłumaczenie tego rodzaju fenomenów, a także czy dostarcza ona narzędzi, pozwalających w miarę skutecznie rozpoznawać zawczasu osobników, którzy są zdolni do działań, jakie przez piętnaście lat prowadził Azef, jak również czy są sposoby skutecznego zabezpieczania się przed nimi? Odpowiedź ma duże znaczenie nie tylko naukowe, ale także praktyczne, życiowe. Spróbowajmy poszukać tej odpowiedzi.

CZŁOWIEK STERUJĄCY I STEROWANY

Dążenia ludzkie, które odgrywają tak wielką rolę zarówno w życiu jednostek, jak i całych społeczeństw, można interpretować jako sterowanie przez ludzi zarówno sobą, jak i swoim otoczeniem, przy czym przez sterowanie rozumiemy tutaj wywieranie pożądanego wpływu na określone zjawiska.

Sterowanie postępowaniem ludzi, jeżeli ma być skuteczne, musi liczyć się z ich dążeniami i interesami, w przeciwnym bowiem razie można łatwo odnieść skutek wprost przeciwny do zamierzonego.

Dyscypliną naukową, która zajmuje się badaniem procesów sterowania jest cybernetyka, zaś badaniem tych szczególnych procesów sterowania, które zachodzą w społeczeństwie, zajmuje się cybernetyka społeczna.

W początkowych etapach swego rozwoju cybernetyka rozwijała się głównie dzięki swym zastosowaniom w technice, a wiodącą jej gałęzią była cybernetyka techniczna, zajmująca się badaniem procesów sterowania odbywających się w maszynach. Pierwsze próby zastosowań metod cybernetyki do badania procesów sterowania społecznego bazowały głównie na dorobku cybernetyki technicznej. Rezultaty tych prób były raczej niewielkie; trudno się temu dziwić, człowiek jest jakościowo innym układem cybernetycznym niż wszel-

kiego rodzaju maszyny, nawet te nowoczesne, automatycznie sterowane.

Bardzo istotny krok na drodze badania procesów sterowania, odbywających się w społeczeństwie, stanowiło opracowanie przez polskiego cybernetyka Mariana Mazura teorii układów samodzielnych, zwanych też systemami autonomicznymi, którą opublikował w swej książce „Cybernetyczna teoria układów samodzielnych” (1966 rok), a następnie rozwinął w pracy „Cybernetyka i charakter”, wydanej w dziesięć lat później.

Układ samodzielny, zgodnie z określeniem M. Mazura, jest to taki układ, który ma zdolność do sterowania się i może przeciwdziałać utracie tej swojej zdolności; albo inaczej mówiąc, jest swoim własnym organizatorem i steruje się we własnym interesie. Konkretnym przypadkiem układu samodzielnego jest człowiek, a także społeczeństwo. W związku z tym teoria układów samodzielnych dostarczyła skutecznych narzędzi do badania procesów sterowania postępowaniem ludzi.

Rozpowszechnione jest przekonanie, że „człowiek to istota niezbadana”, a w związku z tym bardzo trudno jest przewidywać jego zachowanie. Ale z drugiej strony, co najmniej od czasów Karola Marksа wiadomo, że działaniami ludzi w społeczeństwie rządzą określone prawa. Ludzie, jeżeli chcą egzystować w społeczeństwie, muszą w swym postępowaniu liczyć się nie tylko z prawami fizyki czy biologii, ale również z prawami rozwoju społecznego, a w związku z tym ich postępowanie nie może być całkowicie dowolne.

Z kolei jeżeli ludzie mają zachować swoją samodzielność (czyli zdolność do sterowania się we własnym interesie), wówczas ich działania muszą być podporządkowane prawom cybernetyki, a w szczególności prawom, które rządzą funkcjonowaniem układów samodzielnych. W związku z tym wszelkie działania

ludzi, które mają na celu skuteczne sterowanie zarówno postępowaniem własnym, jak też postępowaniem innych, wykazują pewne statystyczne prawidłowości, o czym zresztą najlepiej wiedzą wszyscy, którzy zajmują się sterowaniem działań ludzkich w skali masowej.

Teorię układów samodzielnego, a także pewne elementy cybernetyki społecznej, zastosujemy teraz do analizy procesów sterowania postępowaniem ludzi i zachowań ludzkich, które występują w trakcie tych procesów.

Powstanie reakcji (działania) układu samodzielnego jest zawsze wynikiem dwóch procesów: 1) procesu energetycznego, który polega na doprowadzeniu do układu odpowiedniej ilości materiałów i energii (energomaterii), koniecznej do podjęcia określonych działań; 2) procesu informacyjnego, który polega na spowodowaniu określonej reakcji, spośród wielu możliwych. W przypadku człowieka, jeżeli chcemy doprowadzić do jego określonych działań, musimy mu dostarczyć (lub zadbać o to, aby otrzymał) określone środki energomaterialne konieczne do podjęcia tego działania, a następnie pouczyć go, przekonać lub nakazać mu wykonanie określonego działania.

Procesy energetyczne i informacyjne w układzie samodzielnym muszą być ze sobą sprzężone w taki sposób, aby układ mógł egzystować i nie utracić zdolności do sterowania się, a to wymaga utrzymywania się określonej struktury układu, ewentualnie wywoływania określonych pożądanych jej zmian.

Stan układu możemy opisywać za pomocą określonych parametrów — np. w przypadku człowieka będzie to temperatura ciała, zdolność do zapamiętywania określonych informacji itp. Gdyby parametry te przekroczyły pewne dopuszczalne wielkości (tzn. były zbyt małe lub zbyt duże), mogłyby to zagrozić egzystencji

układu. Spośród tych parametrów zasadnicze znaczenie dla samodzielności układu mają te, które opisują jego podstawowe własności sterownicze. Zespół własności sterowniczych układu samodzielnego nazywać będziemy w dalszym ciągu osobowością układu.

Stan układu samodzielnego, w którym jego parametry przyjmują wartości optymalne, tzn. maksymalnie odległe od wielkości zbyt małych i zbyt dużych z punktu widzenia utrzymania jego zdolności do sterowania się (tj. mogących spowodować utratę zdolności samosterowniczych układu), nazwał M. Mazur równowagą funkcjonalną układu samodzielnego. Natomiast sterowanie się układu samodzielnego zgodnie z własnym interesem, to nic innego, jak utrzymywanie się struktury tego układu w stanie możliwie bliskim równowagi funkcjonalnej.

Dla człowieka jako układu samodzielnego, który musi dążyć do utrzymywania swojej równowagi funkcjonalnej, najkorzystniej jest, gdy zachodzi zgodność między jego właściwościami sterowniczymi a sytuacją, w której się znajduje — czyli stanem jego otoczenia. Jest to dla człowieka sytuacja najlepsza z możliwych, a jej osiągnięcie stanowi cel różnych działań ludzkich polegających na sterowaniu sobą i swoim otoczeniem. Zaś w przypadku osiągnięcia takiej sytuacji człowiek odczuwa „zadowolenie z życia” i stara się ją utrzymywać jak najdłużej.

Doprowadzenie do zgodności między parametrami sterowniczymi człowieka a sytuacją, w której się znajduje, jest możliwe w dwu przypadkach: 1) gdy człowiek dostosuje się do sytuacji, 2) gdy sytuacja zostanie dostosowana do człowieka.

Parametry sterownicze człowieka możemy podzielić na: a) elastyczne, tj. dające się zmieniać pod wpływem oddziaływań otoczenia — np. znajomość języka, która pozwala na wydawanie poleceń w tym języku;

b) sztywne, tj. niezależne od otoczenia, nie dające się zmieniać pod wpływem oddziaływań otoczenia (z wyjątkiem oddziaływań niszczących) — np. zdolności matematyczne, które umożliwiają sprawne przetwarzanie dużych ilości informacji z zakresu matematyki. Zespół sztywnych właściwości sterowniczych nazwał M. Mazur charakterem układu samodzielnego; w tym właśnie znaczeniu używać będziemy dalej tego terminu.

Możliwość uzyskania zgodności między parametrami sterowniczymi człowieka a sytuacją, w której się on znajduje, przez dostosowanie człowieka do sytuacji, wchodzi w grę tylko w odniesieniu do parametrów elastycznych: np. można nauczyć się języka i rozumieć książkę nim napisaną, lub rozmowy w nim prowadzone. Natomiast gdy chodzi o parametry sztywne, wchodzi w grę jedynie dostosowanie sytuacji do człowieka. Wszelkie wysiłki zmierzające do przerabiania charakteru ludzi jako układów samodzielnych, skazane są na niepowodzenie, stać się one mogą tylko stratą czasu i energii dla przerabiającego i źródłem cierpień dla przerabianego. Na przykład, człowieka niemuzykalnego nie można zmusić aby stał się wirtuozem, a jeżeli zmusimy go do intensywnej nauki gry na fortepianie, będzie to daremny trud.

Sztywność parametrów nie oznacza bynajmniej, że są one niezmienne. Można wśród nich wyróżnić i takie, które z przyczyn biologicznych zmieniają się w miarę upływu czasu (przede wszystkim wskutek starzenia się organizmu). Zaliczamy je do sztywnych dlatego, że nie zależą od sterowniczych oddziaływań otoczenia (gróźb, prośb, perswazji, represji itp.).

Znajomość parametrów osobowości człowieka, jako układu samodzielnego, może być bardzo przydatna każdemu, kto chce sterować zarówno postępowaniem własnym, jak i postępowaniem innych ludzi, czy wreszcie przeciwstawić się skutecznie różnym sterowniczym

oddziaływaniom otoczenia. Istotne jest przy tym zwłaszcza zdawanie sobie sprawy, kiedy mamy do czynienia z parametrami elastycznymi, a kiedy ze sztywnymi.

Na przykład, znajomość sztywnych parametrów składających się na charakter człowieka, jako układu samodzielnego, może się przydać rodzicom, wychowawcom, nauczycielom, małżonkom, politykom itp., aby nie marnowali wysiłków na próby zmieniania u ludzi takich właściwości, których zmienić się nie da, nie dziwili się, jeżeli ich wysiłki w tym zakresie będą bezowocne i nie ludzili się, że znajdą na to jakieś skuteczne sposoby. Znajomość sztywnych parametrów charakteru człowieka pozwala zrozumieć, że sterowanie postępowaniem ludzi ma swoje granice.

Z kolei znajomość elastycznych parametrów osobowości ludzi jako układów samodzielnych może być bardzo pomocna dla tych wszystkich, którzy chcą skutecznie sterować działaniami ludzkimi, a zwłaszcza wpływać na zmiany tych działań, zarówno w rodzinie, zakładzie pracy, jak i państwie.

Prawidłowe rozpoznanie parametrów własnego charakteru może człowiekowi dopomóc zorientować się, do jakich sytuacji powinien dążyć, aby być zadowolonym z życia, a jakich sytuacji unikać. Oczywiście, osiągnięcie sytuacji zgodnej ze wszystkimi parametrami własnego charakteru może natrącać duże trudności, spowodowane np. konfliktami z ludźmi o innym charakterze i dającymi w związku z tym do innych zmian sytuacji, albo też konfliktami z ludźmi o takim samym charakterze chcącymi uzyskać określoną sytuację i korzystać z niej tylko dla siebie.

Doprowadzenie swojej sytuacji do stanu zgodności ze swoim charakterem można uważać za niewątpliwy sukces. Do najważniejszych osobistych sukcesów tego rodzaju można zaliczyć znalezienie sobie odpowiedniego zawodu, zdobycie odpowiedniego stanowiska w za-

wodzie oraz znalezienie odpowiedniego partnera do małżeństwa.

Natomiast rozpoznanie swoich elastycznych właściwości może być pomocne człowiekowi, który chce wpływać na zmiany swego postępowania. Doprowadzenie do zgodności między swoim postępowaniem i swymi elastycznymi właściwościami sterowniczymi a swoją sytuacją można również uważać za swego rodzaju sukces. Przykładem sukcesu tego rodzaju może być wzajemne „dopasowanie się” małżonków, dostosowanie się polityka do zmienionej sytuacji politycznej, pogodzenie się człowieka z jego sytuacją materialną lub pozycją społeczną.

W praktyce życiowej najczęściej trudno jest uzyskać całkowitą zgodność między sytuacją, w której się człowiek znajduje, a jego charakterem. W przypadku, gdy człowiek musi poprzesiąć na częściowym dopasowaniu sytuacji do jego charakteru, zachodzi potrzeba dopasowania się człowieka do sytuacji, a to właśnie jest możliwe w zakresie elastycznych parametrów sterowniczych.

Dalej zajmiemy się bliżej najpierw sztywnymi parametrami sterowniczymi człowieka jako układu samodzielniego, które podał i szczegółowo opisał M. Mazur, a następnie niektórymi najważniejszymi elastycznymi parametrami, od których zależą zdolności przystosowawcze człowieka do nowych sytuacji. Elastyczne parametry człowieka jako układu samodzielniego mają też bardzo istotne znaczenie dla procesów przystosowania się ludzi do warunków życia społecznego.

Ze względu na popularny charakter niniejszej książki pozbiniemy całą stronę dowodową — która podana jest we wspomnianych książkach M. Mazura, a ograniczymy się tylko do podania gotowych rezultatów oraz przykładów zaczerpniętych zarówno z historii, jak i z życia współczesnego.

DYNAMIZM CHARAKTERU A STEROWANIE LUDŽMI

Procesy sterownicze w układzie samodzielnych łączą się z przetwarzaniem energii, przy czym wyróżnić możemy dwa jej rodzaje: 1) energię sterowniczą, która stanowi fizyczną podstawę procesów przetwarzania informacji; 2) energię wykonawczą, która umożliwia wykonywanie pracy, związanej z reakcjami (działaniami) układu. Procesy informacyjne i energia sterownicza decydują o tym, jakiego rodzaju reakcje będzie wykonywać układ, zaś energia wykonawcza decyduje o sile (natężeniu) tych reakcji.

Układ samodzielny, jeżeli ma się przeciwstawić procesom, które mogłyby doprowadzić go do utraty zdolności sterowniczych, musi przeciwstawić się własnej dezorganizacji, a w szczególności przeciwdziałać dekoncentracji energii we własnym tworzywie. W miarę upływu czasu w każdym tworzywie zachodzą procesy starzenia się materiału, w wyniku których energia skoncentrowana w układzie ulega rozproszeniu (dotyczy to również organizmu ludzkiego). Układ samodzielny, przeciwstawiając się własnej dezorganizacji i dekoncentracji energii, musi pobierać energię z zewnątrz i rozbudowywać się. Układ może tym więcej pobierać energii z zewnątrz, im więcej jej jest w jego otoczeniu, czyli im lepsze są dlań warunki energetyczne, w któ-

rych przebywa. Energię, której źródło znajduje się w otoczeniu układu i którą może on dla siebie wykorzystywać, nazywamy energią zewnętrzną tego układu, w wypadku człowieka nazwiemy ją energią socjologiczną. Natomiast energia, której źródłem jest sam układ, nazywa się jego energią wewnętrzną, zaś w wypadku człowieka — energią fizjologiczną.

Dla człowieka źródłem energii fizjologicznej jest jego własny organizm, zaś źródłem energii socjologicznej otoczenie społeczne (np. dzięki posiadaniu pieniędzy lub władzy może wykorzystywać w swym interesie pracę innych ludzi).

Z energii fizjologicznej człowiek musi wydatkować pewną część niezbędną do utrzymania się organizmu przy życiu — jest to tzw. energia jałowa. Część energii musi też zużywać na zdobywanie i pobieranie energii z otoczenia oraz pokonywanie związań z tym trudności; tę część energii fizjologicznej nazywamy energią roboczą (przeznaczoną przede wszystkim na wykonywanie pracy zawodowej, dokonywanie zakupów, przyrządżanie posiłków, wykonywanie prac domowych). Reszta energii fizjologicznej, która zostaje człowiekowi po wydatkowaniu energii jałowej i energii roboczej, stanowi tzw. energię swobodną, którą człowiek może wykorzystywać tak jak chce, może ją użyć do zmiany warunków swego bytowania, wpływając za jej pomocą na swe otoczenie, a może ją też marnotrawić. O stopniu samodzielności układu praktycznie decyduje wielkość jego energii swobodnej. W interesie człowieka, podobnie zresztą jak każdego układu samodzielnego, leży maksymalizacja własnej energii swobodnej.

Każdy człowiek pracujący musi wykonywać pracę zarobkową, pozwalającą mu nie tylko utrzymać się przy życiu, ale regenerować swą siłę roboczą. Jeśli poza tym pozostaje mu jeszcze pewna nadwyżka ener-

gii — będzie to jego energia swobodna, którą może przeznaczyć na rozrywki lub np. na doksztalcanie, dzięki czemu będzie mógł podwyższać swe kwalifikacje i uzyskać większe zarobki lub wyższe stanowisko — czyli uzyskać zwiększenie energii socjologicznej.

Zużywanie energii swobodnej na poprawianie warunków bytu prowadzi do zmniejszenia energii roboczej, a w związku z tym pozostaje człowiekowi większa energia swobodna, która może być zużyta na dalsze zmniejszenie energii roboczej itd. W krańcowym przypadku energia socjologiczna może wzrosnąć do takiej wielkości, że zużywanie energii roboczej staje się zbędne.

Oczywiście, energię jałową musi każdy człowiek sam dla siebie przetworzyć (nikt nie może go wyciąć w jedzeniu, spaniu, załatwianiu potrzeb fizjologicznych itp.), natomiast energię roboczą może wydatkować jeden człowiek za drugiego (np. wykonać za niego pracę). W związku z tym od niepamiętnych czasów ludzie, dając do zwiększenia swej energii swobodnej, dążyli do tego, aby zmusić innych do przetwarzania za nich energii roboczej. Najprostszym sposobem wiodącym do tego celu było pozbawianie innych ich energii swobodnej przez odbieranie im mocy socjologicznej. Np. w ustroju niewolniczym władza należała do właścicieli niewolników, którzy starali się stwarzać niewolnikom tak ciężkie warunki, aby cała ich energia fizjologiczna była zużywana jako energia jałowa i energia robocza, a w związku z tym nie pozostała im żadna nadwyżka energii swobodnej, która mogliby zużyć na poprawę swych warunków. Niewolnicy pracowali pod przymusem energetycznym, wykonując pracę za swych właścicieli, którzy w związku z tym nie musieli sami wydatkowywać energii roboczej i dzięki temu dysponowali maksymalną możliwą energią swobodną.

Zmiany energii fizjologicznej człowieka — podobnie zresztą jak każdego innego układu samodzielnego — zależą od dwu zasadniczych parametrów: 1) szybkości starzenia się substancji organizmu, 2) szybkości rozbudowy organizmu. Od stosunku tych dwu szybkości zależy podstawowy parametr charakteru człowieka jako układu samodzielnego — dynamizm charakteru.

Możemy w związku z tym wyróżnić za M. Mazurem następujące trzy podstawowe typy dynamizmu charakteru układu samodzielnego:

1. egzodynamizm, który występuje wówczas, gdy szybkość rozbudowy układu jest tak duża, że umożliwia nie tylko pełne zrekompensowanie ubytku mocy (tzn. energii przetwarzanej przez układ w jednostce czasu) spowodowanej procesami starzenia się jego substancji, ale również wzrost mocy układu;

2. statyzm, który występuje wówczas, gdy szybkość rozbudowy układu umożliwia tylko pełne zrekompensowanie ubytku jego mocy spowodowanego procesami starzenia, utrzymując stałą moc układu;

3. endodynamizm, który występuje wówczas, gdy szybkość rozbudowy układu jest tak mała, że nie umożliwia nawet zrekompensowania ubytku jego mocy spowodowanego procesami starzenia, a w związku z tym moc układu maleje.

Można również zastosować podział na pięć klas charakteru ze względu na dynamizm:

klasa C — to charaktery egzodynamiczne; występują wówczas, gdy szybkość rozbudowy jest tak duża, że pozwala na szybki wzrost mocy układu;

klasa BC — to charaktery egzostatyczne; występują wówczas, gdy szybkość rozbudowy pozwala na powolny wzrost mocy układu;

klasa B — charaktery statyczne; występują wówczas, gdy szybkość rozbudowy pozwala na utrzymywanie stałej mocy układu;

klasa AB — charaktery endostatyczne; występują wówczas, gdy szybkość rozbudowy jest niewystarczająca do utrzymania stałej mocy układu i następuje powolny jej spadek;

klasa A — charaktery endodynamiczne; występują wówczas, gdy szybkość rozbudowy jest tak mała, że następuje szybki spadek mocy układu.

Wielkość mocy układu samodzielnego jest proporcjonalna do iloczynu ilości jego tworzywa i jego jakości; przy czym przez jakość rozumiemy potencjał wypadkowy całego tworzywa danego układu, spowodowany koncentracją energii w tym tworzywie, zapewniający takie same własności sterownicze układu, jakie zapewnia rzeczywisty rozkład potencjałów.

Ponieważ substancja układu stale się starzeje (substancja organizmu człowieka starzeje się od urodzenia), może ona przetwarzać coraz mniej energii: gdyby ilość tej substancji była stała, wówczas moc układu musiałaby maleć. Jeżeli układ znajduje się w stanie równowagi funkcjonalnej, wówczas spadek jego mocy stanowi zaburzenie tego stanu, a wobec tego układ, sterując się zgodnie z własnym interesem, musi temu przeciwdziałać. Ponieważ procesy starzenia się każdej substancji — w tym również substancji, z której składa się ludzki organizm — są nieuchronne (wynika to z drugiej zasady termodynamiki), wobec tego układ samodzielny może przeciwdziałać spadkowi swej mocy, wywołanemu przez procesy starzenia, zwiększając ilość swej substancji (organizm rośnie od urodzenia).

Rozbudowa układu nie może być nieograniczona *).

* Chodzi tutaj nie tylko o to, że ilość materii, która nadaje się do przetworzenia na substancję układu jest ograniczona, ale również o to, że wraz ze wzrostem ilości tworzywa rośnie energia i moc jałowa układu, która w miarę starzenia się substancji układu pochłania coraz większą część jego mocy całkowitej.

Z punktu widzenia maksymalizacji energii swobodnej układu, w całym okresie jego egzystencji najokrzystniej jest dla niego, gdy w początkowym okresie swego istnienia, wtedy gdy jakość tworzywa jest najwyższa, rozbudowuje się możliwie szybko, a następnie zmniejsza szybkość swej rozbudowy w miarę obniżania się jakości tworzywa, aż wreszcie w końcowym okresie egzystencji, gdy jakość tworzywa jest najniższa, zaprzestaje rozbudowy. W taki właśnie sposób steruje swoją rozbudową ludzki organizm: w początkowym okresie życia rozbudowuje się szybko, następnie szybkość jego rozbudowy maleje, aż wreszcie dochodzi do stabilizacji masy organizmu, w końcowym okresie życia z reguły następuje proces zmniejszania się masy organizmu. W związku z tym dynamizm charakteru ludzi zmienia się od egzodynamizmu w kierunku endodynamizmu. W praktyce oznacza to, że dzieci mają charakter egzodynamiczny (klasa C), młodzież charakter egzostatyczny (klasa BC), ludzie w wieku dojrzałym charakter statyczny (klasa B), ludzie zbliżający się do wieku emerytalnego i będący w początkowym okresie tego wieku charakter endostatyczny (klasa AB), ludzie starzy charakter endodynamiczny (klasa A) — taki jest statystyczny przeciętny przebieg. Od tego przeciętnego przebiegu mogą zdarzać się odchylenia — a) opóźniony przebieg dynamizmu, który przejawia się tym, że człowiek w wieku dojrzałym jest jeszcze egzodynamikiem, a następnie egzostatykiem, pod koniec życia co najwyżej zbliżając się do statyzmu; b) przyspieszony przebieg dynamizmu, który przejawia się tym, że człowiek szybko przechodzi przez egzodynamizm i egzostatyzm, w młodym wieku jest już statykiem, w wieku dojrzałym endostatykiem, a jeszcze przed nadejściem starości staje się endodynamikiem.

Z punktu widzenia możliwości utrzymania przez układ samodzielny jego zdolności sterowniczych nie-

bezpieczna jest zarówno zbytnia koncentracja energii w jego obrębie, jak też zbytnia dekoncentracja; jedno i drugie może doprowadzić do zniszczenia układu. Np. zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura organizmu ludzkiego może spowodować jego śmierć. Sterując się zgodnie ze swym interesem, każdy układ samodzielny musi więc przeciwdziałać zarówno zbytniej koncentracji energii w sobie, jak też zbytniej dekoncentracji.

Wszyscy ludzie, jako układy samodzielne, muszą wydatkować moc jałową, aby utrzymać się przy życiu. Po wydatkowaniu masy jałowej zostaje im pewna nadwyżka z całkowitej mocy fizjologicznej, którą mogą wydatkowywać w różny sposób, jest to tzw. moc dyspozycyjna.

Egzodynamiccy odznaczają się tak szybką (w stosunku do szybkości starzenia) rozbudową, że zarówno ich całkowita moc fizjologiczna, jak i moc dyspozycyjna szybko rośnie. W związku z tym dysponują oni rosnącym zasobem mocy dyspozycyjnej i muszą starać się go wydatkować (organizm nie mógłby wytrzymać nadmiernej koncentracji energii), toteż reakcje ich są silne i częste. Np. łatwo zaobserwować, że dzieci, zgodnie ze swym egzodynamicznym charakterem, reagują na różne bodźce silnie, szybko, są ruchliwe i starają się wydatkować dużo energii.

Egzostatycy odznaczają się już mniejszą niż egzodynamiccy szybkością rozbudowy, ich moc fizjologiczna i moc dyspozycyjna rośnie odpowiednio wolniej, a w związku z tym tendencje do wydatkowania mocy dyspozycyjnej są odpowiednio słabsze niż u egzodynamiców. Można zaobserwować, że reakcje młodzieży są nie tak szybkie i zmienne jak u dzieci, a za to bardziej przemyślane i skoordynowane.

Statycy odznaczają się tym, że ich całkowita moc fizjologiczna, jak również moc dyspozycyjna jest mniej więcej stała, a w związku z tym starają się oni dzia-

łać tak, aby wydatkować mniej więcej stałą ilość mocy dyspozycyjnej. Starają się oni działać zgodnie ze stałymi zasadami — co łatwo zaobserwować u większości ludzi w wieku dojrzałym.

U endostatyków całkowita moc fizjologiczna i moc dyspozycyjna powoli maleje, w związku z czym muszą dążyć do tego, aby móc wydatkować coraz mniej mocy dyspozycyjnej. Ponieważ jest to możliwe tylko wówczas, gdy w taki sposób zorganizują swe otoczenie, że będą mogli przerzucić na nie przetwarzanie za nich mocy roboczej, starają się oni sterować swym otoczeniem, organizując je tak, by było dla nich źródłem mocy socjologicznej. Ponieważ spadek ich własnej mocy dyspozycyjnej jest stosunkowo powolny, nie muszą się spieszyć i przejawiają pewne zachowania analogiczne jak statycy — polega to przede wszystkim na tym, że w dążeniu do zwiększenia swej mocy socjologicznej starają się działać zgodnie z pewnymi stałymi, lub przynajmniej wolno zmieniającymi się zasadami. Np. chcą wiedzieć innymi, ale zgodnie z określonymi normami współżycia społecznego.

U endodynamików całkowita moc fizjologiczna i moc dyspozycyjna maleją stosunkowo szybko, muszą więc oni stosunkowo szybko zdobywać odpowiednio dużą moc socjologiczną, dzięki której mogliby przerzucić na swe otoczenie przetwarzanie za nich całej mocy roboczej i dzięki temu zachować maksymalną możliwą własną moc swobodną równą całej mocy dyspozycyjnej. Starają się oni za wszelką cenę zdobyć możliwie pełną władzę nad swym otoczeniem, nie licząc się z żadnymi zasadami. Np. dążą do zdobycia władzy lub pieniędzy za wszelką cenę nie licząc się z żadnymi normami współżycia społecznego, które nie są dla nich wygodne, starając się tylko zabezpieczyć przed ewentualnymi nieprzyjemnymi konsekwencjami naruszania tych norm. Na bodźce reagują powoli, ale za to w spo-

sób maksymalnie celowy, aby nie marnować swej malejącej mocy dyspozycyjnej; do różnych prac najchętniej starają się wyręczać innymi — tego rodzaju reakcje łatwo zaobserwować u ludzi starych, a także u władców różnego rodzaju.

Stosunek człowieka do otoczenia jest silnie uzależniony od dynamizmu jego charakteru. Dla egzodynamika otoczenie jest interesujące tylko o tyle, o ile może dlań stanowić teren wyładowywania jego rosnącej mocy dyspozycyjnej. Nie lubi on się przy tym krępować żadnymi stałymi zasadami, które mogłyby ograniczać jego działania. O wiele więcej niż otoczenie interesuje go własna osoba, bowiem głównym źródłem jego rosnącej mocy dyspozycyjnej jest własna moc fizjologiczna.

Egzostatyk również bardziej interesuje się własną osobą niż otoczeniem, które — podobnie jak dla egzodynamika — stanowi dlań teren wyładowywania nadwyżek mocy dyspozycyjnej, ale ponieważ wzrost tej mocy nie jest już tak szybki jak u egzodynamika, więc jego reakcje w stosunku do otoczenia nie są tak szybko zmienne. W związku z tym egzostatyk w swym oddziaływaniu na otoczenie uważa pewne ogólne zasady, ale nie chce, by zbyt krępowali jego indywidualność.

Statyka interesuje w równym stopniu jego osoba, jak i jego otoczenie, w praktyce sprowadza się to najczęściej do tego, że interesuje się swym stosunkowo bliskim otoczeniem, związanym z jego osobą (dom, rodzina, miejsce pracy, wspólnota ludzi wyznających tę samą co on ideologię). Dążenie do wydatkowania stałej mocy dyspozycyjnej i związane z tym dążenie do porządkowywania się stałym stereotypem zachowania powoduje, że statycy starają się w stosunku do otoczenia postępować zgodnie ze stałymi normami społecznymi.

Dla endostatyka otoczenie jest przede wszystkim źródłem mocy socjologicznej, a w związku z tym interesuje go bardziej niż jego własna osoba. Ponieważ jednak spadek jego mocy dyspozycyjnej jest powolny, wobec tego nie musi koniecznie dążyć do podporządkowania sobie zbyt wielkiego terenu — np. wystarczy mu władza nad swoją pracownią, zakładem, ewentualnie organizacją społeczną. Stara się w stosunku do otoczenia kierować pewnymi ogólnymi zasadami, traktując je elastycznie.

Endodynamik interesuje się przede wszystkim otoczeniem, które stanowi dlań niezbędne do egzystencji źródło mocy socjologicznej (własna jego moc dyspozycyjna szybko maleje). Szybki spadek jego mocy dyspozycyjnej powoduje, że musi dążyć do podporządkowywania sobie coraz większego terenu. Nie lubi w stosunku do otoczenia kierować się żadnymi stałymi zasadami, które mogłyby go krępować w osiąganiu celów. Dąży on za wszelką cenę do maksymalnego rozszerzenia zakresu swej władzy nad dostatecznie dużym otoczeniem (zarówno w formie zdobywania odpowiedniego stanowiska, jak i stanu posiadania). Nie znosi też niczyjej kontroli nad sobą.

Z tych ogólnych własności sterowniczych związanych z dynamizmem charakteru wynikają różne własności szczegółowe. Np. egzodynamik chętnie przetwarza rosnącą ilość informacji — jest żądny nowych, silnych wrażeń, chętnie też przekazuje otoczeniu różne informacje istotne dla ewentualnego sterowania zarówno samym, jak i innymi ludźmi, często opowiada różne szczegóły o swym osobistym życiu, nawet gdy może to zaszkodzić jego opinii, może też zupełnie przypadkowym osobom przekazywać różne tajemnice, które są mu znane (zarówno swoje, jak i cudze). Egzostatyk również przejawia tendencję do przekazywania informacji, które są mu znane, ale robi to w sposób mniej

przypadkowy niż egzodynamik, w pewnych istotnych sprawach może nawet dochować tajemnicy, chociaż będzie mu to sprawiało trudność. Statyk chce wiedzieć to co powinien, a przekazuje informacje nie w sposób przypadkowy, lecz zgodnie z uznawanymi przez siebie zasadami. Endostatyk stara się zdobywać te informacje, które mogą mu być potrzebne do sterowania jego otoczeniem, przy czym woli ograniczać przekazywanie ich innym, zachowując je dla siebie. Endodynamik chce zdobyć maksimum informacji, mogących mu się przydać do sterowania otoczeniem (np. znać różne słabości swych podwładnych i przełożonych, albo ich przewinienia, aby móc ich ewentualnie szantażować i wymuszać posłuszeństwo), a przy tym najchętniej w ogóle nie przekazuje tych informacji otoczeniu, starając się zachować je tylko dla siebie. Maksymą endodynamika jest powiedzenie, że „mowa jest srebrem, ale milczenie jest złotem”.

Jeżeli egzodynamik znajdzie się w sytuacji, która utrudni mu wyładowywanie swej rosnącej energii dyspozycyjnej, będzie nieszczęśliwy i reagować będzie silnie, szybko, nie zwracając uwagi na to, czy jego protesty odniosą oczekiwany przezeń skutek, czy też jeszcze bardziej pogorszą jego sytuację. Np. młodociani przestępcy, gdy znajdą się w więzieniu, protestują przeciw temu nawet wówczas, gdy nic im to nie pomaga, wymyślają też sobie różne zajęcia, w ramach których starają się wyładowywać swoją energię — biją się między sobą, wymyślają różne zabawy, w trakcie których zadają sobie ból itp.

Egzostatycy również nie znoszą sytuacji, które utrudniają im wyładowywanie energii dyspozycyjnej zarówno w torze energetycznym, jak i informacyjnym, ale w swych działaniach mających na celu protest lub zmianę sytuacji kierują się pewnymi ogólnymi zasadami. Np. Polacy pod zaborami nie mogąc pogodzić

się z różnymi ograniczeniami, nakładanymi na nich przez zaborców, starali się protestować przeciw temu i podejmowali różne działania zmierzające do zmiany istniejącego stanu, kierując się pewnymi ogólnymi zasadami — przede wszystkim zasadą walki. „Za wolność naszą i waszą”, ale nie chcieli czekać aż sytuacja dojdzie i nieraz urządzali powstania w niesprzyjających sytuacjach.

Statycy nie lubią sytuacji, gdy ich otoczenie (a zwłaszcza przełożeni i podwładni) postępuje wbrew zasadom, które wyznają, starając się postępowanie swoje i swego otoczenia podporządkować określonym zasadom i przeciwstawiają się próbom ich zmiany. Np. statycy uznający określone systemy norm religijnych skłonni są potępiać tych wszystkich, którzy usiłują te normy łamać albo zmieniać — pierwszych z nich nazywają grzesznikami, a drugich — heretykami.

Endostatycy źle się czują w sytuacjach, w których nie mogą przejawiać swych dążeń organizatorskich, ale nie są skłonni do szybkich i nie przemyślanych reakcji, wolą raczej poczekać do czasu, aż uda im się zorganizować skuteczne działania mogące doprowadzić do zmiany niekorzystnej dla nich sytuacji. Np. usunięci ze stanowisk dyrektorzy, wyżsi oficerowie lub przywódcy różnych organizacji nie są skłonni do natychmiastowego buntu, wolą raczej przedsiębrać różne zorganizowane działania, które mogłyby (niekoniecznie zaraz) doprowadzić do korzystnych dla nich zmian sytuacji — usunięci dyrektorzy będą się starać uzyskać stanowiska równorzędne, wyżsi oficerowie usunięci z wojska będą spiskować, a przywódcy organizacji politycznych, którzy stracili swe stanowiska kierownicze, będą montować frakcje lub zakładać inne organizacje.

Endodynamikom nie odpowiada żadna sytuacja, w której nie panują nad swym otoczeniem, ale mogą się pozornie przystosowywać do sytuacji, o ile nie mają

odpowiedniej mocy socjologicznej aby ją zmienić, jeśli jednak uda im się uzyskać odpowiednią moc, potrafią od razu przemienić się z pozornie uległych podwładnych czy poddanych w brutalnych władców, nie liczących się z żadnymi normami w dążeniu do zdobycia i utrzymania swej władzy. Historia dostarcza nam wiele tego rodzaju przykładów — np. Napoleon potrafił być oficerem, a potem generałem posłusznym wobec kolejnych zmieniających się władz Francji — służył najpierw królowi, potem Republike, aby wreszcie, gdy tylko nadarzyła się odpowiednia okazja, obalić Dyrektoriat i samemu sięgnąć po władzę absolutną.

Egzodynamicy są zadowoleni wówczas, gdy mogą swobodnie wyładowywać swoją energię, będą nawet wykonywać różne niebezpieczne i trudne zadania, albo tworzyć dzieła sztuki (jeżeli mają odpowiedni talent), potrzebując jednak stałych zmian sytuacji, nie znoszą aby im cokolwiek narzucano. Egzostatycy chcą również wyładowywać swoją energię i w związku z tym lubią sytuacje, w których mogą to robić, ale poddają się pewnym ogólnym zasadom i pozwalają się sterować, pod warunkiem, że to sterowanie nie będzie zbyt nudne i uciążliwe; mogą tworzyć z czyjejś inspiracji, ale nie lubią aby im narzucano zbyt wiele szczegółowych wymagań. Statycy dobrze się czują, gdy ich otoczenie uznaje te same normy co oni, chętnie poddają się cudzemu kierownictwu, jeżeli jest ono zgodne z odpowiednimi normami (prawnymi, etycznymi itp.). Endostatycy są zadowoleni, gdy mogą kierować innymi zgodnie z pewnymi zasadami — chcą wiedzieć z wyboru lub z odpowiedniej nominacji. Endodynamicy dobrze się czują tylko wówczas, gdy mogą swym otoczeniem wiedzieć bez ograniczeń.

Dynamizm charakteru człowieka jako układu samodzielnego jest sztywnym parametrem i wszelkie próby jego przerabiania skazane są na niepowodzenie. Od

niego też przede wszystkim zależy dążenie człowieka do sterowania innymi ludźmi, jak również to, w jakim stopniu bez oporu poddaje się sterowaniu przez innych ludzi. Im bliższy endodynamizmu jest charakter danego człowieka, tym silniejsze wykazuje on dążenie do sterowania innymi ludźmi i tym trudniej poddaje się sterowaniu, chociaż w przymusowych sytuacjach może udawać uległość.

Prawidłowość powyższą dobrze ilustruje opisana powyżej historia Azefa. Młodzi członkowie Organizacji Bojowej byli typowymi egzodynamikami lub egzostatykami, którzy dusząc się w ramach carskiego systemu krępującego ich indywidualność, starali się w organizacji terrorystycznej wyładowywać swoją energię i znajdować nowe silne wrażenia. Nietrudno też było Azefowi kierować nimi, jak również oszukiwać ich, wykorzystując dla swoich celów. Warto przy tym zauważyć, że Azef starał się selekcjonować kandydatów do OB, odsiewając tych, którzy ulegali chwilowym porywom — tzn. egzodynamików; było to z jego strony działanie bardzo racjonalne, gdyż egzodynamiccy nie umieją dochowywać tajemnicy — co w warunkach działalności konspiracyjnej jest cechą dyskwalifikującą kandydata do organizacji, a poza tym mogą się łatwo zniechęcić do działania czy wręcz załamać, gdy napotkają poważne trudności i znajdą się w sytuacji utrudniającej im wyładowywanie nadwyżek energii. Egzostatycy natomiast posiadają tę zaletę, że potrafią dochowywać tajemnicy przynajmniej w pewnych najważniejszych sprawach, a przy tym — podobnie jak egzodynamiccy — są skłonni do poświęceń; wprawdzie trudno im przez dłuższy okres wytrzymywać dyscyplinę organizacyjną, ale jeżeli działalność w organizacji dostarcza im dostatecznie silnych przeżyć (a tak właśnie było w wypadku Organizacji Bojowej) mogą się podporządkować nawet ostrej dyscyplinie.

Oczywiście organizacja, w której przeważają egzystacy, musi ciągle nasilać swoją działalność, gdyż w przeciwnym razie jej członkowie zaczną się nudzić, co od razu odbija się na dyscyplinie organizacyjnej. Dlatego właśnie różne organizacje terrorystyczne starały się dążyć do eskalacji terroru.

Spośród statyków rekrutowały się rzesze teoretyków partii walczących przeciw caratowi oraz zwykłych członków, dla których spory ideologiczne były ważniejsze niż działalność terrorystyczna. Decydowali się oni walczyć przeciw caratowi, gdyż ten działał wbrew normom społecznym, które wyznawali. Walkę z caratem traktowali raczej jako obowiązek, a nie sposób wyładowywania nadwyżek swej energii dyspozycyjnej. Goźdili się na działalność terrorystyczną, jako na swego rodzaju zło konieczne. Nie byli też specjalnie żądni władzy i pozwalali sobie kierować, pod warunkiem jednak, że kierownictwo uznaje podobne jak oni zasady i postępuje zgodnie z nimi. Wśród członków tych partii bardzo niewielu było endostatyków.

Endostatykami byli carscy oficerowie policyjni i wyżsi urzędnicy. Dążyli oni do władzy, ale chcieli ją sprawować zgodnie z określonymi normami — co w praktyce sprowadzało się do sprawowania władzy z carskiej nominacji. Posiadali zdolności organizacyjne, które znajdowały zastosowanie w ciągłych reorganizacjach i udoskonaleniach carskiego systemu policyjnego; w okresie działalności Azefa reformę systemu policyjnego przeprowadzał najpierw Zubatow, który nawet organizował legalne robotnicze organizacje pod kontrolą policji, a także organizował agenturę policyjną w nielegalnych partiach walczących przeciw caratowi; potem, w okresie rewolucji 1905 roku, reorganizację systemu policyjnego przeprowadzał Gerasimow. Wszyscy ci endostatyczni szefowie carskiej policji uważali, że dzięki odpowiednio zorganizowanej agenturze będą

mogli sterować organizacjami nielegalnymi, nie tylko zapobiegając najniebezpieczniejszym ich działaniom, ale ponadto prowadząc w nich odpowiednią własną „politykę personalną”. W pewnym stopniu im się to udawało, co nie powinno nas dziwić — byli przecież endostatykami, a działacze zwalczanych przez nich partii to byli głównie egzostatycy i statycy. Sprawa się jednak skomplikowała, gdy wśród eserowców zjawił się Azef.

Azef był typowym endodynamikiem. Głównym jego dążeniem było umacnianie swej władzy w partii eserowskiej i robienie na tym maksymalnie korzystnych interesów. Nie miał przy tym skrupułów, starając się maksymalnie „doić” zarówno kasę Organizacji Bojowej jak i kasę policyjną. Starał się też unikać wszelkiego ryzyka osobistego, zabezpieczając się na wszystkie strony. W partii eserowskiej zaczął nawoływać do terroru dopiero wtedy, gdy został współpracownikiem policji i w związku z tym mógł liczyć na bezkarność.

Uznawał typową zasadę endodynamików, że „mowa jest srebrem, ale milczenie jest złotem”. Gdy jednak trzeba było uzyskać wpływ na młodzież, potrafił wygłaszać piękne przemówienia i udawać idealizm oraz oddanie sprawie rewolucji. Tymczasem jego prawdziwy stosunek do ideologii głoszonej przez partię, do której należał, wyrażała się najlepiej w tym, co powiedział do Pieczechonowa: „Jak to?... Pan wierzysz jeszcze w socjalizm?!... Oczywiście, jest to potrzebne jeszcze dla młodzieży, dla robotników — ale nie dla mnie i dla pana...”. W działalności swej stawał na terror, gdyż to dawało mu największe możliwości umacniania swej władzy i zdobywania coraz większych niekontrolowanych dochodów z kasy Organizacji Bojowej, która mu podlegała.

Organizację Boową, która stanowiła dla niego główne oparcie i źródło dochodów starał się w miarę moż-

ności, ochraniać przed policją — oczywiście o tyle, o ile nie zagrażało to jego osobistemu bezpieczeństwu. Natomiast bez zahamowań sprzedawał policji wszelkie tajemnice innych dziedzin działalności partyjnej. Szczególnie chętnie wydawał statycznych teoretyków.

Potrafił równocześnie oszukiwać zarówno rewolucjonistów, jak i policję. Przy czym głównym sposobem jego działania było, charakterystyczne dla endodynamików, zręczne ukrywanie istotnych szczegółów swej działalności i w ogóle wszelkich informacji, które były mu potrzebne do sterowania (zarówno policją, jak i socjalrewolucjonistami). Potrafił się też zręcznie posługiwać policją do wykańczania swych przeciwników lub konkurentów wśród rewolucjonistów.

To, że przez piętnaście lat udawało się Azefowi powojenne sterowanie — policją i socjalrewolucjonistami — nie powinno nas dziwić, bowiem Azef był skrajnym endodynamikiem, rewolucjonistą — egzostatykami (nieliczni egzodynamikami) lub statykami, zaś policyjni przełożeni Azefa — endostatykami.

Ostatecznie też udało się Azefowi nie tylko oszukać zarówno rewolucjonistów, jak i policję, ale w dodatku wyciągnąć się z gry wraz ze zgromadzonym kapitałem (pochodzącym częściowo z pieniędzy policyjnych, a częściowo z kasy eserowskiej), z dobrymi paszportami dostarczonymi mu przez policję i żyć sobie spokojnie aż do wojny grając na giełdzie (a miał niezłego nosa do gry giełdowej). Nie tylko udało mu się ujszcze zemście eserowców, ale w dodatku policja była przekonana, że był on jej lojalnym agentem i ukarała Łopuchina za to, że zdemaskował Azefa.

Warto też zwrócić uwagę, że Azef, który doskonale wytrzymywał nerwowo sytuacje, w których ciągle naruszał najbardziej elementarne normy ludzkiego współżycia, oszukując przełożonych i przyjaciół, źle

zniósł ciężkie warunki więzienne nabawiając się tam choroby, która doprowadziła do jego śmierci — można stąd wnioskować, że tworzywo jego organizmu nie było najwyższej jakości. Jego dawni koledzy — egzostatycy, a nawet statycy — wytrzymywali o wiele dłuższe okresy pobytu w więzieniach i to w znacznie cięższych warunkach niż te, w których przebywał Azef w niemieckim więzieniu.

Reakcyjny carski system rządów do najwyższych stanowisk dopuszczał właściwie tylko przedstawicieli szlachty i arystokracji, nawet burżuazja była odsunięta na drugi plan. W rezultacie przedstawiciele klas, które stanowiły olbrzymią większość społeczeństwa, byli coraz bardziej niezadowoleni. Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych decydującym kryterium było urodzenie i koneksje rodzinne, w związku z tym endodynamicy należący do klas niższych nie mogli się wybić, a endostatycy nie znajdowali pola do popisu dla swych zdolności organizatorskich, byli więc coraz bardziej sfrustrowani i gotowi wykorzystać każdą okazję zmiany carskiego systemu rządów. Praktycznie jedynym kanałem, w którym endostatycy nieszlacheckiego pochodzenia mogli znaleźć pole do popisu dla swych politycznych zdolności organizatorskich była policja, ale przepustowość tego kanału była ograniczona, mimo że ambitni endostatycy sprawujący kierownicze funkcje w carskiej policji politycznej starali się ją zwiększać, dając do ciągłej rozbudowy systemu policyjnego i starając się objąć policyjnym sterowaniem wszystkie dziedziny życia społecznego. Oprócz tego działalność gospodarcza stanowiła dziedzinę, w której zdolności organizacyjne mogły zostać wykorzystane, ale w reakcyjnym carskim systemie awans gospodarczy nie był równoznaczny z awansem politycznym, co stanowiło istotny powód fermentu wśród endodynamików i endostatyków rekrutujących się spośród burżuazji.

Carski aparat władzy, broniąc interesów szlachty i arystokracji w obliczu fermentu obejmującego coraz szersze kręgi społeczne, musiał coraz częściej brutalnie tłumić wszelkie objawy tego fermentu, a w związku z tym łamać podstawowe normy współżycia społecznego, co powodowało niezadowolenie statyków.

Wreszcie rozrost aparatu policyjnego i krępowanie swobód obywatelskich wywoływało głębokie niezadowolenie wśród egzostatyków i egzodynamików, którzy zasilali szeregi różnych partii walczących przeciw caratowi. Carat starał się rozładowywać te nastroje egzodynamików i egzostatyków rozpijając społeczeństwo i zachęcając do swobody obyczajów w dziedzinie seksualnej. Liczono przy tym, że pijaństwo i rozpusta seksualna mogą stanowić sposób wyładowania nadmiaru energii ludzkiej.

Ostatecznie jednak wszystko to nie na długo mogło pomóc caratowi. System rządów, który antagonizuje przeciw sobie większość społeczeństwa, musi upaść.

MOTYWACJE A STEROWANIE SPOŁECZNE

Reakcje układu samodzielnego powstają w wyniku procesów energetycznych oraz informacyjnych, a w związku z tym na zachowanie tych układów — oprócz czynników energetycznych — mają również wpływ czynniki informacyjne.

Oprócz toru energetycznego, w którym odbywa się przenoszenie, przechowywanie i przetwarzanie energomaterii, układ samodzielny posiada również tor informacyjny, w którym odbywa się przenoszenie, przechowywanie i przetwarzanie informacji. W skład toru informacyjnego wchodzą organy służące do pobierania informacji niesionych przez bodźce oddziałujące na układ — organy te nazywają się receptorami (u człowieka funkcje receptorów spełniają np. oczy i uszy), oraz organ służący do przechowywania i przetwarzania informacji — zwany korelatorem (u człowieka funkcje korelatora spełnia mózg).

Wskutek działania bodźców na układ samodzielny, w jego korelatorze powstają odpowiednie rejestraty, które zwiększą (lub też zmniejszą) prawdopodobieństwo podjęcia przez układ odpowiednich działań w przyszłości, w wypadku wystąpienia analogicznych bodźców. Dzięki istnieniu w korelatorze (czyli pamięci układu) odpowiednich rejestratorów, bodźce działające

na układ są w odpowiedni sposób sprzężone z reakcjami układu. Układ samodzielny może się sterować zgodnie ze swoim interesem i w związku z tym rejestraty, związane z reakcjami korzystnymi dla równowagi funkcjonalnej, mają większą szansę powstania i utrwalenia się w korelatorze układu, niż rejestraty związane z reakcjami niekorzystnymi dla układu. Stan rejestratorów w korelatorze zależy od bodźców, które działały na układ w przeszłości (historii układu) oraz od właściwości samego korelatora — przy czym chodzi tu o zdolność korelatora do rejestrowania poszczególnych bodźców.

Powstanie reakcji układu samodzielnego poprzedzają dwa zasadnicze procesy w jego torze informacyjnym:

- 1) proces poznawczy — którego celem jest zdobycie i zarejestrowanie informacji niezbędnych układowi do podjęcia decyzji;
- 2) proces decyzyjny — którego celem jest dokonanie wyboru reakcji (działania) układu.

Jeżeli rozpatrywać człowieka bądź społeczeństwo jako układy samodzielne, wówczas można stwierdzić, że w wyniku współżycia społecznego ludzi kształtują się u nich odpowiednie rejestraty, które wywierają wpływ na ich reakcje (działania) — sprzągają one w określony sposób bodźce z reakcjami. Rejestraty w korektorze układu samodzielnego, jakim jest społeczeństwo (lub człowiek), w określony sposób regulują, czyli normują zachowania czy działania ludzi w społeczeństwie i w związku z tym zostały one w cybernetyczce społecznej określone jako normy społeczne.

Wśród norm społecznych możemy wyróżnić dwa podstawowe rodzaje:

- 1) normy poznawcze, które regulują zachowanie (działanie) ludzi w procesach poznawczych społeczeństwa jako układu samodzielnego,

2) normy decyzyjne, które regulują zachowanie (działanie) ludzi w procesach decyzyjnych społeczeństwa jako układu samodzielnego.

Dowolny układ może być całkowicie określony za pomocą trzech najogólniejszych czynników:

- a) materiału, z którego jest ukonstytuowany,
- b) energii, którą przetwarza (albo może przetwarzając) lub też która jest w nim nagromadzona,
- c) struktury, przy czym struktura jest to rozmieszczenie materiału i energii w przestrzeni i w czasie.

Reakcje związane z normami decyzyjnymi mogą powodować skutki istotne z punktu widzenia materiału, energii lub struktury układu samodzielnego, jakim jest społeczeństwo.

W odniesieniu do społeczeństwa rozpatrywanego jako układ samodzielny, materiałem, z którego układ jest ukonstytuowany, są ludzie; miarą ilości tego materiału jest liczliwość danego społeczeństwa. Energią nagromadzoną w tym układzie lub też przezeń przetwarzaną jest praca, którą dane społeczeństwo może wykonać lub wykonuje; o energii społeczeństwa jako układu samodzielnego decyduje jego gospodarka. Wreszcie, struktura społeczeństwa rozpatrywanego jako układ samodzielny — to wzajemne czasoprzestrzenne relacje członków społeczeństwa oraz grup społecznych, z których się ono składa, a w szczególności — ich pozycja w procesach decyzyjnych społeczeństwa.

Jeżeli normy społeczne związane są z działaniami ludzi, których skutki są istotne z punktu widzenia materiału układu samodzielnego jakim jest społeczeństwo (materiału ludzkiego) — tzn. wpływają na jego ilość i jakość — wówczas nazywamy je normami witalnymi (np. model rodziny, metody leczenia itp.).

Jeżeli normy społeczne związane są z działaniami ludzi, których skutki są istotne z punktu widzenia energii układu samodzielnego jakim jest społeczeństwo

— wówczas nazywamy je normami ekonomicznymi (np. metody produkcji, sposoby gospodarowania itp.).

Wreszcie, jeżeli normy społeczne związane są z działaniami, które wywołują skutki istotne z punktu widzenia struktury społeczeństwa jako układu samodzielnego — wówczas nazywamy je normami konstytutywnymi.

W ramach poszczególnych, wymienionych wyżej grup norm społecznych, można wyróżnić normy określające cel działań społecznych oraz normy określające sposoby realizacji tego celu. Podział ten ma istotne znaczenie w ramach norm konstytutywnych, przy czym normy konstytutywne określające cele działań społecznych nazywamy normami ideologicznymi, a normy określające sposoby realizacji tego celu, korzystne z punktu widzenia możliwości utrzymania lub odpowiedniej zmiany struktury społeczeństwa jako układu samodzielnego — to normy etyczne i prawne. W rozumieniu cybernetyki społecznej normy etyczne różnią się tym od norm prawnych, że bodźce związane z normami prawnymi oddziałują zarówno informacyjnie jak i energetycznie (represje, sankcje), zaś etyczne — tylko informacyjnie.

Bodźce oddziałujące na układy samodzielne, jakimi są poszczególni ludzie i całe społeczeństwa, możemy podzielić w zależności od tego, na jaki rodzaj norm oddziałują. Biorąc pod uwagę przedstawiony wyżej podział norm, możemy bodźce podzielić na poznawcze i decyzyjne, a z kolei bodźce decyzyjne — na witalne, ekonomiczne oraz konstytutywne (przy czym konstytutywne — na ideologiczne, etyczne i prawne).

Jeżeli bodźce powodujące działania ludzi mają charakter poznawczy — wówczas mamy do czynienia z motywacją poznawczą, jeżeli witalny — z motywacją witalną, jeżeli ekonomiczny — z motywacją ekonomiczną, jeżeli ideologiczny — z motywacją ideolo-

giczną, jeżeli etyczny — z motywacją etyczną, jeżeli prawny — z motywacją prawną. W różnych społeczeństwach i u różnych ludzi (nawet w tym samym społeczeństwie czy grupie społecznej) mogą dominować różne z tych motywacji. W związku z tym skuteczne sterowanie postępowaniem ludzi wymaga doboru odpowiednich bodźców, dostosowanych do charakteru motywacji dominujących u ludzi, na których postępowanie chce się wywierać wpływ.

Jeżeli u ludzi, których postępowaniem chce się sterować, dominują motywacje poznawcze, wówczas najlepiej działać na nich właśnie bodźcami poznawczymi — tzn. dostarczać im maksimum informacji, których oni pragną i unikać wszelkich ograniczeń w tym zakresie. Jeżeli zaś u ludzi dominują motywacje witalne, najskuteczniejsze będzie oddziaływanie za pomocą bodźców witalnych — np. represji fizycznych. Jeżeli u ludzi dominują motywacje ekonomiczne, wówczas najskuteczniejsze będzie oddziaływanie bodźcami ekonomicznymi — np. w postaci odpowiednich podwyżek płac uzależnionych od wydajności pracy, albo też przez zapewnienie odpowiednich zysków. Jeżeli dominujące u ludzi motywacje — to motywacje ideologiczne, wówczas najlepiej oddziaływać odpowiednim programowaniem ideologicznym. W wypadku, gdy u ludzi dominują motywacje etyczne — wówczas najlepsze będzie oddziaływanie za pomocą odpowiedniego programowania etycznego. Wreszcie, jeśli u ludzi dominują motywacje prawne — wówczas najskuteczniejsze będzie oddziaływanie za pomocą odpowiednich ustaw i zarządzeń.

Jeżeli zastosuje się nieodpowiedni rodzaj bodźców do sterowania postępowaniem ludzi, wówczas albo w ogóle nie osiągnie się pożdanego rezultatu, albo też w najlepszym wypadku trzeba będzie stosować bodźce o bardzo dużym natężeniu, a w związku z tym straty

energii sterowniczej będą nieproporcjonalnie duże w stosunku do rezultatów, które w końcu uda się osiągnąć. Np. jeżeli na ludzi, którzy mają słabe motywacje ekonomiczne, będziemy oddziaływać bodźcami ekonomicznymi, wówczas rezultaty będą niewielkie — ludzie np. zainkasują podwyższoną płacę, a wydajność ich pracy albo w ogóle nie wzrośnie, albo w najlepszym razie wzrośnie nieznacznie; albo też jeżeli na ludzi o słabych motywacjach ideologicznych oddziaływać będziemy za pomocą programowania ideologicznego, nie odniesiemy żadnego skutku, marnując tylko czas i środki propagandowe; czy wreszcie wydawanie dużej ilości ustaw i zarządzeń w społeczeństwie, które ma słabe motywacje prawne, nie doprowadzi do umocnienia praworządności, a nawet może jeszcze przyczynić się do inflacji wszelkich norm prawnych.

Biorąc pod uwagę przedstawiony powyżej podział motywacji możemy wyróżnić ludzi o dominujących motywacjach poznawczych, ideologicznych, etycznych, prawnych, ekonomicznych i witalnych; oprócz tego ze względu na dynamizm charakteru możemy wyróżnić ludzi o charakterze endodynamicznym — czyli endodynamików, o charakterze statycznym — czyli statyków, oraz o charakterze egzodynamicznym — czyli egzodynamików; ewentualnie można jeszcze wprowadzić dwa typy pośrednie: ludzi o charakterze endostatycznym — czyli endostatyków, oraz ludzi o charakterze egzostatycznym — czyli egzostatyków.

Uwzględniając podział charakterów ze względu na dynamizm na trzy typy oraz podział motywacji na sześć typów, otrzymujemy w sumie podział ludzi na osiemnaście typów. Poszczególne typy w różnych społeczeństwach mogą się zdarzać częściej lub rzadziej, można też mówić o typach dominujących (najczęściej spotykanych) w danym społeczeństwie.

Scharakteryzujmy teraz po kolej poszczególne typy.

1. Endodynamicy o dominujących motywacjach poznawczych są nastawieni przede wszystkim na gromadzenie informacji, którymi mogliby sami dysponować i dzięki nim sterować swym otoczeniem. W związku z tym starają się oni jak najwięcej dowiedzieć od innych, a natomiast sami innych informują bardzo skąpo. Informacje, którymi dysponują, starają się jak najlepiej zabezpieczyć, tak aby w miarę możliwości tylko oni mogli nimi dysponować. Mogą oni być dobrymi szefami i organizatorami wywiadu. W starożytności ten typ ludzi reprezentowali np. kapłani egipscy, którzy gromadzili bardzo obszerną wiedzę, ale jej nie udostępniali społeczeństwu, wykorzystując ją w celu sterowania społeczeństwem. Reprezentanci tego typu współcześnie występują stosunkowo często wśród naukowców — są to ludzie utalentowani, ale nie znoszący innych ludzi utalentowanych w swym otoczeniu, swoje talenty naukowe wykorzystują do robienia kariery, przy czym nie tylko nie wtajemniczają innych w swoje metody badawcze i nie chcą wychowywać następców, którzy mogliby ich zastąpić, ale w dodatku starają się usuwać ze swego otoczenia innych ludzi utalentowanych, gdyż boją się z ich strony konkurencji.

2. Statycy o dominujących motywacjach poznawczych starają się sami dużo dowiedzieć, ale nie skrywają swych wiadomości przed innymi, lecz chętnie i ściśle ich informują. Podstawową zasadą ich postępowania jest dążenie do poznania prawdy i prawdomówność. Są oni dobrymi i uczciwymi pracownikami naukowymi. Nie są żądni kariery.

3. Egzodynamicy o dominujących motywacjach poznawczych starają się dużo dowiedzieć, ale jeszcze większą przyjemność sprawia im informowanie innych, często mówią oni więcej niż naprawdę wiedzą; informacje, którymi dysponują są często powierzchowne i pobieżne, za to wykazują dużą pewność siebie

przy informowaniu innych. Mają też skłonność do koloryzowania i upiększania swych wypowiedzi, mniej im bowiem chodzi o ścisły przekaz informacji, a bardziej o efektowność wypowiedzi i robienie wrażenia na słuchaczach. Są artystami w różnych dziedzinach sztuki, mogą być dziennikarzami — przy czym u dziennikarzy występuje raczej typ egzestatyyczny.

4. Endodynamicy o dominujących motywacjach witalnych starają się zgromadzić jak najwięcej środków, które umożliwiają ochronę ich zdrowia i życia oraz mogą im zapewnić bezpieczeństwo. Starają się w związku z tym zająć w społeczeństwie taką pozycję, która zapewnia maksimum bezpieczeństwa i komfortu. Bardzo często dążą do zdobycia władzy politycznej, a kiedy ją osiągną — dbają o to, aby zapewnić sobie maksymalną ochronę osobistą, opiekę lekarską, komfortowe warunki życia. Stanowiska kierownicze starają się obsadzać ludźmi dyspozycyjnymi wobec siebie (często członkami swej rodziny lub osobistymi przyjacielmi), niewiele zwracając uwagi na ich kwalifikacje merytoryczne. Jeżeli nie uda im się zdobyć władzy politycznej, starają się o jej namiastki, albo też starają się gromadzić środki materialne, za pomocą których mogliby sobie zapewnić bezpieczeństwo i ochronę zdrowia. O bezpieczeństwo i zdrowie innych z reguły nie wykazują większej troski. Ten typ ludzi reprezentują z jednej strony brutalni i tchórzliwi dyrektorzy, którzy zdobyli władzę nie licząc się z nikim i z niczym, a zdobywszy starają się ją utrzymać za wszelką cenę, nie dbając o bezpieczeństwo i zdrowie innych; a z drugiej strony ten sam typ reprezentują skąpi hipochondrycy gromadzący oszczędności i różne dobra materialne, a następnie wydający swoje pieniądze na leczenie swych rzeczywistych lub wyimaginowanych chorób.

5. Statycy o dominujących motywacjach witalnych starają się przede wszystkim zapewnić środki utrzymania, ochronę zdrowia oraz bezpieczeństwo osobiste sobie i swym najbliższym, a dążenie to stanowi ich główny, a właściwie jedyny cel życia, innymi sprawami niewiele się interesują. Wyznają oni zasadę, że zapewnienie środków utrzymania, ochrona zdrowia i zapewnienie bezpieczeństwa należy się nie tylko im, lecz i innym ludziom, przy czym jednak praktycznie interesuje ich tylko stosunkowo bliskie otoczenie — najczęściej rodzina i ewentualnie koledzy z zakładu pracy. Są to ludzie nie posiadający szerszych zainteresowań ani ambicji. Dają się łatwo sterować, mogą być dobrymi pracownikami, jeżeli za swoją pracę otrzymają zapłatę zapewniającą utrzymanie im i ich najbliższej rodzinie, a także będą mieli zapewnione bezpieczeństwo osobiste i ochronę zdrowia. W pracy nie wykazują oni inicjatywy. Gdy poczują, że ich byt materialny lub bezpieczeństwo osobiste jest poważnie zagrożone, są skłonni do buntu, który uważają za formę samoobrony.

6. Egzodynamicy o dominujących motywacjach witalnych są to ludzie starający się jak najwięcej używać życia, przy czym interesują ich głównie doraźne przyjemności, o charakterze biofizycznym. Ten typ ludzi reprezentują np. pijacy, ludzie, których główne zainteresowania skupiają się wokół dobrego jedzenia, albo też poszukujący coraz to nowych silnych wrażeń seksualnych.

7. Endodynamicy o dominujących motywacjach ekonomicznych starają się gromadzić w swej dyspozycji jak najwięcej środków ekonomicznych, które stanowią dla nich cel zasadniczy. Dążąc do maksymalnych zysków nie chcą się liczyć z żadnymi zasadami, które są dla nich niewygodne. Ten typ reprezentują wszelkiego rodzaju ludzie interesu, kapitaliści, których głównym

celem życiowym jest osiąganie maksymalnego zysku i zwiększenie swego stanu posiadania.

8. Statycy o dominujących motywacjach ekonomicznych starają się przede wszystkim zapewnić sobie i swoim najbliższym odpowiedni dochód, ale nie musi to być dochód maksymalny z możliwych w danej sytuacji; uważają oni, że innym również należą się odpowiednie dochody. Wyznają zasadę, że zarówno płaca pracownika, jak zysk przedsiębiorcy czy dochód handlowy, powinny być utrzymane w godziwych, określonych stałymi zasadami granicach. Sprawy nie związane z tymi procesami gospodarczymi, które ich bezpośrednio dotyczą, mało ich interesują, całe ich życie wypełniają zabiegi o zapewnienie sobie godziwych dochodów. Ten typ reprezentują np. bardzo szerokie kręgi ludzi, na których opiera się ustroj kapitalistyczny w krajach Europy Zachodniej, Ameryki oraz Australii.

9. Egzodynamiccy o dominujących motywacjach ekonomicznych starają się za wszelką cenę robić szybkie efektowne interesy, chcieliby oni od razu zrobić wielki majątek, są skłonni do ryzykownych operacji ekonomicznych. Ten typ reprezentują różni awanturnicy gospodarczy, którzy najczęściej trwonią majątek swój i cudzy; czasem udaje im się jakaś efektowna operacja i wówczas dorabiają się majątku, ale wówczas z reguły bardzo szybko go marnują, roztrwaniając w trakcie różnych ryzykownych działań ekonomicznych. Mogą też robić różne nielegalne interesy, przy czym są nieostrożni i w związku z tym często wpadają, ponosząc przykro konsekwencje, które jednak niewiele pomagają, gdyż jak powiada przysłowie — „natura ciągnie wilka do lasu”, a egzodynamika — do różnych ryzykownych działań.

10. Endodynamiccy o dominujących motywacjach ideologicznych starają się przede wszystkim gromadzić

wszelkiego rodzaju środki i zdobywać pozycję, dzięki której mogliby skutecznie zapewniać, a w razie potrzeby wymuszać, realizację celów ideologicznych, do których dążą; m.in. mogą oni dążyć do władzy oraz starać się mieć wpływ na odpowiednie ideologiczne programowanie społeczeństwa. Dążąc do realizacji swych dalekosiężnych celów ideologicznych są skłonni naruszać różne normy społeczne (etyczne, prawne, ekonomiczne, a nawet witalne), przy czym łatwiej wybaczą ją naruszenie norm sobie i zwolennikom swej ideologii, niż innym ludziom. Ten typ reprezentują niektórzy przywódcy różnych organizacji religijnych, a także ruchów społeczno-politycznych. Bardzo często dążą oni do zdobycia władzy, ale władza nie jest dla nich środkiem zabezpieczenia osobistego ani też środkiem osiągania dużych dochodów osobistych, lecz służy im do realizacji odpowiednich celów ideowych. Bardzo często chodzi im bardziej o wpływ na sterowanie pośrednie (programowanie ideologiczne) niż bezpośrednie. Gdy uda im się zdobyć władzę, starają się ją za wszelką cenę utrzymać, przy czym naprawdę interesuje ich tylko władza nie kontrolowana przez innych. W stosunku do przedstawicieli innych ideologii (zwłaszcza konkurencyjnych w stosunku do wyznawanej przez nich) są nietolerancyjni, nie znoszą też osobistych konkurentów wyznających nawet taką samą jak oni ideologię, starając się ich za wszelką cenę usunąć.

W naszej niedawnej historii ten typ reprezentował Józef Piłsudski. Był osobiście odważny — co świadczy o stosunkowo słabych motywacjach witalnych, nie dążył do wzbogacenia się i żył raczej skromnie (słynne były np. jego stare wymięte spódnie, w których występował na różnych oficjalnych uroczystościach) — co świadczy o stosunkowo słabych motywacjach ekonomicznych, potrafił też bez skrupułów łamać prawo (np. w czasie zamachu majowego) — co świadczy o stosun-

kowo słabych motywacjach prawnych, przy wykańczaniu przeciwników politycznych był brutalny i nie miał skrupułów etycznych — świadczy to o niezbyt silnych motywacjach etycznych; silniejsze miał motywacje poznawcze — w młodości chciał studiować, starał się zdobywać dużo interesujących go informacji, studiował samodzielnie historię i sztukę wojenną, interesował się sprawami wywiadu; jednak przede wszystkim dążył do zdobycia nie kontrolowanej przez nikogo władzy i realizacji swych celów ideowych — w latach 1918—1920 jednym z jego celów była budowa państwa ukraińskiego uzależnionego od Polski, dla tego celu potrafił zaryzykować wyprawę kijowską, narzążając na szwank polskie interesy na Śląsku i na Mazurach. Wykazywał więc typowe cechy endodynamika o dominujących motywach ideologicznych.

11. Statycy o dominujących motywacjach ideologicznych dążą głównie do tego, aby zarówno oni sami, jak ich otoczenie uznawało określoną ideologię i dążyło do realizacji wytyczonych przez nią celów. Wyznawanej przez siebie ideologii skłonni są przypisywać cechy trwałości, a normy ideologiczne traktują jako bezwzględnie nadrzędne w stosunku do wszystkich innych rodzajów norm społecznych. W imię posłuszeństwa ideologii mogą się decydować na naruszanie innych norm. Są skłonni do posłuszeństwa wobec kierownictwa, ale pod warunkiem, że dąży ono do realizacji celów wytyczonych przez wyznawaną przez nich ideologię. Nikomu nie chcą wybaczyć zdrady ideologii, natomiast ludziom działającym na rzecz realizacji celów wytyczonych przez uznawaną przez nich ideologię są skłonni wybaczać naruszanie wszelkich innych norm społecznych — w tym nawet popełnianie zbrodni zakazanych przez prawo. Ten typ reprezentują szerokie rzesze członków różnych organizacji religijnych, jak również organizacji społecznych i społeczno-poli-

tycznych o charakterze ideowym, którzy wykazują skłonności do doktrynerstwa. W swych działaniach potrafią być wytrwali.

W naszej niedawnej historii ten typ był m.in. reprezentowany przez zwolenników J. Piłsudskiego, którzy uważali, że działa on z побudek ideowych dla dobra Polski i w związku z tym wybaczali mu nie tylko poważne błędy polityczne, ale również łamanie prawa, którego dopuszczał się dając do zdobycia władzy (zamach majowy był naruszeniem podstawowych norm porządku prawnego, a żołnierze popierający Piłsudskiego dopuścili się złamania przysięgi, którą składali legalnym władzom Rzeczypospolitej; sprzeczne z prawem i etyką były też stosowane przez Piłsudskiego i jego zwolenników metody wykańczania przeciwników i konkurentów). Analogiczny typ reprezentują również różni lewaccy doktrynerzy, którzy dążą do realizacji swych celów nie licząc się z realiami życia społeczno-politycznego.

12. Egzodynamiccy o dominujących motywacjach ideologicznych skłonni są do efektownych krótkotrwałych działań w imię realizacji postulatów wyznawanej przez siebie ideologii. Dla swej idei są oni skłonni do wielkich poświęceń, z tym jednak, że nie mogą one trwać zbyt długo. Mniej ich interesują realne długofalowe skutki działań, które podejmują. Nuży ich też długotrwała, mało efektowna praca zmierzająca do realizacji postulatów uznawanej przez nich ideologii. Mogą oni być łatwo wykorzystywani przez endodynamików do różnych efektownych i niebezpiecznych działań, bowiem dla zainspirowania ich do takiego działania wystarczy podać im tylko uzasadnienie ideowe. Ten typ reprezentują różni bohaterowie, którzy w imię poświęcenia dla idei skłonni są ryzykować nawet własne zdrowie i życie — np. na wojnie — ale długotrwała, mało efektowna praca, nawet dla tejże samej

idei, nuży ich i męczy. Ten typ ludzi spotykany jest dość często w Polsce, w naszej historii można wskazać wielu tego rodzaju bohaterów na różnych szczeblach drabiny społecznej. Można ich też wielu znaleźć wśród bohaterów rewolucjonistów, którzy po zwycięstwie rewolucji przysparzali wiele kłopotu władzom, nie mogąc się dostosować do życia ustabilizowanego; nazywa się ich często chronicznymi opozycjonistami.

13. Endodynamicy o dominujących motywacjach etycznych starają się przede wszystkim o to, aby stwarzać warunki zabezpieczające poszanowanie uznawanych przez nich norm etycznych, przez jak najszersze kręgi społeczeństwa. Samych siebie potrafią jednak rozgrzeszać z naruszania tych norm, usprawiedliwiając to wyjątkowymi sytuacjami albo specjalnymi dyspensami. Starają się o to, aby całe społeczeństwo poddawane było maksymalnie skutecznemu programowaniu etycznemu (wychowaniu), a całe życie społeczeństwa było tak zorganizowane, aby w ogóle nie dopuszczać do sytuacji, w których ludzie mieliby okazję do naruszania norm etycznych (profilaktyka). Zabezpieczenie poszanowania norm etycznych przez społeczeństwo jest dla nich sprawą nadzędną, dla której są skłonni naruszać inne normy społeczne, a nawet powodować duże straty materialne i narażać życie ludzkie, jeżeli zachodzi taka konieczność. Często dążą do władzy, przy czym wpływ na sterowanie pośrednio poprzeaniem ludzi przez programowanie etyczne ma dla nich większe znaczenie niż wpływ na sterowanie bezpośrednie (wydawanie rozkazów, poleceń itp.). Gdy dochodzą do władzy, wówczas za pomocą drobiazgowo sformułowanych norm etycznych starają się regulować niemal wszystkie przejawy życia społecznego. Ten typ reprezentują np. ci spośród przywódców różnych organizacji religijnych, którzy byli równocześnie moralistami starającymi się o zdobycie wpływu na

wychowanie oraz na całość organizacji życia społecznego; kiedy zaś wpływ tego rodzaju zdobywali, starali się całe życie społeczne podporządkować odpowiednio szczegółowo sformułowanym normom etycznym, ale sami siebie często w imię „wyższych względów” potrafili rozgrzeszać z naruszania tych norm; nieraz tworzyli sformalizowane praktyki udzielania rozmaitych zezwoleń na naruszanie norm etycznych.

14. Statycy o dominujących motywacjach etycznych pragną i dążą do tego, aby zarówno oni sami, jak i ich otoczenie postępowali zgodnie z nakazami uznawanych przez nich norm etycznych, którym przypisują cechy trwałości. Wszelkie naruszenie tych norm wywołuje u nich ostry sprzeciw, nawet sobie samym nie są skłonni pozwalać na takie wykroczenia. Jeżeli zdają im się naruszyć normę etyczną, którą uznają, skłonni są odbyć odpowiednią pokutę. Normy etyczne uważają za nadzwędne w stosunku do wszystkich innych rodzajów norm społecznych, nie wyłączając prawnych i witalnych. Od wszystkich norm społecznych żądają w związku z tym zgodności z uznawanymi przez nich normami etycznymi. Są skłonni słuchać kierownictwa, ale pod warunkiem, że postępuje ono zgodnie z nakazami odpowiednich norm etycznych. Ten typ reprezentują szerokie rzesze członków tych organizacji społecznych, które opierają się na odpowiednio rozbudowanych systemach norm etycznych (lub etycznych i ideologicznych) — np. organizacji religijnych o rozwiniętych systemach etycznych.

15. Egzodynamicy o dominujących motywacjach etycznych są skłonni do efektownych krótkotrwałych działań w imię zasad etycznych, które uznają. Zdolni są do ponoszenia wielkich cierpień w imię obrony swej etyki, często potrafią nawet oddać za nią swoje życie. Natomiast długotrwałe, zmudne i mało efektowne działania nuzą ich, nawet wówczas gdy mają być

prowadzone w imię uznawanych przez nich zasad etycznych. Nie lubią też dugo słuchać tego rodzaju kierownictwa, które nakazuje wykonywać szarą, żmudną pracę. Ten typ reprezentują różni bohaterowie, którzy w chwilach kryzysu i zagrożenia potrafili oddawać życie w imię nakazów norm etycznych, które uznawali. Jeżeli udawało się im przeżyć okres kryzysu, wówczas w ustabilizowanej sytuacji nie mieli pola do popisu i nieraz ulegali procesom demoralizacji, z której jednak potrafili się od razu podnieść, gdy tylko zaistniała potrzeba heroizmu z ich strony.

16. Endodynamicy o dominujących motywacjach prawnych starają się gromadzić siły i stwarzać warunki zabezpieczające poszanowanie prawa; starania te stanowią ich zasadnicze dążenie życiowe. Często dążą do zdobycia władzy politycznej i jeżeli im się to uda, wówczas starają się nie tylko o to, aby prawo możliwe dokładnie regulowało całość życia społecznego, a wszelkie łamanie norm prawnych było ścigane i karane, ale również o to, by w ogóle nie dopuścić do sytuacji, w których prawo mogłoby zostać złamane (profilaktyka). W stosunku do siebie samych potrafią być bardziej tolerancyjni pod tym względem, tłumacząc to wyższą koniecznością. W imię praworządności skłonni są do naruszania innych niż prawne norm społecznych (w tym nawet witalnych i ekonomicznych). Ten typ reprezentują np. tego rodzaju politycy, którzy wyrosły z aparatu biurokratycznego. Starają się oni o zdobycie władzy, a kiedy im się to uda, rozwijają szeroką twórczość w dziedzinie prawodawstwa i starają się o to, aby praworządność była przestrzegana, a całość życia społecznego drobiazgowo uregulowana normami prawnymi.

17. Statycy o dominujących motywacjach prawnych chcą, aby zarówno oni sami jak ich otoczenie postępowało zgodnie z nakazami norm prawnych. Roszczenio-

wa postawa oparta na prawie stanowi dominantę ich życia. Słuchają kierownictwa, ale pod warunkiem, że postępuje ono praworządnie. Prawu są skłonni przypisywać cechy trwałości, a przepisy prawne traktują jako normy nadrzędne w stosunku do innych rodzajów norm społecznych; w imię poszanowania prawa są skłonni narażać nawet zdrowie i życie ludzkie. Nie zależy im na zajmowaniu bardzo wysokich stanowisk, ale starają się o to, by pozycja społeczna, którą zajmują, była możliwie precyzyjnie określona i zabezpieczona przez odpowiednie normy prawne. Ten typ reprezentują klasyczni urzędnicy, którzy starają się znać prawo i postępować zgodnie z nim, nawet gdy postępowanie nakazane przez prawo jest niezgodne z nakazami innych norm społecznych. Gdy np. jako przedstawiciele organów ścigania lub wymiaru sprawiedliwości muszą karać ludzi, którzy postępowali niezgodnie z prawem, ale mieli za sobą racje ekonomiczne, etyczne czy inne, używają argumentu „rozumiemy was, macie wiele racji, ale nie wolno tych waszych racji bronić w tej formie i w taki sposób, jak wy to robicie”.

18. Egzodynamiccy o dominujących motywacjach prawnych są to ludzie, którzy dla obrony prawa są skłonni zaryzykować nawet własne zdrowie i życie, ale tylko wówczas, gdy działania tego rodzaju są efektowne i niedługie. Wszelkie długie działania zmierzające do umocnienia praworządności na co dzień nużą ich. W imię posłuszeństwa wobec legalnej władzy i obrony prawa potrafią nawet oddać życie, ale długotrwałe wykonywanie żmudnej i mało efektownej pracy nakazanej przez tę samą władzę i przez to samo prawo sprawia im tak wielką trudność, że w związku z tym nieraz nawet popadają w kolizję z prawem. Ten typ reprezentują, na przykład, tego rodzaju wojskowi i policjanci, którzy dla obrony prawa, czy w imię wy-

konania rozkazu swych przełożonych, potrafią narażać życie swoje i życie innych, ale w sytuacji ustabilizowanej nie chce im się systematycznie utrzymywać porządku na powierzonym sobie odcinku.

* * *

Podanym wyżej poszczególnym typom charakteru nie należy przypisywać wartości bezwzględnie pozytywnych lub bezwzględnie negatywnych i uważać jedne z nich za bezwzględnie lepsze, a inne za bezwzględnie gorsze. Każdy z wymienionych typów ma swoje cechy społeczne wartościowe i swoje cechy społecznie szkodliwe w określonych sytuacjach. Ludzie reprezentujący każdy z wymienionych typów mogą być dla społeczeństwa pożyteczni, jeżeli zostaną odpowiednio wykorzystani, a mogą też być dla społeczeństwa niebezpieczni, jeżeli nie znajdą odpowiedniego dla siebie miejsca w społeczeństwie — np. endodynamik o dominujących motywacjach ekonomicznych może być pożytecznym dla społeczeństwa kierownikiem i organizatorem życia gospodarczego, albo też może być szefem podziemia gospodarczego.

Dla prostoty uwzględniliśmy powyżej podział tylko na trzy klasy dynamizmu charakteru, można oczywiście uwzględnić również podział na pięć klas, otrzymując — oprócz wymienionych wyżej typów — jeszcze endostatyków i egzostatyków o dominujących motywacjach wszystkich wymienionych wyżej rodzajów.

Np. egzostatyk o dominujących motywacjach poznawczych będzie stanowił typ pośredni między egzodynamikiem a statykiem o analogicznych motywacjach; będzie on więc miał zdolności twórcze i pod tym względem wykazywać będzie analogiczne cechy jak egzodynamik, a zarazem będzie go interesowała obiek-

tywna prawda — pod tym względem przypominać będzie statyka. Ludzie o tym typie charakteru i motywacji mogą być dobrymi popularyzatorami nauki, bowiem potrafią mówić i pisać w sposób barwny i interesujący, a zarazem dbają o przekazanie prawdy obiektywnej; mogą też być krytykami lub interpretatorami dzieł sztuki, gdyż potrafią szerokim rzeszom statyków zinterpretować dzieła egzodynamicznych artystów, których twórczość nie jest zgodna z uznawanymi przez statyków normami (egzodynamiccy tworzą dzieła oryginalne).

Endostatycy o dominujących motywacjach poznawczych będą łączyć cechy statyków i endodynamików o analogicznych motywacjach. Są to ludzie, którzy z jednej strony interesują się obiektywną prawdą, a z drugiej strony — wykazują tendencje do gromadzenia informacji i sterowania ludźmi, w związku z czym mogą być dobrymi organizatorami nauki lub twórczości w dziedzinie kultury.

Siłę poszczególnych motywacji u człowieka najłatwiej można stwierdzić w sytuacjach konfliktu między nakazami różnych rodzajów norm społecznych, natomiast w sytuacjach zgodności tego rodzaju nakazów określenie siły różnych motywacji jest najczęściej niemożliwe. Na przykład jeżeli z jednej strony apeluje się do motywów ideologicznych, a równocześnie postępowanie zgodne z wymogami danej ideologii przynosi ludziom korzyści ekonomiczne, awanse, natomiast postępowanie sprzeczne z tymi wymogami naraża na represje fizyczne lub ekonomiczne, wówczas nie wiadomo, czy u danych ludzi silne są motywacje ideologiczne, czy też dominują ekonomiczne lub witalne. Natomiast gdy ludzie postępują tak jak wymaga uznawana przez nich ideologia, mimo że to postępowanie nie tylko nie przynosi żadnych korzyści materialnych, ale w dodatku naraża na represje fizyczne lub ekono-

miczne, wówczas można stwierdzić, że u tych ludzi, którzy w takiej sytuacji realizują nakazy swej ideologii, dominują motywacje ideologiczne.

W naszej historii można znaleźć sporo przykładów sytuacji, w których ludzie musieli w dramatycznych warunkach wybierać między postępowaniem zgodnym z nakazami norm etycznych i ideologicznych a nakazami norm prawnych, witalnych i ekonomicznych. Wystarczy przypomnieć dramatyczną noc listopadową w 1830 roku, kiedy to podchorążowie i młodzi oficerowie zwracali się do wyższych oficerów i generałów, aby ci przyłączyli się do powstania. Z jednej strony nakaz norm ideowo-moralnych pchał patriotów do walki przeciw uciskowi, z drugiej jednak strony, z punktu widzenia obowiązujących norm prawnych, był to bunt przeciw legalnej władzy.

Sumienia oficerów szarpał konflikt — mimo wszystko Mikołaj I był królem polskim, który w dodatku niedawno koronował się w Warszawie. Oficerowie składali mu przysięgę, z racji której byli zobowiązani do posłuszeństwa. Normy prawne jednoznacznie wskazywały jak mają postąpić, natomiast nakaz ideowy i etyczny obowiązek wobec narodu ciągnął w drugą stronę.

Podchorążowie zdecydowanie wybrali obowiązek ideowo-etyczny, co wyraźnie świadczy o tym, że u nich motywacje ideologiczne i etyczne dominowały, podobnie postąpiło wielu młodych oficerów. Tymczasem kilku generałów, do których podchorążowie zwracali się wówczas o przystąpienie do powstania, wybrało posłuszeństwo normom prawnym, przypłacając to życiem: zginął wówczas generał Stanisław Potocki, nie-wątpliwy patriota, który w 1793 roku uczestniczył był w przygotowaniach do powstania, był adiutantem Kościuszki, a potem zpisał się chlubnie jako dowódca w kampaniach napoleońskich; za odmowę przystąpie-

nia do powstania zapłacili też życiem generałowie Siemiatkowski i Trębicki (poza tym zginęło jeszcze wówczas trzech generałów — Hauke i Blumer zapłacili za swe dawne grzechy, a Nowickiego zastrzelono przez pomyłkę, biorąc go za kogo innego). Generał Stanisław Potocki nie tylko odrzucił proponowane mu przez podchorążych przywództwo powstania, ale czynnie przeciwdziałał akcjom powstańców, narażając swoje życie; nie może to więc być uważane za objaw endodynamizmu, lecz był to objaw dominacji motywacji prawnych nad etyczno-ideologicznymi, a nawet witalnymi.

Inaczej wyglądała sprawa z takimi ludźmi jak generał Wincenty Krasiński czy książę Drucki-Lubecki. Generał Krasiński w pamiętną noc listopadową stanął przy Wielkim Księciu Konstantym, ale bynajmniej nie narażał się osobiście, a tylko rozkazywał. W kilka dni potem, 3 grudnia 1830 roku, tenże sam generał znalazł się w trudnym położeniu: gdy podlegli mu żołnierze zdecydowali się przystąpić do powstania, nie zaryzykował przeciwstawienia się im i poddał się na ciskowi, postępując inaczej niż kilka dni wcześniej Potocki; kiedy dotarł wraz z żołnierzami na plac Bankowy przed siedzibę tymczasowego rządu i zorientował się, że ze strony tłumu zagraża mu śmierć, zdecydował się pokajać, przyczekując wierność narodowi i poświęcenie dla ojczyzny. Nazajutrz jednak potajemnie uciekł, docierając do Petersburga. Takie postępowanie świadczy o endodynamizmie Krasińskiego i silnych motywacjach witalnych (umiejętność ratowania swego życia w trudnej sytuacji, za wszelką cenę). Lubecki też sprytnie zwodził powstańców, w końcu wyjeżdżając bezpiecznie do Petersburga, jako delegat rządu w Warszawie do cara; świadczy to o jego endodynamizmie, dzięki któremu nietrudno mu było zwodzić egzodynamicznych, egzostatycznych czy ewentualnie

statycznych powstańców. Trudno w tym wypadku stwierdzić, czy u Lubeckiego przeważały motywacje prawne, ekonomiczne czy witalne, gdyż ostatecznie to co zrobił było, formalnie rzecz biorąc, zgodne z jego obowiązkami wobec monarchii, najbezpieczniejsze, a także zgodne z jego ekonomicznym interesem osobistym (za nieposłuszeństwo groziła konfiskata majątku).

Mogą też w społeczeństwie występować ludzie, którzy mają silne i mniej więcej wyrównane motywacje nie jednego lecz dwu lub więcej rodzajów — np. etyczne i poznawcze lub ekonomiczne i witalne. Tego rodzaju ludzie łączą w sobie cechy dwu (lub więcej) spośród wymienionych wyżej osiemnastu typów. Będą też oni często przezywać rozterki, gdy przyjdzie im decydować w sytuacjach konfliktu między nakazami różnych norm społecznych, albo pod wpływem różnych bodźców.

Jeżeli przypomnimy sobie przykład Azefa, to jego postępowanie świadczy o niemal zupełnym braku motywacji etycznych, ideologicznych i prawnych, natomiast o bardzo silnych motywacjach witalnych i ekonomicznych. Właściwie trudno stwierdzić, czy dominały u niego motywacje witalne czy ekonomiczne. Jedyne konflikty, które przezywał, to właśnie konflikty między wymogami bezpieczeństwa osobistego a interesem ekonomicznym. Wydaje się, że raczej motywacje ekonomiczne górowały — ostatecznie wybrał dość ryzykowny sposób zdobywania pieniędzy, chociaż jako endodynamik zabezpieczał się dość skutecznie na wszystkie strony.

Eserowscy działacze wykazywali niewątpliwie dominację motywacji ideologicznych — co szczególnie wyraźnie występowało u tych, którzy aprobowali terror jako metodę walki o cele ideowe; działalność terrorystyczna była bardzo niebezpieczna, a więc przyciągała

raczej ludzi, którzy nie mieli zbyt silnych motywacji witalnych, budziła pewne zastrzeżenia etyczne (zwłaszcza gdy mogli ginąć przypadkowi ludzie, którzy znaleźli się w miejscu zamachu) — a więc raczej nie garnęli się do niej ludzie o silnych motywacjach etycznych, wreszcie ze wszystkich form działalności nielegalnej była chyba najbardziej sprzeczna z prawem, nie mogła więc przyciągać ludzi o dominujących motywacjach prawnych.

Wreszcie, jeżeli chodzi o policyjnych przełożonych Azefa, to trudno się u nich dopatrzyć motywacji etycznych, ideologicznych, czy nawet prawnych — ostatecznie organizowanie działalności prowokacyjnej, które uprawiali, było sprzeczne z prawem, a już to, co uprawiał Gerasimow, było naruszeniem prawa na wielką skalę. Paradoksem carskiego systemu było to, że na stanowiska szefów policji — a więc tych, których zawodowym obowiązkiem było stanie na straży prawa — powoływał ludzi bez odpowiednio silnych motywacji prawnych. Sądząc po postępowaniu tych ludzi można uznać, że właściwie dominowały u nich motywacje witalne — chcąc zapewnienia sobie bezpieczeństwa (w państwie policyjnym najbezpieczniej jest być na kierowniczym stanowisku w policji), ewentualnie poza tym mogli mieć stosunkowo silne motywacje poznawcze (słabsze niż witalne, gdyż dla zdobywania informacji nie byli zbyt skłonni ryzykować osobiste) bardzo specyficznie ukierunkowane.

Procesy sterowania społecznego, jeżeli mają być skuteczne, muszą liczyć się zarówno z dynamizmem jak i z motywacjami społeczeństwa. Przy prawidłowym przebiegu tych procesów społeczeństwo może odpowiednio wykorzystać wszystkie przedstawione wyżej typy ludzi, a wówczas będzie ono zawiączać endodynamikom kierownictwo (w różnych dziedzinach życia), endostatykom — dobrą organizację, statykom

— systematyczną, solidną pracę, egzodynamikom — oryginalną twórczość, która z kolei dzięki egzostatykom stanie się zrozumiała dla statyków i będzie mogła zostać przez nich przyjęta. Ludzie o dominujących motywacjach poznawczych będą społeczeństwu dostarczać informacji, ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych i witalnych — środków do życia, o dominujących motywacjach prawnych — dadzą mu porządek prawny, o dominujących motywacjach etycznych — porządek etyczny, a ludzie o dominujących motywacjach ideologicznych — wskażą mu cel działań społecznych.

Podstawowym wymogiem sprawnego przebiegu procesów sterowniczych w społeczeństwie jest dążenie do zapewnienia każdemu człowiekowi pozycji w strukturze społecznej, odpowiedniej do jego dynamizmu charakteru. Ponieważ dynamizm charakteru zmienia się z wiekiem, więc w miarę upływu czasu egzodynamik staje się najpierw egzostatykiem, potem statykiem, następnie endostatykiem i wreszcie endodynamikiem, zajmując coraz wyższe pozycje w strukturze społecznej. Pragmatyka służbową dotycząca awansów czyni — z grubsza rzecz biorąc — zadość tego rodzaju wymogom.

Najkorzystniejszy (i zarazem najczęściej spotykany) dla sprawnego funkcjonowania organizacji społecznej rozkład liczebności osób posiadających poszczególne klasy dynamizmu charakteru — to rozkład, który charakteryzuje się tym, że najliczniejsi są statycy, dużo mniej liczni zarówno egzostatycy jak i endostatycy, a najmniej liczni egzodynamicy i endodynamicy; inaczej mówiąc im bardziej dana klasa jest odległa od statyzmu, tym mniej jej przedstawicieli występuje w społeczeństwie.

Jeżeli w społeczeństwie będzie zbyt duży procent egzodynamików i egzostatyków, wówczas może ono być

bardzo twórcze, mieć wiele ciekawych pomysłów, ale trudno mu będzie zorganizować się do systematycznej, celowej pracy. Jeżeli z kolei będzie zbyt duży procent endodynamików i endostatyków, wówczas toczyć się będzie ciągła walka o władzę, a do wykonywania decyzji nie będzie odpowiedniej liczby chętnych, brakować też będzie ludzi wnoszących twórczy ferment; czasami takie społeczeństwo może się organizować w celu podporządkowania sobie innych społeczeństw, w których jest większy procent statyków — może się to dokonać w drodze podboju, ekspansji ekonomicznej, kulturalnej lub w inny sposób. Jeżeli wreszcie w społeczeństwie brakować będzie zarówno endodynamików, jak egzodynamików (i ewentualnie egzostatyków i endostatyków), wówczas społeczeństwo takie będzie wykazywać silne tendencje do stagnacji i rutyny. Jako przykład społeczeństwa, w którym jest większy niż przeciętny procent egzostatyków i egzodynamików może służyć społeczeństwo polskie, w którym jest nie-wątpliwie dużo jednostek twórczych i oryginalnych, potrafi się ono w chwilach zagrożenia zdobywać na wielkie poświęcenie, ale trudno mu zorganizować się w codziennej żmudnej pracy w okresach spokoju. Przykładem społeczeństwa o większym od przeciętnego procentie endostatyków i endodynamików może być społeczeństwo angielskie, które potrafiło zbudować i sprawnie zorganizować wielkie imperium, a w okresie gdy to imperium się rozpadło, w społeczeństwie angielskim zaczął się kryzys. Wreszcie przykładem społeczeństwa, w którym brakowało endodynamików i egzodynamików może być społeczeństwo chińskie w okresie panowania doktryny Konfucjusza.

Dla procesów sterowania społecznego, obok dynamizmu charakteru, zasadnicze znaczenie ma również układ motywacji (zarówno w całym społeczeństwie, jak i w poszczególnych grupach społecznych). Od tego,

jakie motywacje dominują, powinien być uzależniony od ogólnego systemu sterowania tego społeczeństwa. Ponadto motywacje dominujące u poszczególnych osobników mają istotne znaczenie dla wyboru przez nich odpowiedniego zawodu — w którym sami dobrze się czuli, a zarazem mogli być najbardziej pożyteczni dla społeczeństwa.

Osobnicy o dominujących motywacjach poznawczych będą dobrymi naukowcami, dziennikarzami, pracownikami służb informacyjnych; osobnicy o dominujących motywacjach ideologicznych — dobrymi przywódcami-ideologami; o dominujących motywacjach etycznych — moralistami, wychowawcami, bojownikami o sprawiedliwość społeczną; o dominujących motywacjach prawnych — dobrymi urzędnikami; o dominujących motywacjach ekonomicznych — dobrymi działaczami gospodarczymi, ludźmi interesu; o dominujących motywacjach witalnych — nadają się do zawodów nie wymagających narażenia swego zdrowia i życia, ani też nie wymagających opanowywania swych różnorakich skłonności fizjologicznych. Dla prawidłowego przebiegu procesów sterowania społecznego istotne jest dążenie do zapewnienia każdemu człowiekowi zawodu odpowiadającego jego motywacjom, a całemu społeczeństwu — ogólnego systemu sterowania dostosowanego do motywacji dominujących u większości członków społeczeństwa.

Wszelkie błędy w doborze bodźców, za pomocą których oddziałuje się na społeczeństwo, mogą doprowadzić do złych rezultatów, a w najlepszym razie nie dać żadnych rezultatów. Jeżeli np. na ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych, a słabych ideologicznych będziemy oddziaływać za pośrednictwem programowania ideologicznego, zamiast za pomocą odpowiednich bodźców ekonomicznych, zmarnujemy tylko czas i energię, w najlepszym razie powodując tylko

u ludzi znudzenie. Z kolei, jeżeli na ludzi o dominujących motywacjach etycznych czy ideologicznych, a słabych witalnych i ekonomicznych oddziaływać będziemy za pośrednictwem represji fizycznych lub ekonomicznych, nie tylko nie osiągniemy oczekiwane-go rezultatu, ale w dodatku możemy wywołać ostry sprzeciw, który w pewnych warunkach może się prze-rodzić w bunt.

Prawidłowe rozpoznanie zarówno dynamizmu charak-teru, jak i układu motywacji ludzi, ma zasadnicze znaczenie dla procesów sterowania społecznego.

POLE OSOBOWOŚCI I JEGO ROLA W STEROWANIU LUDZI

Człowiek może znajdować się w różnych sytuacjach, z którymi łączy się oddziaływanie określonych bodźców; bodźce te mogą być różnego rodzaju i mieć różne natężenie. Spośród tych sytuacji i związanych z nimi bodźców nie wszystkie działają nań w jednakowy sposób i w jednakowym stopniu. Jedne z nich będą mu odpowiadać, inne nie, na jedne będzie czuły, na inne nie.

Osobnik o określonym dynamizmie charakteru i określonym układzie motywacji, spośród wszelkich możliwych bodźców, które nań działają (lub mogą działać), wyróżnia te, na które jest najbardziej czuły, które najłatwiej mogą pobudzić go do działania; ten rodzaj bodźców zależy zarówno od dynamizmu charakteru osobnika, jak i od jego motywacji.

Np. endostatykowi może najbardziej odpowiadać sytuacja, w której będzie dyrektorem instytucji zatrudniającej kilkuset pracowników, a jeżeli będą u niego dominowały motywacje poznawcze, to najbardziej zadowoli go kierowanie instytutem naukowym; bodźce związane z taką właśnie sytuacją najbardziej pobudzać go będą do działania.

W życiu jednak tak bywa, że nie zawsze można uzyskać taką właśnie optymalną sytuację, która czło-

wiekowi najbardziej odpowiada i w związku z tym nie zawsze będzie on poddany działaniu takich bodźców, na które jest najbardziej czuły. Gdyby człowiek reagował tylko na te bodźce, które mu najbardziej odpowiadają — na które jest najbardziej czuły — a na inne nie reagował, wówczas jego życie byłoby zbiorem okresów euforii i bezczynności, przy czym najbardziej prawdopodobne byłyby te drugie. Nie byłaby to sytuacja optymalna z punktu widzenia samodzielności układu, jakim jest człowiek, gdyż uniemożliwiałaby mu zgodne z własnym interesem reagowanie na bardzo wiele sytuacji w jego otoczeniu.

W rzeczywistości jest tak, że człowiek reaguje nie tylko na tego rodzaju bodźce, na które jest najbardziej czuły i które są dla niego najkorzystniejsze (optymalne), ale również na pewien zbiór innych bodźców mniej lub więcej odległych od tamtych bodźców. Zakres bodźców, na które człowiek, jako układ samodzielny, reaguje (tzn. które mogą wywołać jego działania) wyznacza nam pole osobowości, rozumiane w cybernetyce społecznej jako układ reaktywności na te bodźce, czyli sprzężeń między tymi bodźcami a wywołanymi przez nie reakcjami.

Pole osobowości ma dwa wymiary — jeden z nich dotyczy dynamizmu, drugi — motywacji. Wyjaśnimy to na przykładzie. Endostatyk, o którym była mowa wyżej, będzie najbardziej zadowolony, gdy stanie na czele instytutu i na bodźce związane z tą sytuacją (lub możliwością jej uzyskania) będzie najbardziej czuły, ale pozytywnie zareaguje również na sytuację, w której będzie kierownikiem jednego z zakładów danego instytutu lub dyrektorem mniejszego instytutu, a z drugiej strony zareaguje pozytywnie również na sytuację kiedy będzie dyrektorem departamentu, przy czym te dwie sytuacje określają wymiar jego pola osobowości w zakresie dynamizmu (dążenia do zdoby-

wania mocy socjologicznej); tzn. zareaguje on negatywnie na stanowisko niższe niż kierownika zakładu, uważając je za zbyt niskie dla siebie, a także będzie się bronił przed przyjęciem stanowiska ministra lub wiceministra uważając, że łączy się ono ze zbyt wielką odpowiedzialnością i nie da sobie na nim rady.

Ponadto osobnik ten będzie wprawdzie najbardziej zadowolony ze stanowiska dyrektora instytutu, ale zareaguje pozytywnie również na stanowisko dyrektor-skie w jakiejś instytucji zajmującej się działalnością ideowo-wychowawczą (np. w szkole), natomiast nie przyjmie stanowiska w urzędzie związanym z administracją państwową, instytucji gospodarczej, wojsku ani aparacie wymiaru sprawiedliwości, organach ścigania przestępstw itp. Te zachowania naszego osobnika określą wymiar jego pola osobowości związany z motywacjami — reaguje on na bodźce związane z motywacjami poznawczymi, etycznymi i ideologicznymi, zaś nie reaguje na bodźce prawne, ekonomiczne i witalne, związane z wykonywaniem pracy w wymienionych wyżej instytucjach.

Bodźce różnych rodzajów, działające na poszczególnych ludzi mogą mieć różne natężenia, a ponadto mogą działać dłużej lub krócej; reaktywność poszczególnych ludzi na różne rodzaje bodźców może zależeć również od tych czynników. Np. ktoś może nie zareagować na bodziec ekonomiczny o małym natężeniu, a reagować na analogiczny bodziec o odpowiednio dużym natężeniu. Albo też człowiek nie zareaguje na bodziec w postaci perswazji, który podziałał nań jeden raz, ale gdy ten bodziec będzie nań działał przez odpowiednio długi czas, spowoduje określony skutek — mówi się wówczas, że dany osobnik dał się w końcu przekonać.

Dla poszczególnych rodzajów bodźców o określonym natężeniu możemy wyróżnić takie, na które dany osobnik jest czuły i pod ich wpływem podejmuje określone

działania, nawet jeśli działają one krótko, jednorazowo i bez odpowiedniego uprzedniego programowania. Zbiór tego rodzaju bodźców określa pole tolerancji danego osobnika. Inaczej mówiąc, pole tolerancji — to zakres bodźców, na które dany człowiek reaguje niejako sam z siebie, bez oporu.

Oprócz tego istnieją bodźce, na które dany osobnik zareaguje dopiero wtedy, gdy albo zwiększone zostanie ich natężenie, albo będą działały odpowiednio długo (czyli po uprzednim programowaniu). Zbiór tego rodzaju bodźców określa nam pole podatności danego osobnika (rozpatrywanego jako układ samodzielny). Inaczej mówiąc, pole podatności — to zakres bodźców, na które dany człowiek reaguje pod wpływem odpowiedniej presji otoczenia, czyli pod wpływem odpowiednich specjalnych zabiegów sterowniczych (zwiększenie natężenia bodźca lub długotrwałe jego działanie). Pole podatności określa granice skuteczności sterowania człowiekiem poza zakresem jego pola tolerancji.

Sumę pola tolerancji i pola podatności nazywamy polem charakteru. Pole charakteru stanowi maksymalny możliwy zakres pola osobowości danego osobnika, natomiast minimalny zakres pola osobowości określony jest polem tolerancji.

Człowiek rozpatrywany jako układ samodzielny w określonej chwili posiada pewne aktualne pole osobowości, które pod wpływem otoczenia będącego źródłem bodźców działających na człowieka może się zmieniać w granicach określonych polem tolerancji (grаницa dolna) i polem charakteru (grаницa górna). Pole tolerancji i pole charakteru stanowią sztywne parametry sterownicze człowieka jako układu samodzielnego, tzn. nie mogą one być sterowane, chociaż zmieniają się z biegiem czasu pod wpływem procesów związanych z działaniem drugiej zasady termodynamiki.

ki, jak również wskutek niszczących oddziaływań otoczenia; zmiany te są jednak niezależne od oddziaływań sterowniczych. Natomiast pole osobowości stanowi elastyczny parametr sterowniczy człowieka jako układu samodzielnego, może ono podlegać sterowaniu, ale w granicach określonych sztywnymi parametrami sterowniczymi — polem tolerancji i polem charakteru.

Jeżeli dla pola tolerancji i pola podatności przyjmiemy najprostsze rozróżnienie ich wielkości, wyróżniając małe i duże pole tolerancji oraz małe i duże pole podatności, wówczas otrzymamy cztery typy ludzi:

1) ludzie tolerancyjni, podatni — o dużym polu tolerancji i dużym polu podatności, którzy sami podejmują chętnie działania pod wpływem wielu bodźców, a pod wpływem odpowiedniej presji otoczenia ulegają jeszcze większej ilości bodźców;

2) ludzie tolerancyjni, niepodatni — o dużym polu tolerancji i małym polu podatności, którzy sami ulegają wielu bodźcom, ale nawet presja nie zmusi ich do ulegania jeszcze większej ilości bodźców;

3) ludzie nietolerancyjni, podatni — o małym polu tolerancji i dużym polu podatności, którzy sami z własnej woli ulegają tylko małej ilości bodźców, ale pod wpływem presji łatwo ulegają dużej ilości bodźców;

4) ludzie nietolerancyjni, niepodatni — o małym polu tolerancji i małym polu podatności, którzy z własnej woli ulegają tylko małej ilości bodźców i nawet żadna presja nie zmusi ich, żeby ulegli znacznie większej ilości bodźców.

Powyższy podział można oczywiście stosować w odniesieniu do ogółu bodźców, które mogą działać na człowieka jako układ samodzielny, a można go też stosować oddziennie w obrębie różnych typów bodźców związanych z różnymi motywacjami, a także z dynamizmem charakteru, przy czym w ogólnym przypadku

dla różnych typów bodźców pole tolerancji i pole charakteru może się układać różnie. Np. w zakresie bodźców związanych z motywacjami witalnymi dany człowiek może być nietolerancyjny, podatny, a w zakresie bodźców związanych z motywacjami prawnymi — nietolerancyjny i niepodatny — tzn. trudno go będzie nakłonić do działań za pomocą bodźców prawnych, nawet gdy prawo działać będzie długo i poparte będzie odpowiednim autorytetem, ale gdy podzielimy nań odpowiednio silnymi represjami fizycznymi, lub represje te działać będą odpowiednio długo, uzyskamy pożądany rezultat. Albo też człowiek może być nietolerancyjny i niepodatny w zakresie bodźców związanych z motywacjami witalnymi i ekonomicznymi, natomiast tolerancyjny i niepodatny w zakresie bodźców związanych z motywacjami etycznymi i ideologicznymi — tzn. trudno go będzie zmusić do określonych działań za pośrednictwem represji lub przekupstwa, ale jeżeli działania będą zgodne z uznawanymi przezeń normami etycznymi lub przekonaniami ideologicznymi, sam chętnie podejmie działania, poza jednak tym zakresem bodźców, który jest związany z uznawaną przezeń ideologią i etyką, nie ulegnie żadnym presjom.

Skuteczne sterowanie postępowaniem ludzi może się odbywać w granicach ich pola charakteru. Najskuteczniej działają bodźce mieszczące się w granicach pola tolerancji człowieka — wystarczą minimalne impulsy, a człowiek sam łatwo podejmuje określone działania; inaczej mówiąc, w granicach pola tolerancji nie trzeba człowieka zmuszać ani długo namawiać, można nawet powiedzieć, że w obrębie pola tolerancji sterowanie może być ograniczone do minimum. Większe nateżenie oddziaływań sterowniczych potrzebne jest w obrębie pola podatności, przy czym w miarę jak zbliżamy się do granic pola charakteru skuteczność ich maleje, a po przekroczeniu tych granic spada do zera.

Aktualne skuteczne sterowanie postępowaniem ludzi musi być dostosowane do ich aktualnego pola osobowości, natomiast długofalowe — do pola ich charakteru. Poza obrębem pola charakteru człowiek raczej zginie, niż ulegnie naciskom.

Na ogólnu ludzi zaobserwować można największe pole tolerancji w zakresie bodźców witalnych — np. przeciętnego zdrowego młodego człowieka nie trzeba zbyt długo namawiać ani zmuszać do poślubienia kobiety, w której jest zakochany. Najczęściej dość duże jest też pole tolerancji w zakresie bodźców ekonomicznych — np. na ogólnu nie trzeba większości ludzi zmuszać, żeby podjęli pracę dobrze płatną, a nie źle płatną. Natomiast jeżeli chodzi o pozostałe rodzaje bodźców (prawne, etyczne, ideologiczne i poznańcze), to pole tolerancji jest znacznie mniejsze — bez odpowiedniego wykształcenia, wychowania czy konsekwentnego oddziaływanego porządku prawnego, zakres bodźców etycznych, ideologicznych, poznańczych czy prawnych, na które ludzie odpowiednio reagują, jest stosunkowo niewielki. Np. ludzie nie umiejący czytać nie będą reagować na bodźce związane z oddziaływaniem dzieł literackich, ludzie, których nie nauczono posłuszeństwa wobec kierownictwa określonych organizacji politycznych, nie będą reagować na apele i polecenia tego kierownictwa, a ludzie, którym nie wyjaśniono podstaw określonej ideologii, nie będą walczyć o realizację celów wytyczonych przez tę ideologię, jeżeli nie przyniesie im to konkretnych korzyści materialnych.

Z polem podatności jest odwrotnie — najczęściej zaobserwować można u ludzi stosunkowo dużą podatność w zakresie bodźców poznańczych, etycznych, ideologicznych i prawnych, natomiast stosunkowo małą podatność w zakresie bodźców witalnych i ekonomicznych. Pod wpływem odpowiedniego programowania w zakresie norm poznańczych (wykształcenie),

etycznych (wychowanie), ideologicznych (działalność ideowo-wychowawcza) czy prawnych (wychowawcze oddziaływanie prawa), pole osobowości ludzi może ulec znacznemu rozszerzeniu i stają się oni wrażliwi na stosunkowo duży zakres bodźców. Natomiast bardzo trudno zmusić lub przyzwyczaić ludzi do tego, aby np. jedli rzeczy niejadalne, chodzili podczas mrozu ubrani w letnie stroje, spali na łóżkach, w których zamiast materaców byłyby deski nabite gwoździami, pracowali coraz bardziej wydajnie, mimo że nie będą z tego mieli żadnych korzyści ekonomicznych itp.

Jest również rzeczą dość istotną, że wrażliwość na bodźce, mieszczące się w granicach pola tolerancji, nie ulega zmniejszeniu w wypadku braku oddziaływań sterowniczych zmierzających do jej utrzymania (jest ona sztywnym parametrem sterowniczym). Np. na ogół nie trzeba człowieka głodnego zmuszać do tego aby jadł, sennego i zmęczonego, aby spał itp., a brak tego typu wymuszeń (czy innych sterowniczych oddziaływań ze strony otoczenia) nie spowoduje, że jego reaktywność w tym zakresie ulegnie zmniejszeniu (abstrahując od wypadków zaburzeń chorobowych).

Natomiast wrażliwość na bodźce mieszczące się w granicach pola podatności, w wypadku braku odpowiednich oddziaływań sterowniczych, może łatwo ulec zmniejszeniu. Długotrwały brak tego rodzaju oddziaływań może w końcu doprowadzić do tego, że pole osobowości zmniejszy się do granic pola tolerancji. Np. jeżeli człowiek nauczy się czytać, ale nie będzie czytał (np. z powodu braku odpowiedniej literatury), wówczas po pewnym czasie może zapomnieć sztuki czytania i dojść do wtórnego analfabetyzmu; albo też człowiek, który nauczył się przepisów ruchu drogowego, jeżeli nie będzie jeździć żadnym pojazdem ani przypominać sobie tych przepisów, może je po pewnym czasie zapomnieć (częściowo lub w całości); również

utrzymanie odpowiedniej wrażliwości ludzi na bodźce związane z normami ideowymi i etycznymi wymaga ciągłej aktywności ideowo-wychowawczej.

Niejednokrotnie ludzie zajmujący się sterowaniem działań społecznych w różnych dziedzinach wyobrażają sobie, że człowiek jest czymś w rodzaju nie zapisanej tablicy, na której można napisać co się chce. Np. wychowawcy wyobrażają sobie, że mogą niemal w dowolny sposób kształtować osobowość swych wychowanek, władcy wyobrażają sobie, że jeśli tylko uda im się zastosować odpowiednią metodę wychowawczą, odpowiednio zorganizować i zaprogramować propagandę i aparat represyjny, to wystarczy aby zmusić swych poddanych do całkowitego posłuszeństwa.

W rzeczywistości sprawa nie wygląda tak prosto; sterowanie ludźmi jest możliwe tylko w granicach ich pola osobowości, przy czym polem tym można manewrować tylko w granicach pola podatności, tzn. żadne oddziaływanie wychowawcze ani represyjne nie są w stanie zmniejszyć pola osobowości poniżej pola tolerancji, ani też rozszerzyć je poza pole charakteru.

Mogimy tu posłużyć się przykładem zaczerpniętym z historii Azefa. Gerszuni był egzostatykiem o dużym polu tolerancji w zakresie bodźców związanych z motywacjami ideologicznymi, dlatego też nie mógł wytrzymać w ramach carskiego reakcyjnego systemu, starającego się całe życie poddanych cara podporządkować ciasnym szablonom norm narzuconych przez władze carskie i prześladowujące ludzi ideowych, buntujących się przeciw temu stanowi rzeczy. Gerszuni walczył z tym systemem, przeszedł katorgę, ale gdy tylko wydostał się na wolność, zaraz znowu przystąpił do walki — miał zbyt wielkie pole tolerancji w zakresie bodźców związanych z motywacjami ideologicznymi, aby carskie represje mogły go złamać.

Azef miał bardzo małe pole tolerancji zarówno w za-

kresie dynamizmu, jak też w zakresie bodźców związanych z wszystkimi niemal motywacjami (z wyjątkiem witalnych) — odpowiadała mu tylko taka pozycja w społeczeństwie, która pozwalała mu unikać wszelkiej kontroli i niczym nie krępować się w dążeniu do maksymalnych zysków, interesowały go praktycznie tylko takie informacje, które mu były potrzebne do zdobywania pieniędzy i zapewniania sobie bezpieczeństwa, w zakresie bodźców związanych z motywacjami ideologicznymi, etycznymi i prawnymi miał tolerancję prawie zerową (był prawie niewrażliwy na te bodźce); tylko w zakresie bodźców związanych z motywacjami witalnymi wykazywał znaczne pole tolerancji — był tchórzliwy, bardzo lubił wszelkie uciechy o charakterze biofizycznym (interesowały go kobiety, alkohol, był sybarytą). Jeżeli chodzi o pole podatności, to w zakresie bodźców związanych z normami ideologicznymi, etycznymi i prawnymi było ono u Azefa prawie zeroowe — nie działały nań żadne programowania ideologiczne, etyczne czy prawne; natomiast w zakresie bodźców witalnych i ekonomicznych jego podatność była duża — łatwo poddawał się presjom w sytuacjach, które były dlań niebezpieczne, potrafił wówczas wydawać w ręce policji nawet swych najbliższych towarzyszy. Ale gdy tylko groźba malała i czuł się bezpieczniejszy (znikało lub malało wymuszenie), zaczynał znowu rozkrętać działalność terrorystyczną, która przynosiła mu duże dochody.

Inny przykład możemy zaczerpnąć z naszej historii. Większość społeczeństwa polskiego pod zaborem rosyjskim wykazywała małe pole tolerancji w stosunku do bodźców prawnych w ramach carskiego systemu, miało jednak dość duże pole tolerancji w zakresie bodźców ideologicznych związanych z walką o wolność narodową i społeczną. Natomiast pole podatności w zakresie bodźców prawnych było dość duże. Dlatego

większa część naszego narodu nie chciała dobrowolnie podporządkowywać się bardzo wielu carskim normom prawnym, pod wpływem bodźców ideologicznych niejednokrotnie buntowała się przeciw carskiemu systemowi — prawie każde pokolenie urządzało powstania, ale w końcu, gdy powstania się nie udawały, nasze społeczeństwo poddawało się carskiemu prawu w dość znacznym stopniu — najbardziej jaskrawym tego objawem była koncepcja lojalizmu i pracy organicznej. Gdy tylko jednak zawalił się carat, a następnie cesarstwo niemieckie i austro-węgierskie i znikła presja zaborców, Polacy natychmiast skorzystali z okazji, tworząc własne państwo o bardzo demokratycznej konstytucji. W tym niepodległym państwie małe pole tolerancji w zakresie bodźców związanych z motywacjami prawnymi dało znać o sobie — z poszanowaniem prawa nie było zbyt dobrze. Gdy jednak po zamachu majowym Piłsudski zaprowadził system rządów silnej ręki, które coraz bardziej ograniczały swobody obywatelskie, duża część społeczeństwa sprzeciwiała się temu, ale ostatecznie duże pole podatności w zakresie bodźców związanych z normami prawnymi dało znać o sobie i większość społeczeństwa podporządkowała się rządowi piłsudczyków.

Pole podatności ma jednak swoje granice, o czym zapominają nierzaz przedstawiciele różnych rządów autokratycznych, którzy coraz bardziej „przykręcają śrubę” licząc na posłuszeństwo społeczeństwa, aż w pewnym momencie przekraczają granicę pola podatności i doprowadzają do buntu szerokich mas społecznych, którego zasięg i siła (w zestawieniu z poprzednią uległością) najczęściej ich zaskakuje, a wówczas tracą głowę — np. car rosyjski był tak zaskoczony wybuchem rewolucji lutowej, że stosunkowo łatwo dał się nakłonić do abdykacji, analogicznie zachował się cesarz niemiecki półtora roku potem.

O ile autokraci różnego rodzaju popełniają błąd polegający na próbach przekraczania granic pola podatności podległego sobie społeczeństwa, o tyle różnego rodzaju reformatorzy popełniają najczęściej błąd odwrotny, polegający na nieliczeniu się z granicami pola tolerancji.

Jako przykład mogą służyć przedstawiciele różnych ugrupowań lewackich, a także niektórych liberalnych, którzy buntując się przeciwko istniejącemu w ich krajobrazie ustrojowi społecznemu zaczynają atakować i rozkładać funkcjonujący w społeczeństwie system wychowawczy, system wykształcenia, propagandy itp., posuwając się przy tym niejednokrotnie do głoszenia hasłów o przeżyciu się całej dotychczasowej etyki, ideologii itp. Liczą oni na to, że na gruzach dotychczasowego systemu będą mogli zbudować całkiem nowy, własny.

W praktyce ich działalność często prowadzi do osłabienia w społeczeństwie wszelkich norm etycznych, a nawet ideologicznych i poznańczych, związanych z działaniem bodźców, mieszczących się w granicach pola podatności. Ponieważ jednak z reguły pole tolerancji w zakresie bodźców witalnych i ewentualnie ekonomicznych jest znacznie większe niż w zakresie bodźców związanych z innymi normami, rezultatem takich działań reformatorsko-rozkładowych jest dominacja motywacji witalnych i ekonomicznych. Prowadzi to częstokroć do sytuacji, w której porządek społeczny może być skutecznie utrzymywany w skali całego społeczeństwa dzięki bodźcom witalnym (represje) i ekonomicznym (korupcja), a w związku z tym powstaje zapotrzebowanie społeczne na „rządy silnej ręki”, które mogą „uratować społeczeństwo przed anarchią”. Ostatecznie więc różne skrajne lewackie i liberalne ugrupowania, mimo że głoszą hasła „wyzwolenia człowieka z wszelkich więzów” (etycznych i ideologicznych, a na-

wet' rodzinnych, narodowych i państwowych), w praktyce przygotowują grunt pod dyktaturę.

Jest rzeczą niezmiernie charakterystyczną, że działania grup lewackich i skrajnie prawicowych (dążących do wprowadzenia rządów „silnej ręki”) w praktyce, wbrew pozorom, się uzupełniają. Z jednej strony jedne i drugie z nich atakują przedstawicieli partii komunistycznych, którzy dążą do zmiany ustroju, dając przy tym do podwyższenia poziomu ideowo-moralnego społeczeństwa; a z drugiej strony skrajni lewacy i skrajni liberałowie w praktyce przyczyniają się do anarchizowania społeczeństwa, co jest korzystne dla zwolenników „silnej władzy”. Nawiasem mówiąc, różne rządy dyktatorskie i autokratyczne nieraz celowo anarchizują społeczeństwo, aby móc rządzić za pomocą gry terroru i przekupstwa.

Klasycznym przykładem są pod tym względem rządy carskie w okresie panowania Mikołaja I. Np. generał-gubernator Dymitr Bibikow, który w 1848 roku został mianowany kuratorem okręgu kijowskiego, a więc stróżem porządku i prawomyślności, w swych przemówieniach do młodzieży zachęcał ją do hulanek i hazardu starając się odpowiednimi rozporządzeniami urzędowymi uczynić rozpustę przystępna dla studentów. Natomiast publicznie odradzał zbytniego poświęcania się nauce, a zwłaszcza czytania niecenzuralnych książek i czasopism. Sam Mikołaj I stwierdzał, że jedynym celem studiów powinno być nauczanie młodych ludzi dobrego wykonywania ich obowiązków służbowych. Uważał on, że z punktu widzenia państwowego szkoła wyrządza czasem więcej szkody niż pożytku — ucząc chłopców czytać, umożliwia im korzystanie ze złych książek. Mikołajowscy dostojni dostojnicy dostrzegali w oświacie kardynalne źródło zła trapiącego Rosję carską, przyczynę rosnących w kraju nastrojów opozycyjnych. Carski minister oświaty, Aleksander Szysz-

kow, otwarcie wyznał, że nauki są pożyteczne tylko wtedy, gdy się ich używa w miarę (podobnie jak soli), w zależności od stanu majątkowego i potrzeby uwarunkowanej stanowiskiem.

System carski prowadził do dominacji w społeczeństwie motywacji witalnych i w pewnym stopniu — ekonomicznych, przy czym motywacje ekonomiczne mogły się szerzej rozwijać dopiero od czasu reform wprowadzonych przez Wittego. W takiej sytuacji, bardzo niebezpieczne dla caratu były sytuacje, w których poddani poczuli się poważnie zagrożeni — a taka właśnie sytuacja powstała w wyniku wojny i głodu.

Przy wszelkich procesach sterowania społecznego potrzebne jest w miarę dokładne rozpoznanie pola tolerancji i pola podatności społeczeństwa, jak również poszczególnych ludzi.

PROCESY KORELACJI U CZŁOWIEKA JAKO UKŁADU SAMODZIELNEGO

Zdolność układu samodzielnego do przetwarzania informacji zależy od stanu jego korelatora, a ścisłe mówiąc — od stanu rejestratorów w korelatorze. Rejestratory te powstają między elementami korelatora odbierającymi sygnały przychodzące od receptorów — które nazywamy rejestratorami, oraz elementami, których zadaniem jest powodowanie reakcji układu (czyli decydowanie o reakcjach efektorów) — a które nazywamy estymatorami. Rejestratory i estymatory nazywamy elementami korelacyjnymi.

Liczbe skojarzonych aktualnie u danego osobnika elementów korelacyjnych, czyli liczbe elementów korelacyjnych między którymi powstały odpowiednie rejestraty nazwiemy poziomem osobowości. Natomiast maksymalną możliwą dla danego osobnika liczbe elementów korelacyjnych, między którymi mogą u niego powstać odpowiednie rejestraty, nazwiemy poziomem charakteru. Poziom osobowości określa nam wielkość pola osobowości, natomiast poziom charakteru wielkość pola charakteru.

Stan rejestratorów (skojarzeń między elementami korelacyjnymi) zależy od dwu czynników:

1) od zdarzeń w otoczeniu — czyli okoliczności zewnętrznych,

2) od właściwości przetwornika informacji (korelatora) — czyli okoliczności wewnętrznych.

Zespół właściwości przetwornika informacji (korelatora) wpływających na powstawanie rejestratorów — zgodnie z terminologią wprowadzoną przez M. Mazura — będziemy określać jako intelekt, a poszczególne właściwości — jako właściwości intelektualne.

Elementy korelacyjne biorą udział w przetwarzaniu informacji tylko wówczas, gdy leżą na drodze przepływu mocy dostatecznie dużej do spowodowania reakcji układu, a więc gdy między sąsiednimi elementami występuje dostatecznie duża przewodność. Przewodność taka stanowi rejestrator skojarzenia między dwoma bodźcami, między bodźcem a reakcją lub między dwoma reakcjami.

Powstanie rejestratorów zależy od rodzaju substancji przetwornika informacji (korelatora) oraz od liczby i rozmieszczenia jego elementów korelacyjnych. Zależność ta jest następująca:

1. Im większa jest liczba elementów korelacyjnych, tym więcej może powstać różnych rejestratorów. Inaczej mówiąc, im więcej jest elementów korelacyjnych w korelatorze, tym większa jest jego pojemność informacyjna i, co za tym idzie, tym większa jest jego zdolność do wytwarzania wielu różnorodnych skojarzeń — możemy to określić jako inteligencję układu.

2. Im większy jest stosunek przyrostu przewodności do wywołującej go mocy, tym słabsze lub rzadsze, lub dawniejsze bodźce mogą wywołać dostatecznie duże rejestraty. Inaczej mówiąc, im większa jest rejestracyjność korelatora, tym większa jest jego zdolność do wytwarzania wszelkich skojarzeń, czyli zapamiętywania informacji — możemy to określić jako pojętność układu.

3. Im mniejszy jest stosunek odległości między danymi elementami korelacyjnymi do odległości średniej

(dla wszystkich elementów korelacyjnych danego korelatora) tym słabsze lub rzadsze, lub dawniejsze bodźce mogą wywołać dostatecznie duże rejestraty danego rodzaju. Inaczej mówiąc, im większa jest preferencyjność korelatora (w odniesieniu do danych elementów korelacyjnych), tym większa jest jego zdolność do tworzenia skojarzeń określonego rodzaju — możemy to określić jako talent układu.

Ponieważ omawiane właściwości intelektualne są oparte na niezależnych od siebie właściwościach korelatora (nie ma współzależności między rodzajem substancji przetwornika informacji oraz liczbą, a także rozmieszczeniem elementów korelacyjnych), więc możemy je traktować jako niezależne od siebie. W związku z tym, przez ich kombinacje można wyodrębnić poszczególne rodzaje intelektu. Liczba ich zależy od szczegółowości skali każdej właściwości. Jeżeli przyjąć tylko skale o dwóch wartościach — mała, duża, to otrzymamy 8 następujących rodzajów intelektu:

- 1) mała inteligencja, mała pojętność, mały talent — ograniczoność intelektualna;
- 2) duża inteligencja, mała pojętność, mały talent — ogólna inteligencja;
- 3) mała inteligencja, duża pojętność, mały talent — dobra pamięć;
- 4) mała inteligencja, mała pojętność, duży talent — pomysłowość;
- 5) duża inteligencja, duża pojętność, mały talent — erudycja;
- 6) mała inteligencja, duża pojętność, duży talent — intuicyjna celność;
- 7) duża inteligencja, mała pojętność, duży talent — stopniowy perfekcjonizm;
- 8) duża inteligencja, duża pojętność, duży talent — wszechstronność intelektualna.

Osobnicy posiadający pierwszy rodzaj intelektu —

tzn. ograniczeni intelektualnie, nadają się tylko do wykonywania prostych czynności, nie wymagających żadnego wysiłku intelektualnego. Inaczej mówiąc, nadają się do wykonywania tego rodzaju prac, których istota polega na przetwarzaniu energomaterii, a nie na przetwarzaniu informacji.

Osobnicy posiadający jedną z właściwości intelektualnych w dużym stopniu, są przydatni do pracy wykonawczej:

— pracownicy ogólnie inteligentni nadają się do prac, które wymagają od nich dawania sobie rady w okolicznościach odbiegających od sytuacji przewidzianych w instrukcji, którą otrzymali;

— pracownicy o dobrej pamięci będą dobrze zapamiętywać skomplikowane instrukcje i ścisłe je wykonywać;

— pracownicy pomysłowi będą się nadawali do prac wymagających talentu określonego rodzaju, będą oni potrafiли zręcznie wykonać nawet ogólnie podane instrukcje dotyczące działań mieszczących się w zakresie ich talentu.

Można się spodziewać, że osobnicy o rodzaju intelektu 2) i 3) — tzn. o ogólnej inteligencji i o dobrej pamięci, wskutek braku talentu będą wybierać zawód pod wpływem różnych okoliczności przypadkowych — takich jak np. bliskość szkoły określonego typu, naśladowanie kolegów itp., bowiem rodzaj zawodu będzie dla nich sprawą dość obojętną. W sposób nieprzypadkowy wybierać będą zawód osobnicy o rodzaju intelektu 4) — tzn. pomysłowi w określonej dziedzinie, gdyż dla nich sprawą istotną jest, aby zawód był zgodny z typem ich talentu.

Osobnicy posiadający w dużym stopniu dwie z wymienionych wyżej właściwości intelektualnych, nadają się do pracy samodzielnej (kierowniczej, koncepcyjnej, twórczej):

— erudyci są wprawdzie nietwórczy, ale mają rozległą i głęboką wiedzę, nadają się na stanowiska kierownicze w sytuacjach ustabilizowanych, mogą też być dydaktykami, autorami znakomitych podręczników;

— ludzie przejawiający celność intuicyjną odznaczają się nieoczekiwanyimi twórczymi inicjatywami, jednak z reguły niedopracowanymi w szczegółach; nadają się w związku z tym do prac koncepcyjnych, w których chodzi o pewne ogólne pomysły, które w szczegółach będą potem rozpracowywali inni; np. w nauce będą to badacze stosunkowo łatwo dochodzący do różnych oryginalnych i odkrywczych koncepcji, które wymagają jednak rozwijania i dopracowywania przez kontynuatorów;

— ludzie wykazujący stopniowy perfekcjonizm wymyślają rzeczy oryginalne i odkrywcze, dopracowując je sami, ale po wielokrotnym doskonaleniu; nadają się w związku z tym do prac badawczych i koncepcyjnych, przy których chodzi nie o szybkość stworzenia nowej koncepcji, ale o jej oryginalność i dobre dopracowanie; mogą być np. badaczami, którzy wymyślają rzeczy oryginalne i potem stopniowo weryfikują swe koncepcje i doskonalą je, dochodząc w końcu do wspaniałych wyników.

Można się spodziewać, że osobnicy posiadający rodzaj intelektu 5) odznaczający się erudycją, wskutek malego talentu będą mieć trudności z celowym wyborem zawodu, gdyż dzięki posiadaniu dużej inteligencji i dużej pojętności mogliby w każdym zawodzie, którego istotą jest przetwarzanie informacji, osiągnąć sukcesy (choć będą to sukcesy nietwórcze). W dodatku szkoła nie pomoże im w wyborze zawodu, gdyż w szkole w każdym przedmiocie mogą osiągać dobre wyniki. Natomiast osobnicy posiadający rodzaje intelektu 6) i 7) nie powinni mieć trudności z wyborem zawodu, gdyż posiadają duży talent, a więc wybrana

przez nich praca powinna być odpowiednia do posiadanejgo talentu.

Osobnicy posiadający ostatni rodzaj intelektu — oznaczony numerem 8) — tzn. odznaczający się wszechstronnością intelektualną, zdarzającą się stosunkowo rzadko, mogą doskonale wykonywać wszelkie, nawet najbardziej skomplikowane prace, których istotą jest tworzenie i przetwarzanie informacji różnego rodzaju: mogą oni być przywódcami w różnych dziedzinach życia, niejednokrotnie ich nazwiska przechodzą do historii.

Sytuacja, w której się człowiek znajduje, jest zgodna z jego intelektem wówczas, gdy jest zgodna z wszystkimi jego właściwościami intelektualnymi. Jeżeli natomiast jest niezgodna z intelektem, wówczas wywoływać będzie niezadowolenie człowieka, a także może pobudzać go do działań mających na celu zmianę tej sytuacji.

Biorąc pod uwagę wymienione wyżej właściwości intelektualne, można wyróżnić sześć przypadków, w których sytuacja człowieka nie jest zgodna z jego intelektem:

a) gdy człowiekowi o dużej inteligencji uniemożliwia się lub utrudnia przetwarzanie wielu informacji z wielu dziedzin (intelektualista nie znosi żadnych „tabu” ani ograniczeń wymiany informacji);

b) gdy człowieka o małej inteligencji zmusza się do przetwarzania wielu informacji z wielu dziedzin (człowieka mało inteligentnego męczą coraz nowe sytuacje, np. nie może dać sobie rady w szkole z nowym materiałem z wielu przedmiotów);

c) gdy człowiekowi o dużej pojętności uniemożliwia się lub utrudnia szybkie przetwarzanie informacji (pojętny człowiek nudzi się wysłuchując powolnego lub ciągłego powtarzania ciągle tych samych rzeczy);

d) gdy człowieka o małej pojętności zmusza się do

szybkiego przetwarzania informacji (np. mało pojętny uczeń nie może nadążyć za szybkim tokiem nauczania);

e) gdy człowiekowi o dużym talencie uniemożliwia się lub utrudnia przetwarzanie informacji z zakresu jego talentu (cierpi wynalazca, któremu nie pozwala się pracować nad jego wynalazkiem, artysta, który nie może uprawiać swej sztuki, albo naukowiec, który nie może zajmować się swoją dziedziną nauki);

f) gdy człowieka nieutalentowanego zmusza się do przetwarzania informacji w specjalnym zakresie (np. męczy się niemuzykalny, którego zmuszają do nauki muzyki, człowiek bez zdolności przywódczych i organizacyjnych, któremu każą kierować dużą organizacją lub instytucją itp.).

Rozpoznanie właściwości intelektualnych poszczególnych ludzi, grup społecznych i całych społeczeństw ma istotne znaczenie dla procesów sterowania społecznego. Chodzi przy tym głównie o to, aby stwarzać ludziom sytuacje maksymalnie odpowiadające ich intelektowi, a unikać sytuacji niezgodnych z właściwościami intelektualnymi.

Oczywiście, w granicach pola podatności można przez dobór odpowiednich metod zwiększyć poziom osobowości w granicach poziomu charakteru. Chodzi przy tym o odpowiedni dobór rodzaju i natężenia bodźców, za pośrednictwem których oddziałuje się na układ.

Bodźce, za pośrednictwem których otoczenie oddziaływało na układ samodzielny, pozostawiają w jego korelatorze ślady w postaci odpowiednich zmian (wzrostów) przewodności koreacyjnej między odpowiednimi elementami koreacyjnymi. Dzięki tym śladom w postaci rejestratorów układ może gromadzić informacje, które są mu potrzebne do sterowania się zgodnie ze swym interesem.

W okresie gdy na układ działa określony bodziec, w jego korelatorze powstaje pewien potencjał (wywołyany bodźcem) i następuje rozpływ mocy korelacyjnej, który powoduje wzrost przewodności między odpowiednimi elementami korelacyjnymi; na tym polega proces rejestracji (zapamiętywania) informacji w korelatorze. Następny bodziec tego samego rodzaju trafi na zwiększoną przewodność korelacyjną i dzięki temu będzie mógł przedzej niż bodziec poprzedni wywołać określoną reakcję (układ uczy się określonych reakcji).

Po ustaniu działania bodźca ustaje przepływ mocy korelacyjnej, który był tym bodźcem wywołyany, a rejestrat tego bodźca wskutek fizycznych procesów samowyrównawczych, związanych z działaniem drugiej zasady termodynamiki, zaczyna zanikać — odbywa się proces derejestracji, który polega na tym, że przewodność (zwiększoa poprzednio wskutek działania bodźca i rozpływu mocy korelacyjnej) między określonymi elementami korelacyjnymi maleje, czyli inaczej mówiąc zaczyna się w korelatorze proces zapominania.

Rejestrat istniejący w danej chwili między określonymi elementami korelacyjnymi jest wynikiem rejestratorów wstępnych, które posiadał układ w swym korelatorze, oraz procesów rejestracji i derejestracji. Taki sam rejestrat może zostać wytworzony przez:

- 1) silny bodziec (nawet jeśli działał stosunkowo dawno), który spowodował odpowiednio duży przepływ mocy korelacyjnej i wzrost przewodności;
- 2) bodziec niezbyt silny, ale wielokrotnie powtarzany, który stopniowo doprowadził do odpowiedniego wzrostu przewodności;
- 3) bodziec świeży (nawet jeżeli był niezbyt silny) wytwarzający rejestrat, który nie zdążył jeszcze ulec derejestracji.

Jeżeli dany osobnik lub grupa osobników ma trud-

ności z rejestrowaniem określonych rodzajów bodźców, wówczas można zwiększyć wydajność procesu zapamiętywania przez nich określonych informacji albo zwiększając natężenie bodźców, albo odpowiednio długo powtarzając działanie bodźców, albo wreszcie działając tymi bodźcami na krótko przed okresem, kiedy chcemy wytworzyć odpowiedni rejestrat.

Zdolność do rejestrowania przede wszystkim informacji doniosłych (związań z działaniem silnych bodźców), typowych (związań z działaniem bodźców, które się wielokrotnie powtarzają) i aktualnych (które działały niedawno) jest bardzo istotna dla sterowania się przez układ samodzielny zgodnie z własnym interesem. Ma ona też istotne znaczenie dla wszelkich procesów programowania informacyjnego ludzi (np. dla procesów dydaktycznych i wychowawczych) — ekonomia tych procesów wymaga, aby przekazywać ludziom informacje doniosłe (a nie błahe), typowe (a nie incydentalne) oraz aktualne (a nie przestarzałe).

Trzeba jednak pamiętać, że możliwości sterowania poziomem osobowości są ograniczone poziomem charakteru i właściwościami intelektualnymi ludzi — które są sztywnymi parametrami sterowniczymi człowieka jako układu samodzielnego (nikt nie może zwiększyć człowiekowi liczby elementów korelacyjnych w mózgu, ani zmienić ich rozmieszczenia, ani zastąpić substancji mózgu przez inną). Można wprawdzie zwiększać poziom osobowości nakładem pewnego trudu, ale gdy trud ten jest zbyt duży (np. uczeń jest bardzo pilny, przemęcza się), a rezultaty są stosunkowo niewielkie, wówczas świadczy to, że sytuacja nie jest dostosowana do właściwości intelektualnych.

Umiejętność rozegnania właściwości intelektualnych ludzi ma zasadnicze znaczenie dla odpowiedniego sterowania społecznego.

Sterowanie informacyjne ludzi powinno być takie, aby przekazywać im informacje doniosłe, typowe i aktualne, a ponadto chodzi o to, aby ludzie przetwarzali informacje w ilości odpowiedniej do ich inteligencji, z szybkością odpowiednią do pojętności i w rodzaju dostosowanym do ich talentu; wreszcie zakres informacji przetwarzanych przez ludzi powinien być dostosowany do rodzaju ich pracy zawodowej, a ta z kolei — do rodzaju ich intelektu.

Praktyka procesów sterowania społecznego odbiega często od tych wymogów. Np. biurokraci dążą do stosowania jednolitych metod sterowania dostosowanych do „przeciętnego obywatela”; wśród informacji rozpoznawanych w skali masowej spotyka się niejednokrotnie informacje zbędne, mało wartościowe, nieaktualne, które powodują znudzenie społeczeństwa. Gdy tego rodzaju metody sterowania nie dają rezultatów, biurokraci często są skłonni obwiniać społeczeństwo, starając się zwiększać skuteczność swego sterowania za pośrednictwem represji różnego rodzaju, co oczywiście nie może pomóc w zmianie właściwości intelektualnych ludzi, które są parametrami sztywnymi, a może tylko doprowadzić do niezadowolenia społecznego.

Nieodpowiednie metody sterowania informacyjnego mogą też być wywołane błędnym rozpoznaniem właściwości intelektualnych ludzi, na których chce się oddziaływać. Jeśli na przykład zbyt nisko oceni się inteligencję ludzi i ograniczy ilość dostarczanych im informacji, albo też gdy przeceni się ich inteligencję i dostarczy im zbyt dużo informacji — to w pierwszym przypadku doprowadzi się do znudzenia, a w drugim — do przemęczenia. Jedno i drugie zmniejszy skuteczność sterowania, w pewnych przypadkach prowadząc nawet do skutków wprost przeciwnych niż zamierzone. Analogiczne złe skutki spo-

wodować może błędne rozpoznanie pojętności lub talentu ludzi.

Pamiętać też trzeba, że właściwości intelektualne różnych ludzi, grup społecznych, a nawet całych społeczeństw, mogą się istotnie różnić, a przy tym mogą się zmieniać w czasie (np. wskutek starzenia się układów samodzielnego jakimi są ludzie) i w związku z tym metody sterowania informacyjnego powinny być odpowiednio modyfikowane i dostosowywane na bieżąco do aktualnych właściwości intelektualnych poszczególnych ludzi i grup społecznych.

POTRZEBY LUDZI A STEROWANIE SPOŁECZNE

Każdy układ samodzielny dla swej egzystencji potrzebuje energomaterii i informacji, które czerpie ze swego otoczenia, a także musi odpowiednio — tj. zgodnie ze swym interesem — oddziaływać na swoje otoczenie, tzn. wydawać do otoczenia energomaterię i informacje. Można w związku z tym mówić, że egzystencja układu samodzielnego wymaga odpowiednio funkcjonującego sprzężenia zwrotnego między tym układem a jego otoczeniem.

Człowiek, a także społeczeństwo są układami samodzielnymi, a w związku z tym zarówno życie jednostki ludzkiej, jak i życie całego społeczeństwa można traktować jako zmienny w czasie proces wymiany energomaterii i informacji ze środowiskiem — zarówno społecznym jak i pozaspołecznym (przyrodniczym) — z którym łączy się przetwarzanie energomaterii i informacji.

Wybitny polski przedstawiciel nauk medycznych — prof. Antoni Kępiński, stwierdził, że warunkiem zachowania życia przez każdy żywego ustrój jest zachowanie własnej struktury w trakcie procesów wymiany energii i informacji z jego środowiskiem (metabolizm energetyczny i informacyjny).

To dążenie do zachowania własnej struktury, które

umożliwia układowi samodzielнемu zachowanie własnych zdolności samosterowniczych, wymaga od układu odpowiedniego do jego stanu (określonego parametrami sterowniczymi) pobierania i wydawania energomaterii i informacji.

W związku z tym, rozpatrując warunki zgodnego z interesem człowieka — jako układu samodzielnego — funkcjonowania sprzężenia zwrotnego między człowiekiem i jego otoczeniem (a także społeczeństwem i jego otoczeniem), wyróżnić możemy cztery najogólniejsze rodzaje potrzeb ludzkich:

- 1) pobieranie energomaterii,
- 2) pobieranie informacji,
- 3) wydawanie energomaterii,
- 4) wydawanie informacji.

Sposób zaspokajania tych potrzeb zależy od własności sterowniczych — czyli od osobowości człowieka jako układu samodzielnego. Sposób pobierania i wydawania energomaterii, zgodny z interesem człowieka, zależy od dynamizmu charakteru, natomiast zgodny z jego interesem sposób pobierania i wydawania informacji zależy od jego właściwości intelektualnych (czyli od typu intelektu).

Egzodynamicy i egzostatycy charakteryzują się tym, że ich moc dyspozycyjna wzrasta, a w związku z tym muszą pobierać z otoczenia i wydawać do otoczenia wzrastające ilości energomaterii. Przejawia się to w ten sposób, że potrzebują oni dużo pokarmu (pobieranie energomaterii), a także odczuwają potrzebę pracy fizycznej, intensywnej zabawy lub uprawiania sportu czy wreszcie utrzymywania intensywnych stosunków seksualnych (wydawanie energomaterii).

Statycy charakteryzują się tym, że ich moc dyspozycyjna jest mniej więcej stała, w związku z czym potrzebują od otoczenia i wydają do otoczenia mniej więcej stałe ilości energomaterii, co przejawia się

w ten sposób, że wymagają umiarkowanych, stałych ilości pokarmu, umiarkowanej pracy fizycznej, zabawy lub sportu, uregulowanych, stałych stosunków seksualnych.

Endodynamicy i endostatycy charakteryzują się tym, że ich moc dyspozycyjna maleje, a w związku z tym potrzebują od otoczenia i wydają do otoczenia malejące ilości energomaterii, natomiast muszą starać się gromadzić coraz większą moc socjologiczną. Przejawia się to w ten sposób, że nie muszą oni zbyt wiele jeść, nie potrzebują intensywnej pracy fizycznej, intensywnego uprawiania sportu, intensywnych zabaw, ani też zbyt częstych stosunków seksualnych.

Powyższe zjawiska można łatwo zaobserwować u dzieci, młodzieży, ludzi dorosłych i wreszcie — starszych: dzieci na ogół muszą dużo jeść, a także potrzebują ciągłych zabaw, w trakcie których mogłyby wyładowywać nadwyżki swej energii; młodzież również musi dużo jeść, potrzebuje dużo ruchu i wysiłku fizycznego, lubi w związku z tym uprawianie sportu, uczestniczenie w zabawach, a także dąży do intensywnych przeżyć erotycznych (analogiczne zjawiska można zaobserwować u ludzi o opóźnionym dynamizmie również w wieku dojrzałym — np. u artystów, a także pijaków, którzy po pijnemu wyładowują swe nadwyżki energii); u ludzi w wieku dojrzałym zaobserwować można tendencję do życia uregulowanego, o mniejszej więcej stałym rytmie pracy i zabawy (umiarkowanej); wreszcie ludzie starsi stosunkowo łatwo zadowalają się niezbyt wielkimi ilościami pokarmu, mączą ich zbyt intensywna praca fizyczna, a także intensywna zabawa czy sport, starają się raczej oszczędnie zażywać tego rodzaju przyjemności życiowych, które łączą się ze znacznym wysiłkiem fizycznym (np. seksualne stosunki uprawiają raczej niezbyt często, albo w ogóle ich nie uprawiają) — analogiczne zachowanie można

zaobserwować u ludzi o dynamizmie przyspieszonym nawet w stosunkowo młodym wieku.

Sprzężenie zwrotne między torem energetycznym i informacyjnym powoduje, że zachowania związane z dynamizmem mogą się również przejawiać w sferze pobierania i przekazywania informacji, przy czym jednak głównym czynnikiem, który wpływa na sposób pobierania i wydawania informacji jest rodzaj intelektu, określany przez trzy parametry — talent, inteligencję i pojętność (preferencyjność korelatora, liczba elementów korelacyjnych i rejestracyjność).

Od talentu — w najogólniejszym cybernetyczno-społecznym znaczeniu — zależy rodzaj motywacji dominujących u danego człowieka, a od nich z kolei zależy rodzaj bodźców, do których przetwarzania człowiek najsilniej dąży, czyli których potrzebę najsilniej odczuwa. Inaczej mówiąc, w zależności od tego, jaki typ motywacji dominuje u danego człowieka, odczuwa on potrzebę pobierania i wydawania informacji niesionych przez określony typ bodźców oddziałujących na określony typ rejestratorów (norm społecznych).

Ludzie o dominujących motywacjach poznawczych będą potrzebowali informacji niesionych przez bodźce związane z normami poznawczymi, przy czym u egzodynamików i egzostatyków przeważać będzie potrzeba wydawania informacji (np. artysta chce się przed wszystkim móc wypowiedzieć), u statyków będzie równowaga między potrzebą pobierania i wydawania informacji (potrzeba poznawania prawdy i prawdomówności), a u endodynamików i endostatyków przeważać będzie potrzeba pobierania informacji (mogących służyć do sterowania otoczeniem) nad potrzebą wydawania informacji. Np. dzieci i artyści nie lubią wszelkich ograniczeń, które im utrudniają wydawanie informacji (krępują swobodę wypowiedzi); pracownicy naukowi zgadzają się na pewne ograniczenia procesów przeka-

zywania informacji, jeżeli tylko nie krępują ich możliwości badawczych i nie zmuszają ich do przekazywania informacji niezgodnych z ich wiedzą o rzeczywistości; natomiast organizatorzy nauki bardzo chętnie wprowadzają różne ograniczenia dotyczące przekazywania informacji innym (np. wprowadzają różne ograniczenia publikacji naukowych), ale sami chcą mieć możliwie niczym nie skrępowany dostęp do wszelkich potrzebnych im informacji (ograniczenia nie mogą dotyczyć ich samych).

Ludzie o dominujących motywacjach ideologicznych będą przede wszystkim potrzebowali informacji niesionych przez bodźce związane z normami ideologicznymi (potrzeba ideologii). U egzodynamików i egzostatyków przeważać będzie potrzeba głoszenia określonej ideologii i wykonywania efektownych działań w imię tej ideologii. Np. prorocy różnych religii odczuwali przemożną potrzebę głoszenia swej ideologii religijnej, starając się działać zgodnie ze swym powołaniem bez względu na skutki, które ich działalność mogła powodować (sami chętnie szli na śmierć i zachęcali do tego innych). U statyków występuje równowaga między potrzebą poddawania się określonym programowaniu ideologicznemu i głoszenia wyznawanej przez siebie ideologii oraz działania zgodnego z nią (zgodność myśli i czynów z wyznawaną ideologią, według której dany człowiek został zaprogramowany); np. szerokie rzesze wyznawców różnych systemów religijnych chętnie poddawały się programowaniu ideologicznemu przez proroków i następnie same starały się przekazywać innym swą religię i postępować tak, aby realizować swoje ideały. Natomiast u endodynamików i endostatyków przeważa potrzeba zbierania odpowiednich informacji dotyczących danej ideologii i wykorzystania ich do skutecznego sterowania innymi ludźmi, aby ich rękami realizować określone cele ideologiczne. Nic więc

dziwnego, że różni przywódcy organizacji religijnych i organizatorzy życia religijnego wykorzystywali zarówno proroków jak i szerokie rzesze wyznawców, aby udoskonalać kierowaną przez siebie organizację i umacniać swą władzę oraz realizować swoje dalekosiężne cele ideowe.

Ludzie o dominujących motywacjach etycznych potrzebują przede wszystkim informacji niesionych przez bodźce związane z normami etycznymi (potrzeba etyki), przy czym u egzodynamików i egzostatyków przeważa potrzebagłoszenia określonych nakazów etycznych i efektownych działań zgodnych z nimi, u statyków występuje równowaga między potrzebą słuchania określonych nakazów etycznych i ich głoszenia, natomiast u endodynamików i endostatyków przeważa potrzeba poznawania określonych systemów etycznych i wykorzystywania ich do sterowania innych ludzi. Np. wielcy moraliści odczuwali przemożną potrzebę głoszenia swych systemów norm etycznych, nie godząc się z żadnymi ograniczeniami w tym zakresie; szerokie masy wyznawców określonych norm etycznych chętnie słuchały moralistów jak również starały się programować etycznie (wychowywać) innych. Natomiast różni przywódcy i organizatorzy życia etycznego społeczeństwa wykorzystywali moralistów i wyznawców norm etycznych do tego rodzaju działań wychowawczych, które umacniały ich władzę nad społeczeństwem, nie lubiąc przy tym w swych działaniach krępować się żadnymi ograniczeniami, a zarazem starając się samego zachować autorytet najwyższych wyroczni w sprawach etyki. Często też dochodziło do konfliktu między wielkimi moralistami a urzędowymi autorytetami w dziedzinie moralności, które starały się sterować moralistami i ograniczać ich wypowiedzi; bywały również konflikty między nakazami urzędowych autorytetów a statycznymi wyznawcami określonych sys-

mów norm etycznych, którzy nie chcieli podporządkować się nakazom sprzecznym z wyznawaną przez nich etyką.

Ludzie o dominujących motywacjach prawnych potrzebują przede wszystkim informacji niesionych przez bodźce związane z normami prawnymi (potrzeba praworządności), przy czym u egzodynamików i egzostatyków przeważa potrzeba głoszenia określonych norm prawnych lub ich formułowania i komentowania oraz popisywania się swym postępowaniem zgodnym z prawem, u statyków występuje równowaga między otrzymywaniem informacji dotyczących norm prawnych oraz ich przekazywaniem, natomiast u endodynamików i endostatyków przeważa potrzeba uzyskiwania możliwie pełnych informacji dotyczących systemu norm prawnych, które obowiązują ich i ich otoczenie, względnie które powinny obowiązywać, aby dzięki tym informacjom (niezbyt chętnie przekazywanym przez nich innym) móc skutecznie sterować postępowaniem innych ludzi. Np. adwokaci chętnie popisują się na rozprawachszą znajomością prawa (objaw egzostatyzmu), czasem nawet naciągają prawo do swych potrzeb (objaw egzodynamizmu); sędziowie chętnie zapoznają się z obowiązującymi normami prawnymi i obowiązującymi ich wykładniami, a następnie przekazują tę swoją wiedzę maksymalnie ścisłe — przede wszystkim w sentencjach i uzasadnieniach wyroków (objaw statyzmu), natomiast prokuratorzy starają się najczęściej zachować sobie pewne informacje, istotne z punktu widzenia oceny prawnej zdarzeń, które są przedmiotem rozprawy, aby móc je wykorzystać pod koniec rozprawy, lub ewentualnie w uzasadnieniu rewizji wyroku, który by im nie odpowiadał (objaw endostatyzmu); natomiast przedstawiciel prawa, który dezinformowałby oskarżonego lub podejrzewanego odnośnie przysługujących mu uprawnień,

aby w ten sposób osiągnąć określony skutek, przejawiałyby endodynamizm.

Ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych potrzebują przede wszystkim informacji niesionych przez bodźce związane z normami ekonomicznymi (np. informacji o stanie ich konta w banku), przy czym u egzodynamików i egzostatyków przeważa potrzeba wydawania tych informacji, u statyków — potrzeba utrzymywania równowagi między pobieraniem i wydawaniem, a u endodynamików i endostatyków — potrzeba gromadzenia tych informacji. Np. egzodynamiczny aferzysta gospodarczy chętnie popisuje się swymi operacjami na giełdzie, topiąc w nich swoje pieniądze; statyczny właściciel sklepu stara się zdobyć odpowiednie informacje o swoim towarze i na życzenie udziela ich uczciwie swoim klientom; endodynamiczny kapitalista stara się z kolei utrzymywać w największej tajemnicy rzeczywisty stan swego konta w banku, a natomiast chętnie zdobywa informacje dotyczące stanu konta swych konkurentów.

Ludzie o dominujących motywacjach witalnych potrzebują przede wszystkim informacji niesionych przez bodźce związane z normami witalnymi (np. smak ulubionych potraw, dotyk ukochanej kobiety), przy czym u egzodynamików i egzostatyków przeważa potrzeba wydawania tych informacji, u statyków — potrzeba utrzymywania równowagi między wydawaniem i pobieraniem, a u endodynamików i endostatyków — potrzeba pobierania tych informacji oraz wykorzystywania ich do sterowania innymi. Np. egzodynamiczny erotoman chce swoją miłością uszcześliwiać swe kolejne kochanki, mało się przy tym interesując tym, czy one są z tego zadowolone; statyk uważa, że powinien kochać swoją żonę i ona powinna w równym stopniu go kochać; natomiast endodynamik żąda od swej partnerki, aby była mu posłuszna i spełniała jego życzenia ero-

tyczne (kochała go), ale sam nie uważa, że powinien się jej tym samym rewanożować: posłuszeństwo w sprawach erotycznych jest dlań najważniejsze — jest zdolny nawet wymagać od swej kochanki, aby na jego rozkaz oddała się innemu.

Od inteligencji zależy z kolei liczba informacji, które dany człowiek odczuwa potrzebę pobierać lub wydawać. Człowiek o dużej i wszechstronnej inteligencji będzie odczuwał potrzebę pobierania i wydawania informacji nie tylko z zakresu związanego z jego zasadniczym kierunkiem działalności życiowej, ale również z innych zakresów. Np. inteligentny człowiek interesu będzie się interesował sztuką, nauką, a nawet etyką i ideologią, a inteligentny polityk może być znawcą i mecenasem nauki i sztuki.

Analogicznie zakres potrzeb pobierania i wydawania informacji przez człowieka w ramach jego głównej działalności życiowej (np. pracy zawodowej) zależy od jego inteligencji.

Człowiek o dominujących motywacjach poznawczych, jeżeli charakteryzuje się wysokim poziomem inteligencji, będzie się interesował i może być twórczy w różnych dziedzinach nauki i sztuki — np. naukowiec może się interesować i mieć osiągnięcia w naukach ścisłych i humanistycznych (w ujęciu tradycyjnym); natomiast jeżeli będzie go charakteryzować niski poziom inteligencji, będzie się interesował jakąś wyspecjalizowaną dziedziną — np. naukowiec, który wie wszystko o pewnym zagadnieniu, a nie wie nic o jakimkolwiek innym zagadnieniu.

Człowiek o dominujących motywacjach ideologicznych, o dużej inteligencji potrzebuje ideologii wszechstronnie rozbudowanej, obejmującej różne dziedziny życia — takiej jak np. ideologia marksistowska; natomiast jeżeli charakteryzuje się niską inteligencją, zadowoli się prymitywnym systemem ideologicznym,

albo z systemu rozbudowanego przyswoi sobie drobną zwulgaryzowaną cząstkę (niekoniecznie najistotniejszą) — np. z marksizmu przyswoi sobie tylko nienawiść do tych, którzy należą do klas panujących w społeczeństwie klasowym, a głównym jego zajęciem będzie krzewienie tej nienawiści.

Inteligentny człowiek o dominujących motywacjach etycznych potrzebuje rozbudowanego systemu etycznego, obejmującego różne dziedziny życia — takiego jak np. system etyki katolickiej; natomiast jeżeli jest mało inteligentny, wystarczy mu prymitywna etyka — np. plemienna, albo też z rozbudowanego systemu etycznego przyswoi sobie małą cząstkę — np. dewotki religijne, dla których etyczne postępowanie sprowadza się do unikania seksualnych stosunków pozamałżeńskich, mogą całe swe życie poświęcić tropieniu takich stosunków i dokuczaniu tym, którzy je uprawiają.

Inteligentny człowiek o dominujących motywacjach prawnych interesuje się nie tylko samą treścią przepisów prawnych, ale również intencją ustawodawcy, praktyką stosowania prawa oraz jego społecznym oddziaływaniem (motywacyjnym i wychowawczym); natomiast gdy jest mało inteligentny, będzie się interesował tylko suchą treścią przepisu i będzie go stosował bezmyślnie i szablonowo, nie interesując się skutkami swego postępowania.

Inteligentny człowiek o dominujących motywacjach ekonomicznych będzie gromadził informacje dotyczące różnych dziedzin życia gospodarczego i prowadził wszechstronne interesy; jeżeli zaś jest mało inteligentny, interesować się będzie tylko wąskim wycinkiem gospodarki — np. swoim sklepikiem, swoim przedsiębiorstwem, a reszta mało go będzie obchodzić.

Inteligentny człowiek o dominujących motywacjach witalnych będzie szukał różnych wyrafinowanych

uciech seksualnych, gastronomicznych, uprawiał różne sporty; jeżeli zaś będzie mało inteligentny, wystarczy mu tylko zwykła wódka i prymitywne uciechy seksualne.

Od pojętności zależy to, czy dany osobnik odczuwa potrzebę szybkiego czy też wolnego przetwarzania informacji. Ludzie o dużej pojętności odczuwają potrzebę szybkiego przetwarzania informacji (przy czym ilość tych informacji zależy od inteligencji, a ich rodzaj — od talentu), natomiast ludzie o małej pojętności odczuwają potrzebę powolnego przetwarzania informacji.

Człowiek o dominujących motywacjach poznawczych, jeżeli charakteryzuje się dużą pojętnością, będzie odczuwał potrzebę stosunkowo szybkiego zdobywania wiedzy (a także ewentalnego szybkiego jej przekazywania), a męczyć go będzie powolne przekazywanie informacji (np. pojętnego ucznia męcząc ciągłe powtórki materiału). Natomiast jeżeli charakteryzuje go mała pojętność, odczuwa potrzebę powolnego zdobywania wiedzy (lub jej przekazywania), stopniowego jej przyswajania, zaś męczyć go będzie duże tempo przekazywania informacji (nawet jeżeli jest inteligentny i utalentowany).

Człowiek o dominujących motywacjach ideologicznych, jeżeli charakteryzuje się dużą pojętnością, odczuwa potrzebę szybkiego przyswajania sobie określonej ideologii (lub jej przekazywania), męcząc się gdy musi wysłuchiwać ciągłego, powolnego powtarzania przy różnych okazjach tych samych postulatów ideologicznych, które już dawno sobie przyswoił. Natomiast jeżeli charakteryzuje go mała pojętność, potrzebuje powolnego przekazywania mu danej ideologii, a także odpowiednio częstego powtarzania różnych postulatów ideologicznych — tego rodzaju potrzeby zaspokajają różne oficjalne obrzędy ideologiczno-litur-

giczne, zarówno religijne, jak i świeckie (zwłaszcza związane z różnymi oficjalnymi ideologiami państwowymi).

Pojętny człowiek o dominujących motywacjach etycznych odczuwa potrzebę szybkiego przyswajania sobie określonych norm etycznych, nudząc się gdy jest przedmiotem powolnych oddziaływań moralizatorskich. Natomiast jeżeli jest mało pojętny, będzie potrzebował powolnego przekazywania mu określonych postulatów etycznych połączonego z różnymi zabiegami obliczonymi na utrwalanie określonych norm etycznych — tego rodzaju potrzeby zaspokajają najczęściej różne standardowe systemy wychowawcze zarówno szkolne jak i pozaszkolne.

Pojętny człowiek o dominujących motywacjach prawnych odczuwa potrzebę szybkiego przetwarzania bodźców i informacji prawnych, potrafi szybko się orientować nawet w stosunkowo szybko zmieniających się przepisach prawnych, zaś wszelkie praktyki związane z powolnym przetwarzaniem tych samych bodźców prawnych (np. powolne działanie organów administracji w ustabilizowanej sytuacji) bardzo go męczy. Natomiast gdy jest mało pojętny, potrzebuje powolnego przekazywania określonych norm prawnych i różnych oddziaływań mających na celu utrwalenie poczucia prawnego — będzie się więc dobrze czuł w ustabilizowanym systemie prawnym.

Pojętny człowiek o dominujących motywacjach ekonomicznych odczuwa potrzebę szybkiego przetwarzania bodźców ekonomicznych i niesionych przez nie informacji — np. lubi szybko robić interesy, a nudzi go i męczy powolne przetwarzanie tego rodzaju bodźców (nawet o dużym natężeniu) — np. nie sprawia mu przyjemności powolne żmudne działanie w zakresie gospodarki, nawet jeżeli przynosi duże dochody, na które jednak trzeba dłujo czekać. Natomiast jeżeli jest

mało pojętny, wówczas męczy go szybkie przetwarzanie bodźców ekonomicznych, a odczuwa potrzebę powolnego ich przetwarzania. Będzie się więc dobrze czuł w ustabilizowanej sytuacji ekonomicznej, w której nie musi sobie radzić z zalewem różnych informacji dotyczących aktualnego stanu gospodarki; jeżeli jest utalentowany, może nawet wymyślać różne ciekawe sposoby robienia interesów, ale wymaga to odpowiednio długiego czasu.

Człowiek o dominujących motywacjach witalnych, jeżeli jest pojętny, odczuwa potrzebę szybkiego przetwarzania różnych bodźców witalnych (np. seksualnych, gastronomicznych itp.), męcząc się gdy bodźce działają nań powoli, w dużych odstępach czasu. Natomiast jeżeli jest mało pojętny, woli powolne przetwarzanie tego rodzaju bodźców i męczą go zbyt szybkie ich zmiany — np. męczyć go będą szybkie zmiany jadłospisu, szybkie zmiany partnerek stosunków erotycznych, z których każda ma inne wymagania w tym zakresie itp.

System sterowania społecznego, jeżeli ma być na dłuższą metę skuteczny, musi zaspokajać potrzeby społeczeństwa. Istotne jest przy tym, aby ludzie mogli zajmować pozycję społeczną odpowiadającą dynamizmowi ich charakteru, aby działały na nich główne bodźce odpowiednie do motywacji, które u nich dominują, przy czym zakres tych bodźców powinien być dostosowany do talentu i inteligencji, a szybkość ich działania — do pojętności ludzi.

Egzodynamikowi zależy przede wszystkim na niezależności i swobodzie, nie zależy mu na sterowaniu innymi, ale i sam nie chce być przez innych sterowany. Nie należy go w związku z tym wtłaczać w karby różnych szablonowo działających organizacji, gdyż nie tylko sam będzie niezadowolony, ale może się stać ośrodkiem fermentu i rozkładu. Możliwości sterowania

postępowaniem egzodynamika są ograniczone — na jego postępowanie można wywierać wpływ raczej pośrednio (sterowanie pośrednie), zostawiając mu swobodę i stwarzając odpowiednie atrakcyjne sytuacje, w których będzie mógł rozwijać swe zdolności twórcze.

Egzostatyk w większym stopniu niż egzodynamik poddaje się sterowaniu, ale będzie zadowolony, gdy będzie mógł „zabłysnąć”. Gdy będzie zmuszony do szablonowej, nudnej, szarej pracy, będzie niezadowolony i może się (podobnie jak egzodynamik) stać ośrodkiem fermentu i dezorganizacji. Może on nawet z dużym poświęceniem wykonywać różne zlecone mu zadania, jeżeli będą efektowne i nie będą zbytnio krępowaly jego indywidualności.

W związku z tym system sterowania postępowaniem dzieci, młodzieży, a także egzodynamików w wieku dojrzałym — np. twórców różnego rodzaju, musi się liczyć z ich potrzebami wyładowywania energii i przekazywania informacji. Nie należy ich w związku z tym krępować szablonowymi przepisami różnego rodzaju, ani zatrudniać przy różnych jednostajnych i monotonnych pracach. Pożądane jest zostawianie im maksimum możliwej swobody, natomiast sterowanie ich działaniami powinno polegać przede wszystkim na organizowaniu im różnych zająć i stwarzaniu sytuacji umożliwiających wyładowywanie energii (np. zabawy, sport, turystyka itp.) oraz przetwarzanie informacji związanych z ich talentem. Tego typu sterowanie można zaobserwować w różnych organizacjach młodzieżowych, a także w związkach twórczych, w których twórcom nie narzuca się żadnych szablonowych planów ich twórczości, natomiast stara się inspirować i zachęcać do określonej twórczości. Natomiast niejednokrotnie różne systemy szkolne pozostawiają bardzo mało pola do popisu dla inicjatywy uczniów, obciąża-

ając ich nadmierną pracą związaną z realizacją nadmiernie rozbudowanych programów nauczania. Jeżeli egzostatyków i egzodynamików nie krępować zbyt bezpośrednim sterowaniem ich postępowania, wówczas potrafią się oni zdobyć na czyny wprost niezwykłe — o czym świadczyć mogą wyczyny dzieci i młodzieży podczas okupacji hitlerowskiej i powstania warszawskiego.

Statyk odczuwa potrzebę odpowiedniego kierownictwa w organizacji społecznej, do której należy. Jeżeli nie otrzyma wyraźnych wytycznych do działania i nie zostanie odpowiednio zaprogramowany, wówczas będzie niezadowolony i w związku z tym może zacząć szukać innego kierownictwa, a nawet innej organizacji społecznej. Jako przykład mogą tu służyć szerokie rzesze społeczeństwa niemieckiego, które w okresie wielkiego kryzysu na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych bieżącego stulecia poszukiwały tego rodzaju kierownictwa, które dałoby im jasne wytyczne do działania i „zaprowadziło porządek”; nastroje te wykorzystali hitlerowcy.

Skuteczne sterowanie postępowaniem statyków powinno się liczyć z potrzebami wynikającymi z dynamizmu ich charakteru i w związku z tym powinno polegać na wdrażaniu im odpowiednich norm (dostosowanych do układów ich motywacji) i wydawaniu ścisłych poleceń. Muszą też oni czuć, że za postępowanie zgodne z normami, które uznają, i poleceniami, które otrzymują, spotkają się z odpowiednim uznaniem społecznym, a zwłaszcza — uznaniem ze strony zwierzchników; nie zależy im natomiast na zajmowaniu bardzo wysokich stanowisk w hierarchii społecznej.

Tego typu sterowanie występuje najczęściej w zdecydowanej większości społeczeństw, przy czym zbyt często rozciąga się je również na dzieci szkolne i młod-

dzież. Poczynając od szkoły, a nieraz nawet od przedszkola, wdraża się ludziom określone normy społeczne, następnie wydaje się im różne polecenia i w wypadku gdy dobrze te polecenia wykonują, nagradza — udzielając różnych nagród, awansów itp. Istotne jest przy tym, aby systemy norm, które się ludziom wdraża i polecenia, które się im wydaje, stanowiły odpowiednio spójny system; w przeciwnym bowiem przypadku — gdy szkoła będzie uczyć czego innego, organizacja społeczna czego innego, a praktyka zakładu pracy będzie całkiem inna (np. w szkole nauczy się człowiek uczciwości i prawdomówności, a w zakładzie pracy otoczenie zacznie go nakłaniać do oszukiwania przełożonych), powstanie zamęt normatywny i statycy stracą orientację jak mają postępować, co wywoła u nich niezadowolenie.

Nie jest też potrzebne nagradzanie statyków zbyt wysokimi awansami. Statyk postawiony na wysokim stanowisku może się czuć źle, gdy wymogi sprawnego funkcjonowania organizacji, którą kieruje, zmuszać go będą do naruszania pewnych norm, które uznaje. Z drugiej strony przesunięcie na niższe stanowisko może odczuć nie jako posunięcie organizacyjne, lecz jako naruszenie pewnej normy i represję w stosunku do własnej osoby, co spowoduje u niego niezadowolenie, którego nie byłoby, gdyby go na takie stanowisko w ogóle nie awansowano, lecz zamiast tego przyznano nagrodę pieniężną, odznaczenie lub inne wyróżnienie.

Endostatyk odczuwa potrzebę organizowania i kierowania ludźmi, zgodnie z pewnymi ogólnymi normami. Dobrze funkcjonujący system sterowania społecznego musi się z tym liczyć i stwarzać endostatykom odpowiednie możliwości zaspokajania tego rodzaju potrzeb — tzn. zajmowania tego rodzaju pozycji w społeczeństwie, która by im pozwalała wykorzystywać ich zdolności organizacyjne. Najlepiej jest endostaty-

kam wydawać ogólne dyrektywy i wdrażać im pewne ogólne normy postępowania, określić cele działań, które powinni osiągać i zostawić im możliwości rozwijania własnej inicjatywy organizacyjno-sterowniczej.

Ponieważ z wiekiem dynamizm charakteru człowieka zmienia się od egzodynamizmu do endodynamizmu, więc w miarę jak człowiek staje się coraz starszy, bardziej zależy mu na sterowaniu innymi — tego rodzaju potrzebom wychodzi naprzeciw praktyka pragmatyki służbowej, która jednak jest dostosowana do przeciwnego przebiegu zmian dynamizmu. Tymczasem w rzeczywistości społecznej mogą często występować znaczne odchylenia od przeciwnego przebiegu i wówczas powstają komplikacje. Endostatyk, jeżeli w oficjalnej strukturze społecznej nie znajdzie możliwości wykorzystania swych zdolności organizacyjnych, może zaoferować swe usługi różnym organizacjom nieoficjalnym (kliki) czy wręcz tajnym (mafijnym). Jeżeli zaś zjawisko niemożności znalezienia pola do popisu dla zdolności organizacyjnych endostatyków w jakimś społeczeństwie przybierze charakter masowy, może prowadzić do powstania całego podziemnego nurtu, obejmującego wszystkie dziedziny życia społecznego — jako przykład może tu służyć organizacja całego polskiego państwa podziemnego podczas okupacji hitlerowskiej.

Endodynamik odczuwa potrzebę nieograniczonego sterowania swym otoczeniem. Jego postępowaniem można sterować tylko o tyle, o ile zapewnia się mu ciągłe rozszerzanie zakresu jego możliwości sterowania otoczeniem. Jest to potrzeba dość trudna do zaspokajania w zwyczajnej strukturze społecznej. Można natomiast endodynamikom zapewniać pewne pola działania, w których mogliby zaspokajać swoje potrzeby sterowania — np. mogą to robić w różnych organizacjach społecznych, gospodarczych, a nawet we własnej

rodzinie. Często stwarza się też pewne instytucje, których racja bytu polega głównie na tym, aby pewnym zasłużonym i ustosunkowanym endodynamikom stworzyć ich małe „imperia”, w których mogliby zaspokajać swe potrzeby władania.

Jeżeli endodynamik nie znajdzie możliwości sterowania oficjalną strukturą społeczną, będzie dążył do stworzenia własnych nieoficjalnych organizacji — jako przykład mogą tu służyć przywódcy różnych spisków i konspiracji dążących do przejęcia władzy, którzy jednak nie są skłonni do narażania się osobiście (wolą np. przebywać za granicą) i wolą aby inni „wybierali za nich kasztany z ognia”. Jeżeli formalnie władza spoczywać będzie w ręku statyków lub tym bardziej egzostatyków, a wśród członków danej organizacji będzie pewna liczba endostatyków i endodynamików, wówczas jest bardzo prawdopodobne, że wytworzy się nieformalny (np. mafijny) ośrodek władzy, do którego wejdą właśnie ci endostatycy i endodynamicy. Oni też wówczas faktycznie mogą zacząć sterować organizacją, a formalni kierownicy będą tylko figurantami, sterowanymi bezpośrednio lub pośrednio.

Metody sterowania społecznego stosowane w skali całego społeczeństwa powinny być dostosowane do dynamizmu większości członków tego społeczeństwa. Np. propaganda dla egzodynamików i egzostatyków powinna być efektowna i stwarzać pole do popisu dla ich indywidualności; dla statyków powinna być prawdziwa, uczciwa; dla endostatyków — wykazywać możliwości sprawnego działania organizacyjnego i być użyteczna; dla endodynamików — wskazywać możliwość uzyskania realnych korzyści.

Niezależnie od tego metody sterowania powinny być zróżnicowane i dostosowane do dynamizmu charakteru różnych środowisk, a nawet poszczególnych ludzi, na których się oddziałuje.

System sterowania musi się też liczyć z układem motywacji funkcjonujących w społeczeństwie, a zwłaszcza z motywacjami dominującymi, zarówno u poszczególnych ludzi jak i w całym społeczeństwie. Istotne znaczenie ma też przy tym zapewnienie poszczególnym ludziom wyboru zawodu odpowiedniego do ich talentu.

System sterowania społecznego powinien umożliwiać ludziom o różnych motywacjach (talentach) wybór zawodu odpowiedniego do motywacji, które u nich dominują — osobnikom o dominujących motywacjach poznawczych stwarzać możliwości zostawania naukowcami, dziennikarzami, artystami czy pracownikami służb informacyjnych; osobnikom o dominujących motywacjach ideologicznych stwarzać możliwości działania w charakterze przywódców-ideologów lub wyznawców określonych ideologii; osobnikom o dominujących motywacjach etycznych stwarzać możliwości działania w charakterze moralistów, wychowawców, bojowników o sprawiedliwość społeczną; osobnikom o dominujących motywacjach prawnych — działania w charakterze urzędników; osobnikom o dominujących motywacjach ekonomicznych — możliwości prowadzenia interesów, występowania w charakterze działaczy gospodarczych; wreszcie osobnikom o dominujących motywacjach witalnych — umożliwić zaspokajanie ich potrzeb życiowych i pracy w zawodzie, i w sytuacjach nie wymagających zbytniego narażenia zdrowia i życia.

Do motywacji ludzi powinny też być dostosowane bodźce, którymi w danym systemie sterowania społecznego oddziałuje się na ludzi. Np. propaganda adresowana do ludzi o dominujących motywacjach poznawczych powinna przede wszystkim informować; adresowana do ludzi o dominujących motywacjach ideologicznych — programować ideologicznie i apelować do

pobudek ideowych; adresowana do ludzi o dominujących motywacjach etycznych — programować etycznie i apelować do etyki, a także być zgodna z etyką; adresowana do ludzi o dominujących motywacjach prawnych — umacniać praworządność i powoływać się na normy prawne; adresowana do ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych — wykazywać korzyści ekonomiczne; wreszcie adresowana do ludzi o dominujących motywacjach witalnych — zajmować się ich sprawami bytowymi, ochroną ich zdrowia i bezpieczeństwa.

Nieodpowiedni dobór bodźców (np. propagandowych) stosowanych masowo w danym systemie sterowania społecznego, może powodować marnotrawstwo środków energomaterialnych zużywanych na wytwarzanie i rozprowadzanie tych bodźców, nie prowadząc do pożądanych rezultatów. Np. propaganda apelująca do motywów ideowych w stosunku do ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych może tylko spowodować kiwanie głową z politowaniem nad naiwnością propagandysty, a oferowanie wysokich korzyści materialnych ludziom o dominujących motywacjach ideologicznych a słabych ekonomicznych za działanie dla realizacji uznawanych przez nich celów ideologicznych, może doprowadzić do tego, że poczują się oni obrażeni.

Wreszcie poziom inteligencji danego osobnika, jak również całego społeczeństwa (w sensie wielkości średniej) powinien wywierać zasadniczy wpływ na zakres bodźców sterowniczych stosowanych w danym systemie. Na społeczeństwo, w którym przeciętny poziom inteligencji jest wysoki, powinno się działać odpowiednio dużym zakresem bodźców, zaś na społeczeństwo o niskiej przeciętnej stosunkowo ograniczonym zakresem bodźców. Np. propaganda adresowana do ludzi intelligentnych powinna operować szerokim zakresem

informacji, zaś adresowana do ludzi o niskim poziomie inteligencji — wąskim zakresem informacji. W przeciwnym razie propaganda może być niezrozumiała dla ludzi mało intelligentnych, albo też nudzić ludzi intelligentnych.

Na koniec, od pojętności społeczeństwa zależy powinna szybkość zmian bodźców stosowanych w danym systemie sterowania. Gdy oddziałuje się na ludzi mało pojętnych, trzeba stosunkowo powoli zmieniać bodźce (jeżeli zachodzi taka potrzeba). Np. zbyt szybkie zmiany systemu płac mogą doprowadzić do dezorganizacji produkcji, a zbyt szybkie unowocześnienie ideologii doprowadzić może do zamętu ideowego. Natomiast gdy oddziałuje się na społeczeństwo o dużej pojętności, zachodzi konieczność stosunkowo szybkich zmian bodźców. Np. w przypadku społeczeństwa pojętnego trzeba stosunkowo szybko unowocześniać ideologię, system etyczny lub naukę, a także system bodźców ekonomicznych i nawet represyjnych, w przeciwnym bowiem razie doprowadzi się do znudzenia ludzi i znieczulenia ich na dany typ bodźców. Jako przykład może tu służyć znudzenie ludzi pojętnych ciągłym powtarzaniem w propagandzie tych samych sformułowanych i stereotypów; albo też znieczulanie się na represje stale powtarzane (nawet gdy są stosunkowo silne).

Nie we wszystkich systemach sterowania społecznego powyższe postulaty są spełnione. W społeczeństwach klasowych o klasach antagonistycznych, jak również w społeczeństwach znajdujących się pod okupacją, zaborem czy wreszcie w stanie zależności kolonialnej lub neokolonialnej, funkcjonują systemy sterowania społeczeństwem, które działają w interesie mniejszości i nie liczą się z interesami i potrzebami większości społeczeństwa — są to systemy, których istota polega na manipulowaniu ludźmi, a celem ich jest ujarzmienie większości społeczeństwa.

Zgodnie z tym, co powiedzieliśmy powyżej o czterech najogólniejszych rodzajach potrzeb ludzkich, możemy wyróżnić następujące metody manipulowania ludźmi i ujarzmiania ich:

- 1) ograniczanie ludziom możliwości pobierania informacji — czyli ograniczanie dostępu do informacji;
- 2) ograniczanie ludziom możliwości pobierania energomaterii — czyli ograniczanie konsumpcji dóbr materialnych;
- 3) ograniczanie ludziom możliwości wydawania informacji — czyli ograniczanie możliwości wypowiadania się i decydowania;
- 4) ograniczanie ludziom możliwości wydawania energomaterii — czyli ograniczanie możliwości działania (zwłaszcza pracy zawodowej);
- 5) zmuszanie ludzi do pobierania informacji — czyli narzucanie im odbioru informacji, których sobie nie życzą;
- 6) zmuszanie ludzi do pobierania energomaterii — czyli narzucanie im konsumpcji, której sobie nie życzą;
- 7) zmuszanie ludzi do wydawania informacji — czyli narzucanie im wypowiedzi i decyzji, których sobie nie życzą;
- 8) zmuszanie ludzi do wydawania energomaterii — czyli zmuszanie ich do działań, których sobie nie życzą.

Pierwsze cztery metody manipulacji odczuwane są jako naruszanie wolności człowieka, zaś następne cztery — jako naruszanie jego godności. Wszystkie mają na celu sterowanie ludźmi wbrew ich interesom: pierwsze cztery — ograniczenie tego, co jest zgodne z interesem ludzi, a następne cztery — narzucanie tego co jest niezgodne z ich interesem.

Najprostszą metodą energetycznego ujarzmiania ludzi jest zwiększanie im mocy roboczej, tak aby cała

ich moc dyspozycyjna była zużywana jako moc robocza i nie pozostawała im żadna nadwyżka mocy wolnej — może się to odbywać albo w drodze zmniejszenia energii, którą ludzie dysponują (np. niskie płace robocze pozwalające tylko na utrzymanie się przy życiu i regenerację siły roboczej), albo też przez manipulowanie czasem, w którym ludzie wydatkują swoją energię dyspozycyjną (np. wówczas gdy ludzie muszą dużo czasu poświęcać na pracę zawodową i mało czasu pozostaje im do swobodnej dyspozycji).

W reakcyjnych systemach sterowania społecznego, które hamują rozwój społeczny, działających w interesie nielicznych klas panujących, powstaje sytuacja, w której zarówno egzodynamicy i egzostatycy jak też endodynamicy i endostatycy, którzy nie należą do klasy panującej, są niezadowoleni nie mogąc zaspokajać swych potrzeb.

Systemy takie, starając się za wszelką cenę utrzymać istniejący stan rzeczy, muszą tępić — a przynajmniej ograniczać — wszelkie działania odbiegające od obowiązującego stereotypu, co prowadzi do konfliktu z egzodynamikami i egzostatykami, którzy odczuwają właśnie potrzebę oryginalnych zachowań odbiegających od standardowych. Ponieważ zaś egzodynamików i egzostatyków jest najwięcej wśród dzieci i młodzieży, nic więc dziwnego, że szeregi rewolucjonistów były przede wszystkim zasilane przez przedstawicieli młodego pokolenia (i to często pochodzących z różnych klas społecznych). Swego czasu mówiono nawet, że każdy porządkowy człowiek musiał być w młodości socjalistą. Również ruchy narodowowyzwoleńcze rekrutowały swych członków przede wszystkim spośród młodzieży — wystarczy przypomnieć młodych podchorążych, którzy w pamiętną noc listopadową 1830 roku rozpoczęli powstanie, albo dzieci i młodzież stanowiące zdecydowaną większość w szeregach powstańców war-

szawskich w 1944 roku. Również egzodynamiczni artyści (bez względu na wiek) z reguły byli w konflikcie z wszelkiego rodzaju reakcyjnymi systemami sterowania społecznego.

Jeżeli chodzi o endostatyków i endodynamików nie należących do klas panujących, to nie mogą oni zaspokajać swych potrzeb gromadzenia mocy socjologicznej, gdyż władza jest w rękach klasy panującej — do której nie należą, a w związku z tym wszelkie stanowiska, z którymi łączy się dysponowanie mocą socjologiczną, są obsadzane w pierwszym rzędzie przez przedstawicieli klasy rządzącej (bez względu na ich talenty, inteligencję, pojetność, a nawet dynamizm charakteru).

W każdej klasie społecznej rozkład liczebności poszczególnych klas dynamizmu charakteru jest z reguły zbliżony do normalnego, a w związku z tym bardzo często nie starczy endodynamików i endostatyków należących do panującej klasy do obsadzenia wszystkich stanowisk, z którymi łączy się dysponowanie mocą socjologiczną, wobec tego mogą na te stanowiska (przez nepotyzm i protekcję) trafić statycy, a nawet egzostatycy i egzodynamiccy, powodując swymi decyzjami zamieszanie i budząc tym większe niezadowolenie endodynamików i endostatyków nie należących do klasy panującej. Ci niezadowoleni endostatycy i endodynamiccy albo stają się przywódcami i kadrą różnych organizacji rewolucyjnych czy narodowowyzwoleńczych, albo też stają się doradcami egzodynamicznych czy egzostatycznych decydentów, udzielając im złykh rad, aby przedzej doprowadzić do wybuchu rewolty i zniszczenia systemu, który uniemożliwia im odpowiedni awans w strukturze społecznej.

Każdy, nawet najbardziej reakcyjny system sterowania nie może całkowicie ignorować potrzeb społeczeństwa; nie mogąc więc w pełni zaspokajać tych

potrzeb u większości, stara się przynajmniej zaspokajać je częściowo, stwarzając przy tym różne namiastki.

Dla egzodynamików i egzostatyków funkcję takich namiastek, których zadaniem jest zaspokajanie ich potrzeby pobierania i wydawania dużych ilości energii i informacji, spełnia najczęściej rozpusta, piękno i hazard. Jest rzeczą charakterystyczną, że zarówno carat, jak okupant hitlerowski, czy wreszcie kolonizatorzy w koloniach starali się usilnie szerzyć w społeczeństwie (a zwłaszcza wśród młodzieży) rozpustę, piękno i hazard. Np. w Chinach pod koniec XIX i w pierwszych dziesięcioleciach XX wieku tajne służby, zarówno mocarstw imperialistycznych Europy, jak i japońskie, dążyły do rozbudowywania sieci klubów, które były kombinacjami szynku, szulerni, domu publicznego i palarni opium. Zatrudniano tam szczególnie przygotowane prostytutki, których zadaniem było zaspokajanie nawet najbardziej perwersyjnych potrzeb chińskich klientów. Kluby te służyły do obezwładniania egzostatyków i egzodynamików chińskich, którzy mogliby zasilać ruch narodowowyzwoleńczy, a przy tym spełniały one jeszcze dodatkowe funkcje o charakterze wywiadowczym.

Na użytek wewnętrzny mocarstwa imperialistyczne stosowały często inne metody zaspokajania potrzeb egzodynamików i egzostatyków (przede wszystkim dzieci i młodzieży) — do tego celu służyły różne organizacje paramilitarne, sport dostosowany do potrzeb militarnych oraz różne prace. Np. hitlerowcy pozwalali egzodynamikom i egzostatykom wyładowywać się w ramach różnych bojówek, które były przeciwników politycznych hitleryzmu, a później — w wojsku i policji. Kolejne podboje dostarczały młodym ludziom silnych wrażeń i nowych „atrakcji” (do czasu).

Jeżeli chodzi o zaspokajanie potrzeb endostatyków i endodynamików, to w wypadku polityki imperiali-

stycznej mogą oni zajmować odpowiednie stanowiska i gromadzić moc socjologiczną w krajach podbitech. Np. hitlerowcy pozwalali robić szybkie kariery (zwłaszcza w krajach podbitech) ludziom pochodząącym nawet z niższych klas.

Gdy podboje są niemożliwe, reakcyjny system sterowania musi się zadowolić konserwowaniem istniejącego stanu, a wówczas funkcje namiastek, służących do zaspokajania potrzeby gromadzenia mocy socjologicznej u endodynamików i endostatyków mogą spełniać różne synekury, stanowiska prezesów różnych organizacji społecznych i dyrektorów instytucji mało istotnych dla procesów sterowania społecznego. Jednakże sprytni endodynamicy i endostatycy potrafią nawet z takich organizacji czy instytucji zrobić bazę dla swych działań sterowniczych, co budzi niepokój klas panujących, a następnie prowadzi do ograniczania swobody działania tego rodzaju organizacji czy instytucji, budząc niezadowolenie ich kierowników. Ostatecznie więc endodynamicy i endostatycy nie należący do klas panujących są coraz bardziej niezadowoleni, dążąc do zmiany systemu. Jeżeli te działania doprowadzają do represji przeciw nim, potrafią zabezpieczyć się — często nawet emigrując za granicę, aby stamtąd kierować nadal działaniami przeciw systemowi.

Jeżeli chodzi o statyków, to manipulowanie nimi jest łatwiejsze niż egzodynamikami, egzostatykami, endostatykami i endodynamikami. Chodzi tylko o to, żeby zorganizować system programowania odpowiednich norm i nie dopuścić do programowania przeciwnego (temu celowi służą zazwyczaj różne blokady informacyjne). Jednakże w okresach osłabienia systemu może powstać możliwość programowania statyków przez różne organizacje przeciwne istniejącemu systemowi, a wówczas następuje stosunkowo szybka dere-

jestracja dawnych norm (miesiącących się głównie w polu podatności, a nie w polu tolerancji) i reakcyjny system sterowania przestaje być skuteczny. Przykładem tego może być szybka derejestracja prawosławia i posłuszeństwa wobec cara, w okresie, gdy po rewolucji lutowej antycarskie organizacje uzyskały możliwość masowego programowania społeczeństwa w dawnym państwie carów.

Jeżeli chodzi o zaspokajanie potrzeb związanych z różnymi właściwościami intelektualnymi, to reakcyjne systemy sterowania również nie są w stanie odpowiednio ich zaspokoić (zwłaszcza w szerokich masach społecznych).

Dążenie do utrzymania za wszelką cenę istniejącego stanu rzeczy i hamowanie naturalnego rozwoju społeczeństwa prowadzi do konieczności stosowania różnego rodzaju blokad zarówno w zakresie pobierania i wydawania przez społeczeństwo energomaterii jak i informacji, a to z kolei utrudnia lub wręcz uniemożliwia zaspokajanie odnośnych potrzeb ludzi pojętnych i inteligentnych, zwłaszcza z niższych klas społecznych, którzy wskutek tego są niezadowoleni i skłaniają się ku tym, którzy walczą z istniejącym systemem.

Jeżeli chodzi o ludzi utalentowanych o różnych typach motywacji, to najbardziej niezadowoleni są w takich systemach ludzie o dominujących motywacjach poznawczych, którym utrudnia się przetwarzanie interesujących ich informacji (blokady w zakresie pobierania i wydawania informacji). Ludzie ci albo idą na emigrację (zewnętrzną lub wewnętrzną), albo też zaczynają pracować dla różnych organizacji walczących z istniejącym systemem. Jako przykład mogą tu służyć szerokie kręgi intelektualistów i naukowców, którzy w Rosji carskiej oddawali swe usługi partiom rewolucyjnym, a przynajmniej im sprzyjali.

Ludzie o dominujących motywacjach etycznych i ideologicznych, zwłaszcza nie należący do klas panujących, będą również niezadowoleni, gdyż system nie sprawiedliwości społecznej czy ucisku narodowego na każdym kroku koliduje z różnymi normami etycznymi i ideologicznymi. Ci ludzie ciążyć będą ku różnym organizacjom rewolucyjnym lub narodowowyzwoleńczym, zasilając ich kadry i stanowiąc najbardziej cenny element.

Ludzie o dominujących motywacjach prawnych (zwłaszcza statycy) mogą stanowić podporę istniejącego systemu (nawet reakcyjnego), jeżeli tylko zachowuje on pewne przynajmniej pozory praworządności, gdyż potrzeby tych ludzi każda, w miarę praworządna władza, jest w stanie zaspokoić. Gorzej jest z tymi endodynamikami i endostatykami o dominujących motywacjach prawnych, którzy nie należą do klas panujących i w związku z tym mają ograniczone możliwości sterowania przy pomocy norm prawnych, bowiem zasadnicze decyzje o charakterze prawnym nie do nich należą i nie w ich interesie są podejmowane. Jako przykład mogą tu służyć funkcjonariusze carskiego aparatu władzy, a zwłaszcza aparatu policyjnego, spośród których wielu (zwłaszcza ci, którzy nie należeli do szlachty i arystokracji) było sfrustrowanych do tego stopnia, że przymykało oczy na działania terrorystów, którzy zabijali wysoko postawionych arystokratów.

Jeżeli chodzi o ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych i witalnych, to ich potrzeby w pewnym zakresie każdy system musi zaspokajać. Co więcej, systemy reakcyjne, dążąc do podniesienia efektywności sterowania społeczeństwem i starając się w związku z tym działać bodźcami mieszczącymi się w granicach pola tolerancji (które nie wymagają ciągłego stosowania specjalnych zabiegów sterowniczych w rodzaju

wzmacniania i długiego działania), najłatwiej mogą to uzyskać w zakresie bodźców związanych z motywacjami ekonomicznymi i witalnymi.

Mechanizm procesów sterowniczych w tego rodzaju systemach sterowania prowadzi do tego, że władze muszą dążyć do osłabienia (o tyle, o ile jest to możliwe w granicach pola podatności) w szerokich masach społecznych motywacji poznawczych, etycznych i ideologicznych, a tym samym do zwiększenia roli, jaką w sterowaniu społeczeństwem odgrywają motywacje ekonomiczne i witalne. Władze muszą się w związku z tym uciekać w coraz większym stopniu do represji w stosunku do nieposłusznych oraz awansów i różnych nagród o charakterze materialnym w stosunku do posiusznych, utrzymując się w coraz większym stopniu dzięki grze strachu i przekupstwa (legalnego i niewegalnego).

Tego rodzaju metody sterowania prowadzą do określonej selekcji, która polega na tym, że coraz więcej ludzi inteligentnych, pojętnych oraz takich, u których dominują motywacje poznawcze, etyczne i ideologiczne, zwraca się przeciwko rządowi i panującemu systemowi społecznemu, natomiast w jego obronie występują ludzie o małej inteligencji, małej pojętności oraz o dominujących motywacjach ekonomicznych i witalnych (ewentualnie o dominujących motywacjach prawnych). Ponieważ na sterowanie ludzi o dominujących motywacjach poznawczych, etycznych i ideologicznych trzeba zużywać stosunkowo niewiele energii sterowniczej (nie trzeba ich zmuszać, kontrolować, represjonować fizycznie, ani nawet zbyt wysoko opłacać), więc procesy sterowania w organizacjach walczących przeciw reakcyjnym systemom wymagają stosunkowo niewielkich nakładów energomaterialnych; natomiast ludzie utalentowani w zakresie norm poznawczych, etycznych i ideologicznych, zwłaszcza gdy są intel-

gentni i pojętni, zdobywają szybko informacje potrzebne do sterowania tymi organizacjami. Z kolei sterowanie ludźmi o dominujących motywacjach ekonomicznych i witalnych wymaga stosunkowo dużej energii sterowniczej. Dlatego też władze w reakcyjnych systemach społecznych muszą zużywać bardzo dużo środków energomaterialnych na sterowanie swych zwolenników, które jest skuteczne tak dugo, jak długo władze dysponują odpowiednimi środkami tego rodzaju.

Sprawa się jednak komplikuje w okresie trudności gospodarczych, politycznych lub niepowodzeń wojennych, kiedy to potencjał sterowniczy, którym władza dysponuje, maleje, słabnie też nadzieja uzyskania korzyści materialnych związanych z posłuszeństwem wobec władzy. Jeżeli wówczas ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych lub witalnych poczują, że większym niebezpieczeństwem grozi słuchanie władzy niż przeciwstawienie się jej, posłuszeństwo może łatwo przerodzić się w bunt. Jako przykład może tu służyć zachowanie szerokich kręgów społeczeństwa rosyjskiego, które przez długie lata były posłuszne wobec władz carskich aby, gdy w okresie wojny światowej przekonały się, że posłuszeństwo to może doprowadzić do śmierci na froncie, a w dodatku w kraju zaczął się głód i rozruchy, dość szybko zmienić front, buntując się przeciw caratowi.

W takich sytuacjach organizacje społeczno-polityczne, które walczyły ze starym porządkiem i gromadziły ludzi o dominujących motywacjach poznawczych, ideologicznych i etycznych, mogą liczyć nie tylko na tych ludzi, ale również na poparciu szerokich rzesz, u których dominowały motywacje ekonomiczne i witalne, i które w związku z tym były dotychczas posłuszne wobec reakcyjnej władzy. Dochodzi wówczas do konfrontacji, w której po stronie starego porządku stają

tylko przedstawiciele klas panujących i ewentualnie pewna część ludzi o dominujących motywacjach prawnych, z których składał się aparat władzy. Np. po wybuchu rewolucji w Rosji w 1917 roku, dawnego porządku bronili właściwie głównie przedstawiciele szlachty, arystokracji i burżuazji oraz dawnego carskiego aparatu władzy (i to nie wszyscy); nawet bardzo duża część inteligencji wystąpiła przeciw caratowi. Przy tego rodzaju konfrontacjach zwykle dochodzi do rozłamu wśród przedstawicieli władzy, z których jedni czują swoją słabość i chcą iść na kompromis, a inni chcieliby za wszelką cenę zachować stary porządek bez zmian. Jeżeli góre biorą pierwsi, wówczas rozsądny kompromis może na jakiś czas uspokoić sytuację, albo też, gdy sytuacja dojrzała, masy i ich przywódcy mogą zażądać nowych ustępstw. Gdy góre wezmą drudzy, może łatwo dojść do ostrych wybuchów niezadowolenia i buntów mas, które mogą łatwo doprowadzić system do katastrofy (zwłaszcza gdy, na przykład, zastosowanie ostrych represji w sytuacji narastającego niezadowolenia sprowokuje masy). Tak czy inaczej w sytuacji, gdy system sterowania społecznego nie liczy się w wystarczającym stopniu z potrzebami i wynikającymi z nich dążeniami szerokich rzesz społeczeństwa, nie może na dłuższą metę skutecznie funkcjonować.

Wszelkie manipulacje ludźmi, których celem jest zmuszanie ich do działań sprzecznych z ich interesem, lub ograniczanie działań zgodnych z ich interesem, może się udawać tylko do czasu. Stosunkowo dłużej może ono jeszcze funkcjonować w ustabilizowanej sytuacji, gdy władza dysponuje odpowiednio dużym potencjałem sterowniczym, zdolnym wymusić posłuszeństwo, natomiast w szybko zmieniających się sytuacjach, zwłaszcza gdy powstają trudności i potencjał sterowniczy, którym władza dysponuje, słabnie i wo-

bec tego władze muszą odwoływać się do poparcia społeczeństwa, system oparty na manipulowaniu ludźmi wbrew ich interesom stosunkowo szybko upada.

Na dłuższą metę o skuteczności systemu sterowania społecznego decyduje to, w jakim stopniu zaspokaja on potrzeby społeczeństwa jako całości. Dlatego to systemy społecznie postępowe po długim czasie wykazują większą skuteczność niż systemy reakcyjne.

TAJNIKI STEROWANIA W RODZINIE

Każdy związek społeczny może dobrze funkcjonować wówczas, gdy zaspokaja określone potrzeby ludzi; dotyczy to również rodziny. Stopień zaspokojenia potrzeb człowieka w ramach związku społecznego zależy nie tylko od niego, ale również od innych ludzi, a ścisłe mówiąc — od stosunku parametrów sterowniczych poszczególnych ludzi należących do danego związku.

Rozpatrując małżeństwo jako związek społeczny można przewidywać, że najbardziej udane, z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb obojga małżonków, będzie takie, w którym każdy z małżonków znajdzie u partnera akurat to, czego potrzebuje, czego jemu samemu brakuje. W takim związku każdy z małżonków bierze od partnera to, czego sam potrzebuje i co partner ma do zaoferowania, sam zaś daje akurat to, czego potrzebuje partner. Dzięki temu oboje małżonkowie znajdują się w sytuacji zgodnej z ich parametrami sterowniczymi.

Rozpatrując problem doboru małżeńskiego z punktu widzenia układu dynamizmów charakteru obojga małżonków można przewidywać, że optymalna sytuacja będzie wówczas, gdy jedna strona jest egzodynamiczna, a druga — endodynamiczna, lub też jedna strona

egzostatyczna, a druga — endostatyczna, czy wreszcie gdy obie strony są statyczne.

W małżeństwie, w którym jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga endodynamiczny dobór (z punktu widzenia dynamizmu charakteru) jest optymalny, gdyż strona egzodynamiczna odczuwa potrzebę pobierania z otoczenia i wydawania do otoczenia wzrostających ilości energomaterii i informacji, nie odczuwając potrzeby gromadzenia mocy socjologicznej, natomiast strona endodynamiczna odczuwa potrzebę pobierania z otoczenia i wydawania do otoczenia malejących ilości energomaterii i informacji a natomiast gromadzenia coraz większej mocy socjologicznej. Przy takim układzie dynamizmów charakteru może w małżeństwie panować równowaga między gromadzeniem mocy socjologicznej a rozpraszaniem.

Znane są małżeństwa polityków, wielkich przemysłowców lub bankierów z aktorkami, tancerkami i innymi podniecającymi „call girls”. Egzodynamiczka wnosi do takiego małżeństwa różnorodność i piękno, którego brakuje endodynamikowi, ten zaś ze swojej strony zapewnia małżonce pieniądze i pozycję społeczną, pozwalając jej „kwitnąć”. Obie strony nie lubią przy tym zbytnio krępować się żadnymi stałymi zasadami — egzodynamiczki w dążeniu do używania życia, a endodynamik w dążeniu do zdobywania władzy lub pieniędzy. Analogiczna sytuacja występuje w związku endodynamicznej kobiety polityka, lub kobiety potentatki finansowej z czarującym egzodynamicznym mężczyzną. Nie jest przy tym istotny wiek, lecz dynamizm charakteru — znane są szczęśliwe związki endodynamicznych starszych mężczyzn z egzodynamicznymi młodymi kobietami, lub też endodynamicznych kobiet nie pierwszej młodości z młodymi egzodynamicznymi mężczyznami. Nie zawsze zresztą tego rodzaju związki przybierają formę mał-

żeństwa — niejednokrotnie publiczność podnieca się wiadomościami o tym, że poważny minister lub finansista ma kochankę aktorkę lub śpiewaczkę kabaretową.

Możemy tu również wskazać przykład udanego związku Azefa — który był typowym endodynamikiem, z egzodynamiczną śpiewaczką kabaretową — panią N. Związek ten funkcjonował przez około dziesięć lat, ku zadowoleniu obu stron. Miłość zaś pani N. do Azefa była tak silna i trwała, że była ona jedyną osobą, która nawet po śmierci Azefa mówiła o nim jako o człowieku, którego kochała i dbała o jego grób.

Analogicznie optymalnie dobrane małżeństwa występują wówczas, gdy jedna strona ma charakter egzostatyczny, a druga endostatyczny. U strony egzostatycznej dominuje potrzeba pobierania i wydawania rosnących (aczkolwiek nie tak szybko jak u egzodynamika) ilości energomaterii i informacji i nie występuje potrzeba gromadzenia mocy socjologicznej, zaś u strony endostatycznej dominuje potrzeba przetwarzania malejących (aczkolwiek nie tak szybko jak u endodynamików) ilości energomaterii i informacji i gromadzenia mocy socjologicznej. Taki układ dynamizmów charakteru zapewnia równowagę między gromadzeniem i rozpraszaniem mocy socjologicznej.

W takim związku obie strony uznają pewne ogólne zasady (niezbyt krepujące ich indywidualność), a przy tym strona egzostatyczna wnosi do małżeństwa wdzięk, różnorodność i barwę życia, a strona endostatyczna organizuje życie, zapewnia drugiej stronie ochronę i troszczy się o utrzymanie.

Statystyczna częstość występowania poszczególnych typów dynamizmu charakteru mężczyzn i kobiet sprawia, że egzostatyczka uważana jest za typ „prawdziwej kobiety”, zaś endostatyk za typ „prawdziwego mężczyzny”. Zdarzają się jednak udane małżeństwa,

w których kobieta jest endostatyczką, a mężczyzna egzostatykiem — w takim małżeństwie żona zwykle lepiej zarabia lub ma wyższe stanowisko niż mąż, ona też jest głównym organizatorem rodziny. Najczęściej w takich małżeństwach żona jest starsza od męża i niekoniecznie jest bardzo piękna, co jednak w niczym nie przeszkadza trwałości małżeństwa.

W pełni udane są również małżeństwa, w których oboje małżonkowie mają charakter statyczny. Obie strony pobierają z otoczenia i wydają do otoczenia mniej więcej stałe ilości energomaterii i informacji; chcą się kierować stałymi zasadami. Obie strony są nastawione na utrzymywanie równowagi między gromadzeniem i rozpraszaniem mocy socjologicznej.

W takim związku obie strony wnoszą do niego wierność, szczerość, ufność, przywiązanie do zasad i tego samego potrzebują od partnera. Statycy poważnie traktują swe zobowiązania i uważają za swój obowiązek lojalność i wierność wobec małżonka. Życie małżeństw, w których obie strony mają charakter statyczny jest stabilne i spokojne (o ile oczywiście jakieś zewnętrzne okoliczności go nie zakłócają).

Ponieważ w społeczeństwie liczebność statyków i statyczek jest bardzo duża, więc małżeństwa dwojga statyków zdarzają się bardzo często.

W małżeństwie (podobnie jak w każdym innym związku społecznym) stroną sterującą związkiem jest ta, która jest bliższa endodynamizmu. W małżeństwie endodynamika z egzodynamiczką ośrodkiem sterującym rodziną będzie mąż (egzodynamiczce nie zależy na władzy), przy czym musi on pozostawiać żonie dużą swobodę w jej sprawach osobistych (czasami nawet godzić się na jej różne wybryki, jeżeli tylko nie zagrażają jego władzy w rodzinie). Analogicznie w małżeństwie endostatyka z egzostatyczką — ośrodkiem sterującym rodziną będzie endostatyk, który mu-

si jednak egzostatycznej żonie pozostawić pewien margines swobody (sterować ogólnie, nie wnikając w różne szczegóły). Jeżeli chodzi o małżeństwa dwojga statyków, to panuje tam podział ról i podział decyzji, przy czym strona, która charakteryzuje się dynamizmem charakteru bardziej „wychylonym” w kierunku endodynamizmu (czysty idealny statyzm należy do rzadkości), będzie stroną mającą większy udział w sterowaniu rodziny.

Małżeństwa dwojga egzodynamików będą się charakteryzować przewagą potrzeb pobierania i rozpraszańia rosnących ilości energomaterii i informacji i nie będą wykazywały żadnej tendencji do gromadzenia mocy socjologicznej. Są one w związku z tym bardzo zmienne i nietrwałe. Egzodynamicy łatwo się kojarzą (nie przewidując dalszych skutków swego postępowania) i równie łatwo rozchodzą przy pierwszej lepszej okazji.

W małżeństwach dwojga egzodynamików obie strony zachowują się w sposób zmienny i nierozważny, szukają ciągle nowych silnych wrażeń, stosunkowo szybko nudzą się ciągle tym samym partnerem i usiłują szukać innego; nie lubią krępować się żadnymi stałymi zasadami. Wszystko to razem powoduje, że małżeństwa takie bardzo łatwo się rozpadają. Można to obserwować na przykładach małżeństw par artystów, którzy zmieniają małżonków niemal jak przysłowiewe rękawiczki, budząc zgorszenie statyków.

W małżeństwach dwojga egzostatyków sytuacja jest analogiczna, chociaż już nie tak zmienna. Egzostatycy mają dynamizm charakteru bliższy statyzmu niż egzodynamicy i w związku z tym uznają pewne ogólne zasady, a ich postępowanie nie jest już tak zmienne jak egzodynamików. Jednakże i w takich małżeństwach u żadnego ze współmałżonków nie występuje potrzeba gromadzenia mocy socjologicznej, ani

nawet utrzymywania równowagi między gromadzeniem takiej mocy a jej wydawaniem. W związku z tym występuje w nich przewaga rozpraszania mocy nad gromadzeniem. Nie są też one zbyt trwałe, chociaż nie zrywają się tak łatwo jak małżeństwa dwojga egzodynamików. Można tu przytoczyć jako przykład wiele małżeństw studenckich, zawartych bez głębszego zastanowienia.

Małżeństwa dwojga endostatyków są przeciwieństwem małżeństw dwojga egzostatyków, nie są jednak najbardziej udane. Obie strony wykazują przewagę tendencji do gromadzenia mocy socjologicznej i przetwarzania malejących ilości energomaterii i informacji. O ile w małżeństwach dwojga egzodynamików czy dwojga egzostatyków nie występuje problem władzy i sterowania rodziną (obie strony nie chcą innymi sterować i nie chcą same być sterowane), o tyle w małżeństwie dwojga endostatyków występuje poważny problem władzy w rodzinie, który nie jest tak łatwy do rozwiązania jak w małżeństwie dwojga statyków. Walka o władzę, wynikająca z przewagi u obu stron tendencji do gromadzenia mocy socjologicznej powoduje, że w małżeństwach tego rodzaju trudno o równowagę.

W małżeństwach dwojga endostatyków każda strona chce zdobyć większy wpływ na decyzje dotyczące losu rodziny i każda chce organizować rodzinę po swojemu. Jednakże uznawanie pewnych ogólnych zasad i dążenie do wspólnego zorganizowanego działania mającego na celu osiąganie określonych celów, powoduje, że małżeństwa takie mogą funkcjonować na zasadzie czegoś w rodzaju „małżeńskiej spółki akcyjnej”, której celem może być albo wychowywanie dzieci, albo prowadzenie wspólnego interesu, albo też wspólne zdobywanie wyższej pozycji zawodowej. Mogą się one jednak łatwo rozłcieć, gdy wspólny cel zostanie

osiągnięty i nie będzie innego. Np. zdarzają się wypadki (znane z praktyki sądowej), że małżeństwo, które przez długi czas żyło zgodnie wychowując dzieci, występuje do sądu o rozwód, gdy dzieci całkowicie się usamodzielniają.

Najgorszy możliwy układ to małżeństwo dwojga endodynamików. Każda ze stron w takim małżeństwie odczuwa potrzebę przetwarzania coraz mniejszych, szybko malejących ilości energomaterii i informacji i szybkiego gromadzenia mocy socjologicznej, nie uznaje też żadnych trwałych zasad postępowania. Każda strona dąży do zdobycia bezwzględnej władzy nad drugim małżonkiem i nie chce się podporządkować sterowaniu z jego strony. Każda też chce zdobyć maksimum mocy socjologicznej dla siebie. Walka o władzę, która musi stale się toczyć w tego rodzaju małżeństwach, powoduje to, że uzyskanie równowagi jest praktycznie niemożliwe.

Jedynie obawa przed utratą mocy socjologicznej może powodować formalne utrzymywanie związku. Może przy tym w grę wchodzić obawa o utratę władzy nad dziećmi, albo zagrożenie interesów, czy wręcz obawa kompromitacji, która może zaszkodzić pozycji społecznej. Można tu przytoczyć przykłady par królewskich, które stale toczyły walkę o władzę między sobą, nie współprzyły fizycznie, a nawet niezbyt często się widywały, ale ze względu na dobro dynastii nie myślały o rozwodzie.

Małżeństwa dwojga endodynamików przypominają stosunki międzypaństwowe, w których każda strona myśli tylko o zabezpieczeniu swoich interesów i rozszerzeniu swoich wpływów. Treścią stosunków między małżonkami jest nieustanna walka o władzę. Często już przy zawieraniu małżeństwa (nie z miłości lecz dla interesu) obie strony starannie zabezpieczają swój wkład za pomocą odpowiedniej umowy. Gdy zaś do-

chodzi do rozwodu dbają o odpowiedni — korzystny dla nich — podział majątku, czy ewentualnie władzy nad dziećmi.

Małżeństwa, w których jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — statyczny, nie są dobrze dobrane z punktu widzenia układu dynamizmów charakteru. Strona egzodynamiczna odczuwa potrzebę przetwarzania wzrastających ilości energomaterii i informacji i nie lubi krępować się żadnymi stałymi zasadami, zaś strona statyczna odczuwa potrzebę przetwarzania stałych ilości energomaterii i informacji i postępowania zgodnie ze stałymi zasadami. Strona egzodynamiczna nie odczuwa potrzeby gromadzenia mocy socjologicznej, a strona statyczna chce utrzymać równowagę między gromadzeniem i rozpraszaniem tej mocy. Trudno więc w takim związku o równowagę między gromadzeniem a rozpraszaniem.

Strona egzodynamiczna chce używać życia nie krępując się żadnymi zasadami, chce ciągle nowych wrażeń i ma za złe stronie statycznej że ją w tym dążeniu krępuje — za mało zarabia, nie chce pozwalać na różne wybryki itp. Natomiast strona statyczna ma za złe stronie egzodynamicznej, że „jest bez zasad”, jest lekkomyślna, rozrzutna, nie dba o dom itp.

W małżeństwie egzodynamika ze statyczką mąż traktuje dom jako miejsce noclegowe służące również do spożywania posiłków, a żonę traktuje jako coś w rodzaju ślubnej pomocy domowej, która nudzi go ciągłymi wymówkami. Lubi dbać o swój wygląd i urządza różne eskapady w poszukiwaniu kobiety bardziej atrakcyjnej niż własna żona lub w poszukiwaniu różnych innych atrakcji. Często ma poza domem kochanki. Żona, która musi sama dbać o dom (zwłaszcza, że egzodynamiczny mąż znaczną część zarobków przepuszcza na swe rozrywki), stara się swego męża wychowywać apelując do jego przyzwoitości,

poczucia obowiązku i innych zasad, które on ma w nosie.

Analogicznie, w małżeństwie egzodynamiczki ze statykiem żona chce używać życia, błyszczeć urodą, być przedmiotem zainteresowania, chętnie wyrywa się z domu, „dusi się” przy mężu, który chce życia spokojnego, ustabilizowanego, zgodnego z zasadami. Denerwuje go lekkomyślność żony, nie może też zrozumieć czego ona właściwie chce, skoro ma wiernego kochającego męża, dom, ustabilizowaną pozycję. Żona natomiast uważa, że mąż jej nie rozumie i często poszukuje kogoś „którego by ją zrozumiał”.

Małżeństwa takie nie rozlatują się tak łatwo jak małżeństwa dwojga egzodynamików, czy nawet dwojga egzostatyków, nie należą jednak do najtrwalszych. Mogą się rozpaść, gdy strona egzodynamiczna znajdzie sobie jakiegoś endodynamika, który nie licząc się z żadnymi zasadami „rozbija małżeństwo”.

Jeżeli chodzi o małżeństwa, w których jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — egzostatyczny, to stanowią one coś pośredniego między małżeństwem dwojga egzodynamików i małżeństwem dwojga egzostatyków. Natomiast małżeństwa, w których jeden ze współmałżonków ma charakter egzostatyczny, a drugi — statyczny, stanowią coś pośredniego między małżeństwem dwojga egzostatyków, a małżeństwem, w którym jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — statyczny.

Małżeństwa, w których jedna strona ma charakter statyczny, a druga — endodynamiczny, również nie są dobrze dobrane z punktu widzenia układu dynamizmu charakteru. Strona endodynamiczna dąży do przetwarzania malejących ilości energomaterii i informacji, chce gromadzić maksymalną moc socjologiczną i nie lubi krępować się żadnymi stałymi zasadami, zaś strona statyczna dąży do przetwarzania stałych ilości ener-

gomaterii i informacji, postępowania zgodnie ze stałymi zasadami, chcąc przy tym utrzymywać równowagę między gromadzeniem a rozpraszaniem mocy socjologicznej. W takim związku również trudno o równowagę między gromadzeniem a rozpraszaniem.

O ile w małżeństwie, w którym jedno ze współmałżonków ma charakter egzodynamiczny, a drugie — statyczny, wprawdzie władza w rodzinie należy do strony statycznej, ale jest bardzo ograniczona (trudno bowiem sterować postępowaniem egzodynamika, jeżeli nie jest się endodynamikiem i nie ma się odpowiedniej mocy socjologicznej oraz umiejętności organizowania życia), o tyle w małżeństwie, w którym jedna strona ma charakter statyczny, a druga — endodynamiczny, władza niepodzielnie należy do strony endodynamicznej, dysponującej odpowiednią mocą socjologiczną i umiejającą sterować ludźmi.

Mimo to jednak, stronę statyczną razi bezwzględność strony endodynamicznej, a także to, że wyżywa się ona nie w domu, lecz w działalności zawodowej, walce o władzę, robieniu kariery, zdobywaniu majątku itp. Natomiast strona endodynamiczna nie może zrozumieć, dlaczego strona statyczna zbyt mało cieszy się jej wielkimi sukcesami i nie może zrozumieć jej wielkich planów życiowych, uważając to za dowód ciasnoty horyzontów myślowych.

Strona endodynamiczna chce ciągle maksymalnie zwiększać swoją moc socjologiczną dążąc do zdobycia władzy, pieniędzy itp., dając na utrzymanie domu duże ilości pieniędzy, ale nie traktując domu jako głównego pola swej działalności. Natomiast strona statyczna chce życia spokojnego, ustabilizowanego, zajmuje się przede wszystkim domem i niepokoi ją zbyt szeroki zakres działania drugiej strony.

W małżeństwie endodynamika ze statyczką mąż myśli głównie o tym jak wspinać się po szczeblach

kariery, żona jest zaprątnięta głównie sprawami domu i rodziny, uważając, że mąż zbyt mało czasu poświęca domowi i rodzinie, a niepotrzebnie zajmuje się tylu różnymi sprawami. Kiedy zaś żona chwali się swymi sukcesami domowymi, mąż wysłuchuje tego z pewnym lekceważeniem, uważając te sprawy za mniej ważne.

W małżeństwie statyka z endodynamiczką, przedsiębiorcza żona wyzywa się w działalności poza domem (ale bynajmniej nie rozrywkowej), zaś sprawami domu zajmuje się z upodobaniem mąż. Gdy żona zarabkuje, ona najprawdopodobniej będzie miała wyższe stanowisko od męża i będzie lepiej zarabiać. Gdy żona nie pracuje zarobkowo, decyduje o głównych sprawach rodzinnych, a nawet często o zawodowych sprawach męża, który się jej radzi. Endodynamiczna żona ma też wówczas do męża pretensje, że zbyt mało zarabia lub zajmuje zbyt niskie stanowisko. Mąż znosi to potulnie, a często nawet gdy trzeba załatwić jakąś sprawę w urzędzie, woli żeby to zrobiła żona, która lepiej daje sobie radę ze sterowaniem ludźmi.

Małżeństwa tego rodzaju nie rozlatują się łatwo, chociaż nie należą do najlepiej dobranych. Niebezpieczeństwem dla nich może być sytuacja, gdy strona endodynamiczna znajdzie sobie egzodynamicznego partnera (lub partnerkę), nawet jednak wówczas nie musi dojść do rozwodu, lecz może się skończyć na tym, że strona endodynamiczna będzie uprawiać miłość „na boku”.

Małżeństwa, w których jedna strona ma charakter statyczny, a druga — endostatyczny, stanowią typ pośredni między małżeństwem dwojga statyków a małżeństwem dwojga endostatyków. Małżeństwa, w których jedna strona ma charakter endostatyczny, a druga — endodynamiczny, są czymś pośrednim między małżeństwem dwojga endostatyków a małżeń-

stwem dwojga endodynamików — są więc bardzo nie-dobre z punktu widzenia układu dynamizmów charakteru współmałżonków.

Wreszcie małżeństwa, w których jedno ze współmałżonków ma charakter endostatyczny, a drugie — egzodynamiczny, są dość dobrze dobrane, stanowiąc typ pośredni między małżeństwem osoby endodynamicznej z egzodynamiczną, a małżeństwem osoby statycznej z egzodynamiczną. Analogicznie też nie najgorzej dobrane są małżeństwa, w których jedna strona ma charakter egzostatyczny, a druga — endodynamiczny, stanowiąc typ pośredni między małżeństwem, w którym jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — endodynamiczny, a małżeństwem osób, z których jedna ma charakter statyczny, a druga — endodynamiczny.

Oprócz doboru małżonków z punktu widzenia układu ich dynamizmów charakteru — o którym decydują ich pola tolerancji, wchodzi w grę jeszcze możliwość dopasowania się wzajemnego w granicach ich pól podatności. W związku z tym np. małżeństwo endodynamika z egzostatyczką o stosunkowo dużym polu podatności, może się dopasować i funkcjonować prawie tak dobrze, jak małżeństwo endodynamika z egzodynamiczką.

Przez dobranie charakterów określać będziemy — zgodnie z określeniem M. Mazura — tego rodzaju układ, w którym występuje odpowiedniość pól tolerancji partnerów; natomiast przez dopasowanie charakterów — układ, w którym braki w doborze charakterów są wyrównywane w granicach pola podatności partnerów.

Zarówno dobranie jak i dopasowanie charakterów partnerów może być zupełne, częściowe lub też nie występować wcale.

Możliwe są tu różne przypadki. Najlepszy z punktu

widzenia doboru małżeńskiego układ występuje wówczas, gdy pola tolerancji obojga partnerów się pokrywają, a inaczej mówiąc — wszystko to, co odpowiada potrzebom jednego ze współmałżonków, odpowiada również potrzebom drugiego. W takim wypadku nie ma potrzeby dopasowania, jest natomiast pełne dobranie charakterów.

Inny przypadek występuje wówczas, gdy część pola tolerancji jednego ze współmałżonków odpowiada polu tolerancji drugiego, a reszta mieści się w granicach pola podatności — inaczej mówiąc, jednemu ze współpartnerów odpowiada część potrzeb drugiego, a z innymi się godzi (np. odpowiada mu to wszystko co łączy się z pracą zawodową, a jest skłonny w ramach pola podatności pogodzić się z hobby, które zajmuje dość dużo czasu). Mamy tu do czynienia z częściowym dobraniem charakterów, przy całkowitym dopasowaniu.

Dalszy przypadek występuje wówczas, gdy część pola tolerancji jednego ze współpartnerów odpowiada polu tolerancji drugiego, inna część odpowiada jego polu podatności, a pozostała część nie mieści się w granicach pola charakteru drugiego — inaczej mówiąc, jednemu ze współpartnerów odpowiadają niektóre potrzeby drugiego, wobec innych jest ustępлиwy, a wobec jeszcze innych jest nieustępliwy (np. żonie odpowiadają zainteresowania artystyczne męża, jest skłonna zaakceptować nawet jego alkoholowe zabawy z kolegami, ale absolutnie nie może się zgodzić na to, żeby posiadał kochanki). Mamy tu więc do czynienia z częściowym dobraniem charakterów, częściowym dopasowaniem oraz częściowym niedopasowaniem.

Powyższe trzy typy sytuacji mogą wystąpić w wypadkach, gdy jest odpowiedni dobór dynamizmów obojga współmałżonków, co jednak, ze względu na możliwe różnice pól tolerancji, nie musi jeszcze zapewniać zupełnego dobrania charakterów.

Inna sytuacja występuje wówczas, gdy dynamizmy współmałżonków nie są odpowiednio dobrane.

Może wystąpić taka sytuacja, że pola tolerancji partnerów odpowiadają sobie częściowo, a pozostałe części ich pól tolerancji mieszczą się jeszcze w granicach pola podatności współpartnera; inaczej mówiąc, jest to sytuacja, w której partnerom odpowiadają pewne ich potrzeby, a wobec pozostałych (wszystkich) są wzajemnie ustępliwi — np. oboje z upodobaniem zajmują się sprawami domowymi, ale mąż ma przy tym szersze zainteresowania, związane z robiением kariery, które mało interesują żonę, a jednak z tymi zainteresowaniami się godzi; natomiast żona lubi utrzymywać stosunki ze swoją rodziną, na co szkoda czasu mężowi, który jednak jest gotów pogodzić się z tego rodzaju upodobaniami żony. Jest to częściowe dobranie charakterów, przy zupełnym obustronnym dopasowaniu.

Inna sytuacja występuje wówczas, gdy pola tolerancji partnerów częściowo się pokrywają, częściowo mieszczą się wzajemnie w polach podatności partnera, a częściowo nie mieszczą się w polu charakteru partnera. Inaczej mówiąc, jest to sytuacja, gdy partnerom odpowiadają pewne potrzeby współpartnera (wspólne potrzeby), z pewnymi się godzą wzajemnie, a pewnych nie są w stanie zaakceptować. Np. mąż na wysokim stanowisku i żona domatorka wspólnie z upodobaniem zajmują się wychowaniem dzieci, przy czym żona, która mało obchodzi rozrywki męża, godzi się na nie, ale chce aby mąż zapewnił odpowiednią protekcję nie tylko swym dzieciom, lecz również członkom dalszej rodziny, mąż pod naciskiem żony jest skłonny ostatecznie protegować swe dzieci, ale w żadnym wypadku nie godzi się na protekcję w stosunku do dalszej rodziny, na co żona się oburza, uważając to za dowód słabych uczuć rodzinnych małżonka; z kolei sama stara

się wykorzystać swą pozycję żony dygnitarza, aby na własną rękę protegować członków dalszej rodziny, na co nie chce się zgodzić mąż robiący jej o to awantury i tłumaczący, że tego rodzaju nepotyzm może mu tylko przysporzyć przeciwników, a w razie poważniejszej rozgrywki może być wykorzystany jako poważny argument przeciwko niemu. Jest to więc częściowe dobranie charakterów, częściowe wzajemne dopasowanie i częściowe niedopasowanie.

Jeszcze inna sytuacja występuje wówczas, gdy pola tolerancji obojga współmałżonków całkowicie się różnią (nie zawierają żadnych części wspólnych), ale pewne ich części mieszczą się wzajemnie w granicach pola podatności partnera. Inaczej mówiąc, potrzeby partnerów są całkowicie różne, ale są skłonni wzajemnie zaakceptować pewną część potrzeb drugiej strony. Np. męża interesuje tylko działalność polityczna, a żonę — tylko sprawy domowe, ale ostatecznie żona akceptuje działalność polityczną męża o ile przynosi ona zaszczyty i różne korzyści, a nie godzi się na działalność całkowicie bezinteresowną; natomiast mąż pod naciskiem żony jest skłonny trochę zainteresować się sprawami domowymi, ale absolutnie nie chce się zgodzić na żadne protekcje, nawet w stosunku do własnych dzieci. Jest to więc całkowite niedobranie charakterów przy częściowym ich dopasowaniu.

Najgorsza sytuacja, z punktu widzenia doboru małżonków, występuje wówczas, gdy pola tolerancji obojga partnerów całkowicie się różnią (nie zawierają żadnych części wspólnych) i w dodatku zupełnie nie mieszczą się w granicach pola podatności drugiej strony, czyli całe pola charakteru obojga całkiem się różnią nie posiadając żadnych wspólnych części. Inaczej mówiąc, potrzeby małżonków są całkowicie różne i w dodatku żadna strona nie jest skłonna zaakceptować nawet części potrzeb współpartnera. Np. żona jest sta-

tyczką, którą interesują tylko sprawy związane z religią, a mąż — to egzodynamiczny rozpustnik, którego interesują tylko kochanki, przy czym żona nie jest skłonna godzić się na wybryki męża ani na jego tryb życia, a mąż uważa żonę za dewotkę i również nie chce pogodzić się z jej religijnością. Jest to więc całkowite niedobranie i zarazem całkowite niedopasowanie małżonków. Tego rodzaju małżeństwa, w dzisiejszym społeczeństwie należą do wyjątków, dawniej jednak nie należały do rzadkości — o kojarzeniu małżeństw decydowała nie miłość ani też dobór charakterów, lecz względy na dobro rodziny, dynastii, interesu itp. Dość często zdarzało się wówczas, że np. pary królewskie skojarzone ze względów dynastyczno-państwowych były całkowicie niedobrane i całkowicie niedopasowane, w rezultacie czego statyczna królowa zajmowała się sprawami religii, a egzodynamiczny król (który nie zdobył władzy lecz ją oddziedziczył) zajmował się niemal wyłącznie romansowaniem, pozostawiając sprawy rządzenia krajem swym doradcom. Tego rodzaju pary królewskie mogły się niemal nie kontaktować i nie rozmawiać ze sobą.

Im mniejsze jest dobranie charakterów małżonków, potrzebne jest tym większe dopasowanie. Im mniejsza część pola tolerancji partnerów jest wspólna, potrzebne jest tym większe pole podatności (przynajmniej u jednego), które umożliwiły wzajemne dopasowanie. Jednakże pole podatności u każdego człowieka jest ograniczone i w związku z tym ograniczone są też możliwości dopasowania charakterów, o czym niejednokrotnie nie wiedzą ludzie chcący koniecznie przerabiać osobowość współmałżonka i dopasować ją do swojej, co nie zawsze jest możliwe, jak również nie zawsze możliwe jest dopasowanie swojej osobowości do osobowości współpartnera. Istotne jest również to, że o ile dobranie charakterów wywołuje pełne zadowolenie

partnerów, o tyle dopasowanie charakterów jest znośne, ale nie tak miłe jak dobranie, natomiast niedopasowanie charakterów jest już nie do zniesienia i prowadzi do ostrych konfliktów. Utrzymywanie znośnej sytuacji w wyniku dopasowania charakterów wymaga od partnerów ciągłej pracy nad sobą; natomiast w wypadku dobrania praca taka nie jest potrzebna, wystarczy bowiem żeby każdy reagował w granicach swego pola tolerancji, tzn. inaczej mówiąc był sobą, a do tego nie potrzeba się przymuszać. Lepiej jest w związku z tym przed ślubem pomyśleć o odpowiednim dobrze partnera, niż po ślubie dopasowywać się i zużywać na to dużo energii (zwłaszcza, że im większa część pola podatności jest potrzebna na uzyskanie dopasowania się do partnera, tym jest to trudniejsze).

Oprócz aktualnego układu dynamizmów charakterów w małżeństwie istotny jest również kierunek zmian tego układu. Dynamizm charakteru nie daje się sterować, ale w miarę upływu czasu ulega zmianom od egzodynamizmu poprzez egzostatyzm, następnie statyzm, wreszcie endostatyzm, aż do endodynamizmu. W związku z tą ewolucją ulega też zmianom układ dynamizmów charakterów w każdym małżeństwie. Można też w związku z tym wysnuć wnioski dotyczące wpływu czasu na stopień dobrania charakterów w małżeństwach o różnych typach układów dynamizmów charakteru.

Małżeństwo, w którym jedna strona ma charakter egzodynamiczny a druga — endodynamiczny, jest wprawdzie optymalnie dobrane z punktu widzenia aktualnego układu dynamizmów charakteru małżonków, ale z biegiem czasu strona egzodynamiczna będzie się stawała egzostatyczna, a w związku z powstającym się u niej odciением statyzmu zacznie ją razić coraz większa bezwzględność w dążeniu do gromadzenia mocy socjologicznej (**władzy, pieniądze**) strony

endodynamicznej, która z czasem musi przechodzić ewolucję w kierunku coraz bardziej skrajnego endodynamizmu. Jest to więc układ, w którym aktualny stopień doboru dynamizmów charakteru jest optymalny, ale w przyszłości będzie on ulegał pewnemu niewielkiemu pogorszeniu. Władza pozostanie oczywiście przy endodynamiku.

Analogicznie w małżeństwie, w którym jedna strona jest egzostatyczna, a druga — endostatyczna, jak również w małżeństwie, w którym obie strony mają charakter statyczny, występuje maksymalny stopień doboru charakterów małżonków z punktu widzenia dynamizmu charakteru, który jednak z biegiem czasu będzie ulegał pewnemu niewielkiemu pogorszeniu — w pierwszym przypadku strona egzostatyczna stanie się statyczna, a w związku z tym razić ją będzie endodynamiczny odcień charakteru współmałżonka, który musi się pogłębiać w związku z przechodzeniem od endostatyzmu do endodynamizmu (statyk uważa łamanie zasad za niedopuszczalne, a endodynamik nie liczy się z zasadami w dążeniu do władzy); w drugim przypadku obie strony przechodzić będą do endostatyzmu, a w związku z tym pojawią się konflikty związane z dążeniem do dominacji nad drugą stroną. Jeżeli chodzi o problem władzy w rodzinie, to w pierwszym wypadku nie będzie trudności — pozostanie ona bowiem przy stronie endostatycznej przechodzącej w endodynamizm; natomiast w drugim wypadku może wystąpić problem walki o władzę, przy czym pewną przewagę mieć będzie ta strona, która szybciej przejdzie ewolucję ku endostatyzmowi.

Jeżeli wziąć pod uwagę, że przechodzenie z jednej klasy charakteru do drugiej trwa przeciętnie około dwudziestu do dwudziestu kilku lat, wówczas można ocenić, że małżonkowie, którzy pobierając się wykazują optymalny dobór charakterów z punktu widzenia

dynamizmu, mają przed sobą ponad dwadzieścia lat pełnej harmonii opartej na działaniu bodźców w granicach pola tolerancji, a następnie dwadzieścia kilka lat częściowej harmonii opartej w pewnym stopniu na bodźcach w granicach pola tolerancji, a w pewnym stopniu na bodźcach w granicach pola podatności (czyli częściowo na doborze, a częściowo na dopasowaniu charakterów). W sumie na ogólnym starczy to na całą resztę życia po ślubie.

Inaczej wygląda sytuacja, gdy jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — endostatyczny, jak również wówczas, gdy jedna strona ma charakter egzostatyczny, a druga statyczny; w takich wypadkach stopień doboru charakterów obojga małżonków jest znaczny, chociaż jeszcze nie maksymalny, natomiast z biegiem czasu ewolucja charakterów powodować będzie to, że dobór stanie się optymalny — w pierwszym wypadku u strony egzodynamicznej wzrośnie odcień statyczny i będzie trochę mniej „szaleć”, zaś u strony endostatycznej wzrośnie odcień endodynamiczny i w związku z tym zacznie ona w większym stopniu panować nad sytuacją w rodzinie; w drugim przypadku u strony egzostatycznej zacznie zanikać odcień egzodynamiczny, który denerwował stronę statyczną, a natomiast u strony statycznej pojawiać się zacznie odcień endostatyzmu ułatwiający jej opanowanie sytuacji. W obu przypadkach, jeżeli małżonkowie pobierali się przy dużym, choć nie zupełnym, stopniu dobrania charakterów z punktu widzenia układu dynamizmu, to po stosunkowo niedługim czasie (rzędu kilkunastu lat) dojdą do optymalnego doboru, który trwać może dwadzieścia kilka lat. Potem sytuacja może ulec nieznaczemu pogorszeniu, dobór przestanie być optymalny, ale będzie jeszcze stosunkowo dobry — w pierwszym przypadku jedna strona zacznie wchodzić w obszar statyzmu, a druga w obszar

endodynamizmu; natomiast w drugim przypadku, jedna strona wejdzie w obszar statyzmu, a druga w obszar endostatyzmu.

W sytuacjach gdy jedna strona ma charakter egzodynamiczny, a druga — statyczny, jak również w sytuacjach gdy obie strony mają charakter egzostatyczny, dobór charakterów współmałżonków jest tylko częściowy (i to daleki od optymalnego), ale z biegiem czasu sytuacja będzie się stopniowo polepszać — w pierwszym przypadku strona egzodynamiczna stanie się egzostatyczna i będzie mniej „szaleć”, a strona statyczna stanie się endostatyczna i zacznie panować nad sytuacją w rodzinie; natomiast w drugim przypadku obie strony staną się statyczne i „ustatkują się”. W obu przypadkach, jeżeli małżonkowie wytrzymają, doczekają się w końcu optymalnego doboru swych charakterów (przeciętnie po dwudziestu kilku latach), a sytuacja taka praktycznie trwać może już do końca ich życia.

Inaczej wygląda sytuacja w wypadku, gdy jedna strona ma charakter statyczny, a druga endodynamiczny, jak również gdy obie strony mają charakter endostatyczny. Dobór charakterów małżonków jest wówczas tylko częściowy, daleki od całkowitego, a w dodatku z biegiem czasu może się tylko pogarszać: w pierwszym przypadku strona statyczna stanie się endostatyczna, a druga stawać się będzie coraz bardziej skrajnie endodynamiczna (w związku z tym pojawią się konflikty dotyczące władzy w rodzinie, która jednak pozostanie przy stronie endodynamicznej); w drugim przypadku obie strony stawać się będą endodynamiczne, a w związku z tym zacznie się walka o władzę w rodzinie i dominację nad drugą stroną — walka ta może się tylko nasilać, a sytuacja będzie się w związku z tym pogarszać.

Jeśli jedna strona ma charakter egzostatyczny,

a druga endodynamiczny, jak również wówczas, gdy jedna strona ma charakter statyczny, a druga — endostatyczny, stopień doboru charakterów małżonków z punktu widzenia dynamizmu charakteru jest znaczny, chociaż nie maksymalny, natomiast z biegiem czasu będzie on maleć coraz bardziej i sytuacja będzie się pogarszać. W pierwszym przypadku strona egzostatyczna stanie się statyczna i coraz bardziej będzie ją razić bezwzględność w osiąganiu celów strony endodynamicznej (której endodynamizm stawać się będzie coraz bardziej skrajny); w drugim przypadku strona statyczna stanie się endostatyczna, a u strony endostatycznej element endodynamiczny będzie się pogłębiał i wchodzić ona będzie w strefę klasy A, a w związku z tym w rodzinie zacznie się walka o władzę, która będzie się nasilać. W obu przypadkach władza pozostanie w ręku strony endodynamicznej. Są to sytuacje, gdy małżonkowie nie mogą zrozumieć dla czego po wielu latach mażeństwa sytuacja się ciągle pogarsza, kiedy na początku było całkiem dobrze.

Najgorsza sytuacja, jeżeli chodzi o dobór małżonków z punktu widzenia układu dynamizmów charakteru występuje wówczas, gdy obie strony mają charakter endodynamiczny, a w dodatku sytuacja taka może się tylko pogarszać w miarę upływu czasu, gdyż obie strony muszą stawać się coraz bardziej skrajnie endodynamiczne i w związku z tym nasilać się będą ciągle konflikty o władzę w rodzinie (zwłaszcza nad dziećmi), a sytuacja dla obu stron stawać się będzie coraz bardziej nieznośna (żadna strona nie będzie w stanie narzucić swej trwałej dominacji).

Niewiele lepsza sytuacja występuje wówczas, gdy jedna strona ma charakter endostatyczny, a druga endodynamiczny — w takim wypadku aktualny stopień doboru charakterów z punktu widzenia układu dynamizmów jest niewielki, a z biegiem czasu może

się tylko pogarszać — sytuacja będzie tu podobna jak w poprzednio opisanym przypadku dwojga endodynamików, z tym jednak, że mimo nasilającej się walki o władzę w rodzinie, strona endodynamiczna będzie miała pewną przewagę (w miarę upływu czasu — coraz mniejszą).

Wreszcie mogą wchodzić w grę sytuacje, w których obie strony mają charakter egzodynamiczny, lub też jedna strona ma charakter egzodynamiczny a druga — egzostatyczny. W obu tych przypadkach charaktery współmałżonków są źle dobrane (w drugim przypadku trochę lepiej niż w pierwszym), natomiast w miarę upływu czasu sytuacja będzie się polepszać, ale na optymalne dobranie charakterów trzeba bardzo długo czekać (w pierwszym przypadku zanim obie strony dojdą do statyzmu, trzeba by czekać około pół wieku, w drugim przypadku zanim jedna strona dojdzie do granicy egzostatyzmu i statyzmu, a druga — do granicy statyzmu i endostatyzmu trzeba czekać trzydzieści kilka lat); problem polega jednak na tym, że egzodynamiccy są niecierpliwi i najczęściej nie chcą długo czekać, wolą się rozejść.

Jeżeli sytuacja w małżeństwie z biegiem czasu będzie się polepszać, jest bardzo pożądane namawiać małżonków do cierpliwości, natomiast w warunkach, gdy sytuacja się pogarsza, próby godzenia są trudne i sytuacja zależy głównie od tego, jakie są pola podatności współmałżonków.

Przypadki z praktyki sądowej potwierdzają powyższe wnioski. Np. do jednego z sądów wpłynęła sprawa rozwodowa dwojga małżonków w wieku dwudziestu kilku lat (była to już nie pierwsza ich sprawa, poprzednie kończyły się pojednaniem). Małżonkowie pobrali się po krótkiej znajomości, w trakcie której widzieli się wszystkiego kilka razy. Wkrótce po ślubie zaczęły się awantury — żona tłukła w domu kryształy

(otrzymane w prezencie ślubnym), a mąż ze złości rąbał meble i groził żonie siekierą. W końcu przestali razem mieszkać (w momencie, gdy sprawa rozwodowa wpłynęła do sądu, trwało to już kilka miesięcy). Wydawać by się mogło, że nie ma mowy o pogodzeniu małżonków, tymczasem sąd zamiast wypytywać małżonków o dalsze wzajemne zarzuty, zwrócił się do męża z zapytaniem co mu się u żony podoba. Mąż był tak zaskoczony, że w pierwszej chwili zaniemówił, a potem pochwalił urodę żony. Po zawieszeniu postępowania przeprowadzono z małżonkami rozmowy nieoficjalne, radząc im, aby wybrali się do kawiarni i omówili swoje sprawy, ale nie zaczynając od wzajemnych zarzutów. Skutek był taki, że następny pozew rozwodowy już nie wpłynął. W świetle naszych poprzednich rozważań jest to zrozumiałe, małżonkowie wykazywali zachowanie świadczące o ich egzodynamizmie, a w małżeństwach dwojga egzodynamików, jak również dwojga egzostatyków sytuacja z biegiem czasu się polepsza.

W innym przypadku przed sądem stanieły dwie osoby — mąż miał pięćdziesiątki lat, żona była o kilka lat młodsza, oboje przez wiele lat byli małżeństwem, wychowali dzieci, a teraz, kiedy ostatnie z dzieci się usamodzieliło, wystąpili o rozwód. Sąd próbował perswadować, używał różnych argumentów, wszystko na nic. Okazało się, że już od dawna ciągle robili sobie wzajemnie na złość, każde z nich miało już innego partnera poza związkiem małżeńskim, zmuszali się jednak do udawania małżeństwa dla dobra dzieci. Teraz, gdy dzieci się usamodzieliły, nie mieli już zamiaru dalej przymuszać się do udawania — postanowili się rozejść. Do pojednania nie doszło, sąd udzielił rozwodu. Byli materialnie niezależni już wcześniej. Biorąc pod uwagę wiek i zachowanie małżonków, można u nich rozpoznać wyraźny endodyna-

mizm, a przy takim układzie sytuacja może się tylko pogarszać, jedynie wspólny cel — jakim było sterowanie dziećmi, trzymał ich do czasu razem.

Warto też zauważyć, że o ile w przypadku dwojga egzodynamików ewoluujących w kierunku egzostatyzmu, sterowanie ze strony sądu mogło być skuteczne (egzostatycy poddają się pewnemu ogólnemu sterowaniu, jeżeli tylko nie jest zbyt uciążliwe), o tyle w stosunku do endodynamików sterowanie jest prawie niemożliwe na dłuższą metę.

Jeżeli dobór charakterów małżonków jest nie najgorszy, ale nie optymalny, może u strony o większym polu tolerancji, lub nawet u obu stron, powstać tendencja wyrównawcza, której wynikiem może być poszukiwanie trzeciej osoby o odpowiednim dynamizmie charakteru oraz odpowiednim polu tolerancji. Jeżeli zakres niedoboru i niedopasowania małżonków jest niewielki, tendencja ta nie jest groźna dla spójności małżeństwa — może się ona objawić tym, że np. egzostatyczna żona jest nie całkiem usatysfakcjonowana z pożycia z mężem statykiem (zbyt jej zdaniem „zasadniczym”) i w związku z tym lubi sobie czasem po-flirtować z jakimś endostatykiem, który jest „bardziej elastyczny”, ale flirty te są całkiem niewinne i nie muszą wcale prowadzić do rozwodu (zwłaszcza, że statyczny mąż przejdzie ewolucję w kierunku endostatyzmu). Jeżeli zakres niedoboru i niedopasowania jest duży i w dodatku jeszcze się powiększa, tendencja wyrównawcza może zagrozić małżeństwu i doprowadzić do sytuacji, w której małżonkowie znajdą sobie innych partnerów.

Dawniej, gdy przy kojarzeniu małżeństw zasadniczą rolę odgrywała wola rodziców, wzgłydy majątkowe, klasowe itp., małżeństwa niedobrane były bardzo prawdopodobne. Obecnie, gdy ludzie młodzi sami decydują o doborze partnera, przyczyną niedobrania może

być błędne rozpoznanie charakteru partnera, przy którym charakter pozorny partnera uważa się za rzeczywisty: jest to tzw. złudzenie charakterologiczne.

Błędne rozpoznanie charakteru partnera może nastąpić w następujących wypadkach:

1) Być spowodowane oddziaływaniem partnera rozpoznającego na rozpoznawanego — jest to omyłka charakterologiczna, której podłożem są potrzeby partnera rozpoznającego, związane z jego polem tolerancji. W takiej sytuacji osoba rozpoznająca dąży tylko do takich sytuacji, w których ujawniają się te cechy charakteru (lub osobowości) osoby rozpoznawanej, które są poszukiwane przez osobę rozpoznającą. Inaczej mówiąc, widzi się u partnera tylko te jego cechy, które chce się widzieć. Jeżeli przed ślubem nastąpi omyłka charakterologiczna, wówczas po ślubie ujawnią się również inne, mniej pożądane cechy partnera, powodując rozwianie się złudzeń. Np. statyk u egzostatyczki będzie widział tylko elementy statyzmu, zaś endodynamik — elementy egzodynamizmu, dopiero po ślubie przekonując się o „drugiej połowie jej charakteru”. Aby takim omyłkom zapobiec, dobrze jest przed ślubem sprawdzić partnera w różnych sytuacjach, w których mogłyby się ujawnić różne jego cechy, zwłaszcza istotne są sytuacje, w których ujawniają się granice pola tolerancji; np. w wypadku rozpoznawania przez osobę statyczną egzostatycznego partnera dobrze przekonać się, jak daleko sięgnąć może jego lekko-myślność i nieliczenie się z zasadami, które statyczka uzna je.

2) Być spowodowane oddziaływaniem partnera rozpoznawanego na partnera rozpoznającego — jest to mistyfikacja charakterologiczna. Powstaje ona gdy strona rozpoznawana zachowuje się niezgodnie ze swym rzeczywistym charakterem, aby wprowadzić w błąd stronę rozpoznającą. Może przy tym wchodzić

w grę udawanie charakteru pożądanego przez osobę rozpoznającą, albo też wprost przeciwnego (to drugie jest bardzo mało prawdopodobne). Mistyfikacja charakterologiczna zdarza się dość często, zwłaszcza gdy wchodzi w grę zdobycie współmałżonka odpowiednio bogatego, ustosunkowanego itp. Oczywiście, taka mistyfikacja ma swoje granice, które ujawniają się dość przedko po ślubie. Aby zapobiec niebezpieczeństwu mistyfikacji, dobrze jest zebrać więcej informacji dotyczących zachowań partnera w różnych sytuacjach, co też często robią bogaci lub ustosunkowani rodzice, obawiający się o los swych dzieci i chcący je zabezpieczyć na przyszłość (jest to jeden z przejawów endodynamizmu u rodziców tego rodzaju).

3) Być spowodowane oddziaływaniem otoczenia na partnera rozpoznawanego, które wymusza u niego określone zachowania (w granicach pola podatności) — jest to konformizacja charakterologiczna. Najczęściej chodzi przy tym o wymuszanie statyzmu u osób, które nie są statykami, albo też są statykami, ale uznają inne systemy norm społecznych, niż ich otoczenie. Oczywiście, gdy znikają wymuszenia ze strony otoczenia, lub też gdy dany osobnik zbyt zasmakuje w zachowaniach zgodnych z jego polem tolerancji, następuje dekonformizacja charakteru i ujawnia się charakter rzeczywisty. Jeżeli np. egzodynamik o dużym polu podatności był przez otoczenie zmuszany do przejawiania statyzmu i ożenił się ze statyczką, a następnie po ślubie znalazł się w innym otoczeniu, w którym wymuszenia ze strony środowiska przestały działać (np. w nowym środowisku nikt go nie zna), a w dodatku przekonał się, że w wyniku upojenia alkoholowego może przeżyć różne przyjemne dlań stany, następuje szybka dekonformizacja i pozorny statyk zaczyna coraz częściej się upijać, bić swoją żonę statyczkę, która go denerwuje swymi próbami wycho-

wania go, a sytuacja staje się nie do zniesienia (zwłaszcza dla żony). Albo też w przypadku gdy pobierają się osoby należące do różnych kręgów kulturowych, przy czym kobieta jest wychowana w kulturze uznającej pełne równouprawnienie kobiet, a mężczyzna w kulturze, w której kobieta uważana jest za istotę niższą, wówczas jeżeli takie małżeństwo przebywa będzie w środowisku kulturowym (np. w kraju urodzenia) żony, mąż znajdująca się pod presją tego środowiska może się zachowywać nienagannie, ale niech tylko małżonkowie znajdą się w środowisku męża (np. przeniosą się do jego kraju), nastąpi dekonformizacja i dobry mąż przemieni się nagle w tyrana, brutalnie egzekwującego swoje prawa.

Jeśli ktoś z małżonków stwierdzi, że błędnie rozpoznał charakter partnera, powstaje u niego tendencja wyrównawcza, prowadząca do poszukiwania trzeciej osoby o odpowiednim charakterze. W zależności od tego, jak wielką pomyłkę popełniono przy rozpoznawaniu charakteru małżonka, tendencja wyrównawcza może być silniejsza lub słabsza, a w związku z tym może prowadzić do rozbicia małżeństwa, lub tylko do poszukiwania pewnych przygód „na boku”, w trakcie których np. mężczyzna nabiera naiwne kobiety na stary chwyt, mówiąc im, że „żona go nie rozumie”, nie mając jednak zamiaru faktycznie rozbijać swego małżeństwa.

Może się też zdarzyć, że w przypadku istnienia tendencji wyrównawczych włączają się osoby trzecie, które wcale nie są potencjalnymi partnerami do nowego związku małżeńskiego — mogą to być np. rodzice, przyjaciele, przyjaciółki itp. Znane są przypadki, gdy endodynamiczni rodzice w istotny sposób przyczyniali się do rozbicia małżeństwa ich statycznej córki z endostatycznym mężczyzną.

Nie jednak dobrą charakterów z punktu wi-

dzenia układu dynamizmów charakteru oraz stosunków pól tolerancji i pól podatności ma zasadnicze znaczenie dla życia małżeńskiego. Małżeństwo, jeżeli ma być udane jako związek społeczny, powinno zaspokajać nie tylko potrzeby partnerów związane z dynamizmem ich charakteru, ale również te, które są związane z ich właściwościami intelektualnymi.

Zasadnicze znaczenie ma tu zaspokajanie potrzeb związanych z motywacjami dominującymi u danego osobnika (zależnymi od jego talentu). Od typu motywacji dominujących u człowieka zależy to, jakie rodzaje bodźców odczuwa potrzebę przetwarzania — czyli jakiego rodzaju informacje chce pobierać lub wydawać. Pod tym względem optymalny układ małżeński jest wówczas, gdy u obojga małżonków dominują motywacje tego samego rodzaju, wtedy bowiem będą dążyć do tego, aby przetwarzać podobny typ bodźców i informacji. Na przykład u obojga dominują motywacje ekonomiczne i w związku z tym oboje chcą przetwarzać informacje niesione przez bodźce ekonomiczne.

Jeżeli przy tym dobrą z punktu widzenia układu dynamizmów charakteru małżonków jest również optymalny, wówczas mamy sytuację, w której albo jedno z nich odczuwa potrzebę emitowania, a drugie odbierania bodźców tego samego rodzaju, albo też oboje chcą emitować i odbierać bodźce tego samego rodzaju w sposób zrównoważony (pierwszy przypadek ma miejsce w małżeństwach, w których jedna strona jest egzodynamiczna, a druga — endodynamiczna, lub jedna strona egzostatyczna, a druga — endostatyczna; natomiast drugi przypadek występuje w małżeństwach dwóch statyków).

Jeżeli u obojga małżonków dominują motywacje poznawcze, wówczas mogą oboje być naukowcami, albo jedno organizatorem kultury, a drugie artystą, czy też

jedno redaktorem naczelnym czasopisma, a drugie egzostatycznym publicystą itp.

Z kolei, jeżeli u obojga małżonków dominują motywacje etyczne lub ideologiczne, wówczas interesować ich będzie odpowiednie wychowanie dzieci w myśl zasad uznawanej przez nich etyki lub ideologii, jak również odpowiednie oddziaływanie na otoczenie — mogą więc albo być oboje wyznawcami określonej religii, albo działaczami organizacji społecznej o określonej ideologii, czy też bojownikami o wspólną sprawę. Strona endodynamiczna będzie przy tym bardziej dbać o efektywność tego rodzaju działań, a strona bardziej egzodynamiczna — o ich efektowność.

Gdy u obojga małżonków dominują motywacje prawne, oboje będą interesować się umacnianiem prawa i porządku, mogą więc albo być urzędnikami administracji, albo pracownikami wymiaru sprawiedliwości, czy wreszcie pracownikami organów ścigania itp. Np. jeżeli pracują w wymiarze sprawiedliwości, wówczas mogą oboje być sędziami (dwoje statyków), albo też jedno adwokatem (egzostatyk), a drugie prokurem (endostatyk).

Jeżeli u obojga dominują motywacje ekonomiczne, wówczas interesować się będą przede wszystkim zarabianiem pieniędzy i ewentualnie ich wydawaniem na różne operacje ekonomiczne — mogą więc albo wspólnie prowadzić jakiś interes, albo dokonywać różnych operacji giełdowych, handlowych itp. Przy czym jeżeli oboje są statykami, operacje te będą zrównoważone i najczęściej nie doprowadzą do zdobycia wielkiej fortuny, natomiast gdy jedna strona jest egzodynamiczna (ma śmiałe i efektowne pomysły), zaś druga — endodynamiczna (dbać będzie o skuteczność i bezpieczeństwo interesów), jest dosyć prawdopodobne dojście do dużej fortuny.

Wreszcie jeżeli u obojga dominują motywacje wi-

talne, będą się oboje interesować sprawami bytowymi; jedna strona — głównie zarabianiem pieniędzy lub zdobywaniem pozycji (jeżeli jest endostatykiem, lub endodynamikiem), a druga strona — wydawaniem tych pieniędzy, przy czym nie będzie im chodzić o robienie interesów, lecz zarabianie pieniędzy w ilości potrzebnej do zapewnienia sobie środków utrzymania na poziomie odpowiednim do pozycji społecznej, którą zajmują. Jeżeli jedna strona jest endodynamiczna lub endostatyczna, wówczas chodzić jej będzie o podwyższanie pozycji społecznej za wszelką cenę — nawet jeżeli nie jest to opłacalne z punktu widzenia ekonomicznego. Np. ludzie chcą za wszelką cenę skończyć studia, nawet jeżeli praca po tych studiach jest nisko płatna, nie chcą zaś pracować jako wykwalifikowani robotnicy, a nawet technicy — chociaż wówczas zarabialiby znacznie więcej, gdyż uważają, że zdobycie wyższego wykształcenia podwyższa ich pozycję społeczną (jest czymś w rodzaju nowoczesnego indygenatu szlacheckiego). Dość częste są też przypadki, gdy ludzie, których w gruncie rzeczy mało interesuje praca naukowa (mają słabe motywacje poznawcze), chcą koniecznie zostać pracownikami naukowymi, mimo że praca naukowa nie należy do najlepiej płatnych, uważają bowiem, że zawód naukowca daje wysoką pozycję społeczną i cieszy się uznaniem społecznym. Małżonkowie o dominujących motywacjach witalnych będą też wspólnie preferować różne przyjemności związane z zaspokajaniem potrzeb witalnych — np. erotyczne, gastronomiczne itp.

Jeżeli motywacje dominujące u obojga małżonków nie są jednakowe, wówczas dobrze jest, gdy przynajmniej motywacje dominujące u jednego z małżonków są dość silne u drugiej strony — wówczas można mówić wprawdzie nie o optymalnym dobraniu, ale o dużym stopniu dobrania małżonków z punktu widzenia

układu motywacji. Np. jedno z małżonków charakteryzuje się dominującymi motywacjami poznawczymi i jest pracownikiem naukowym, u drugiego zaś dominuje motywacja ideologiczna i jest działaczem społecznym, ale ma dość silne motywacje poznawcze i interesuje się pracą naukową partnera, który z kolei ma na tyle silne motywacje ideologiczne, że aprobuje działalność społeczno-ideową drugiej strony, chociaż sam jej nie uprawia.

Jako minimalny postulat w zakresie układu motywacji partnerów można wskazać to, aby przynajmniej (jeżeli nie mają takich samych dominujących motywacji) mieli jakieś wspólne motywacje o średnim natężeniu mieszczącym się w polu tolerancji, natomiast by motywacje dominujące u jednej strony mieściły się w granicach pola podatności drugiej strony. Np. u żony dominują motywacje poznawcze i jest egzodynamiczną artystką, a przy tym ma motywacje witalne o średnim natężeniu, zaś u męża dominują motywacje ekonomiczne i jest endodynamicznym milionerem, który ma średnio silne motywacje witalne, przy czym milioner jest w stanie przyzwyczać się do artystycznych dziwactw swej żony, a artystka do interesów swego męża, oboje zaś wspólnie zaspokajają swoje potrzeby witalno-seksualne i wychowują dzieci.

Najgorzej jest wówczas, gdy motywacje dominujące u jednego ze współmałżonków są bardzo słabe u drugiego i na odwrót, a w dodatku nie ma żadnych wspólnych motywacji o natężeniu przynajmniej średnim. W takiej sytuacji nawet optymalny układ dynamizmów charakteru niewielu może pomóc. Musi wówczas powstać tendencja wyrównawcza na tyle silna, że może zagrozić spójności małżeństwa.

Jeżeli np. mąż jest działaczem społecznym, który dla swej idei jest w stanie wszystko poświęcić, a poza tym — jak się to mówi, świata nie widzi, natomiast

żonę interesuje tylko robienie interesów i nie jest w stanie nawet w najmniejszym stopniu aprobować poświęcenia swego męża, uważając, że działalność męża i zdobyta dzięki niej pozycja powinna służyć do ułatwiania robienia interesów (wyszła za mąż licząc na to, że dzięki pozycji męża łatwiej jej będzie załatwiać różne operacje finansowe i przed ślubem cynicznie udawała zainteresowanie ideologią męża), wówczas musi dojść do konfliktów związanych z różnicą motywacji małżonków. Przez pewien czas endodynamiczna żona może udawać zainteresowanie dla spraw męża, ale gdy jej pole podatności w tym zakresie będzie niewielkie, musi dojść do zdemaskowania jej rzeczywistych motywacji, a wówczas mąż zrazi się do niej oburzony na to, że wykorzystała jego działalność do osiągania korzyści materialnych; w takiej sytuacji żona uzna go za człowieka niepoważnego, z którym nie można robić interesów. U obojga powstaną tendencje wyrownawcze — mąż poszuka sobie żony również endodynamicznej, ale o wystarczająco silnych motywacjach ideowych (np. działaczki wysokiego szczebla), a żona poszuka sobie działacza, który będzie miał nie tylko odpowiednią pozycję, ale i odpowiednio silne motywacje ekonomiczne i wykaże pełne zrozumienie dla jej interesów, nie robiąc jej awantur o to, że jego pozycję wykorzystuje dla uzyskiwania korzyści materialnych.

Odpowiedni układ motywacji jest właściwie ważniejszy dla trwałości małżeństwa niż układ dynamizmów. W przypadku całkowicie różnych układów motywacji istnieje mniejsza możliwość zaspokajania wzajemnie potrzeb małżonków (nawet gdy układ dynamizmów jest optymalny) niż w wypadku złego układu dynamizmów, ale zgodności motywacji. Np. dwoje statyków, z których u jednego dominują motywacje witalne, a u drugiego — ideologiczne, może być bardziej z siebie niezadowolonych niż dwoje endostatyków,

a nawet dwoje endodynamików o wspólnych dominujących motywacjach tego samego rodzaju — np. ekonomicznych. W pierwszym przypadku jeden ze współmałżonków będzie drugiemu wyrzucać np. narażanie się na niebezpieczeństwo dla jakichś abstrakcyjnych mrzonek, a drugi będzie oburzony na tchórzostwo i prymitywizm pierwszego. Natomiast w drugim przypadku, mimo walki o władzę, małżeństwo może się utrzymać ze względu na wspólne interesy.

Przy zaspokajaniu potrzeb związanych z właściwościami intelektualnymi pewną rolę odgrywa również dobór małżonków z punktu widzenia poziomu inteligencji oraz pojętności. Pod tym względem optymalny dobór występuje wówczas, gdy partnerzy mają podobny poziom inteligencji i podobną pojętność. W takim przypadku zakres informacji, które oboje chcą przetwarzać, będzie taki sam, a także szybkość przetwarzania tych informacji, satysfakcjonująca oboje, będzie taka sama.

Natomiast gdy poziomy inteligencji obojga partnerów istotnie się różnią, jedna strona będzie chciała przetwarzać szeroki zakres informacji, drugą zaś będzie to męczyć. Na przykład mąż o wysokim poziomie inteligencji i silnych motywacjach poznawczych, pracujący naukowo, będzie chciał spotykać się z naukowcami i innymi ciekawymi ludźmi, zaś żona o niższym poziomie inteligencji, nawet jeżeli ma motywacje poznawcze, interesować się będzie raczej plotkami dotyczącymi życia osobistego znajomych, a rozmowy na tematy naukowe, z których mało rozumie, będą ją męczyć. Taka sytuacja może również spowodować tendencje wyrównawcze skłaniające do poszukiwania innych partnerów do wspólnego przetwarzania informacji w odpowiednim zakresie (i nie tylko do tego).

Jeżeli wreszcie partnerzy różnią się pojętnością, wówczas jedna strona chce szybko przetwarzać infor-

macje, druga zaś chce to robić wolno. Jeżeli więc wspólne przetwarzanie informacji będzie dostosowane do potrzeb pierwszej, druga będzie się męczyć nadmierną szybkością, jeżeli zaś będzie dostosowane do potrzeb drugiej, pierwsza będzie się nudzić. Może to również wywołać tendencje wyrównawcze i poszukiwanie innych partnerów.

Jednak nieodpowiedni dobór małżonków z punktu widzenia pojętności i poziomu inteligencji jest mniej groźny dla spójności małżeństwa niż nieodpowiedni dobór układu dynamizmów charakteru i układów motywacji, nie dotyczy to bowiem walki o władzę, ani też o kierunek wspólnego sterowania rodziną.

Poza tym inteligencja i pojętność partnera jest łatwiejsza do rozpoznania przed ślubem niż jego dynamizm i układ motywacji. Poziom inteligencji i pojętność stosunkowo łatwo poznać w trakcie rozmowy na różne tematy, natomiast odpowiednie rozpoznanie dynamizmu charakteru i układu motywacji wymaga obserwacji partnera w różnych sytuacjach, a przynajmniej zebrania informacji o tego rodzaju zachowaniach. Najlepiej jest przy tym obserwować partnera w sytuacjach konfliktowych, gdy trudno mu się maskować. Na przykład, jeżeli chcemy się przekonać, czy dany osobnik faktycznie ma odpowiednio silne, czy wręcz dominujące motywacje etyczne, warto sprawdzić czy będzie on postępował etycznie wówczas, gdy bodźce witalne, ekonomiczne, poznawcze lub prawne będą go sterować w jednym kierunku, a nakaz etyczny w innym — ważne jest, jak faktycznie postąpi.

W rodzinie oprócz problemów układu dynamizmów, układu motywacji, a także inteligencji czy pojętności między małżonkami, wchodzą w grę jeszcze analogiczne układy między rodzicami a dziećmi oraz między rodzeństwem.

Jeżeli chodzi o układ dynamizmów charakteru mię-

czy rodzicami, a dziećmi, to ze względu na różnice wieku rodzice z reguły są bliżej endodynamizmu i stanowią czynnik sterujący w rodzinie. Znane jest też zjawisko, że endodynamiczni rodzice szczególnym uczuciem obdarzają te spośród swych dzieci, które są najbardziej egzodynamiczne. Często też bardzo silna więź uczuciowa wytwarzają się między endodynamicznymi dziadkami a egzodynamicznymi wnukami. Natomiast między rodzeństwem wytwarzają się więzi solidarności, tym silniejsze, im bardziej zbliżone są wśród niego układy motywacji. Oczywiście, te jednostki w rodzeństwie, które przedzej przechodzą ewolucję dynamizmu charakteru, przejawiają silniejsze tendencje sterowania innymi. Na ogół są to jednostki starsze, ale zdarza się również, że starsze rodzeństwo wolniej przechodzi ewolucję ku endodynamizmowi niż młodsze, a wówczas ten młodszy brat lub siostra, który (lub która) przechodzi szybszą ewolucję dynamizmu, zaczyna sterować rodzeństwem. W stosunkach między rodzeństwem istotną rolę odgrywa nie tylko układ dynamizmów charakteru, ale również wielkość pola charakteru i pola podatności, a także układy motywacji, poziom inteligencji oraz pojętność. W wypadku istotnych różnic tendencje wyrównawcze prowadzić mogą do tego, że dzieci częściej będą utrzymywać stosunki z kolegami lub koleżankami niż z braćmi i siostrami. W rodzinie wielodzietnej jest większe prawdopodobieństwo odpowiedniego doboru osobowości w ramach rodzeństwa, niż w rodzinie malodzietnej. Więzi między rodzeństwem o odpowiednio dobranym charakterze są silniejsze niż w przypadku gdy dobór, jest słaby.

Rodzina — podobnie jak każdy inny związek społeczny — jeżeli ma być trwała, musi zaspokajać potrzeby swoich członków; w im większym stopniu będzie te funkcje spełniać, tym silniejsza będzie więź rodzinna i tym bardziej trwała będzie rodzina.

STEROWANIE LUDŽMI W ZAKŁADZIE PRACY

Każdy zakład pracy spełnia określone funkcje w ramach społeczeństwa jako układu zorganizowanego; oprócz tych funkcji spełnia jeszcze inne — zaspokaja określone potrzeby tych ludzi, którzy są w nim zatrudnieni. Od tego w jakim stopniu spełniać będzie te drugie funkcje — tzn. w jakim stopniu zaspokajać będzie potrzeby ludzi, którzy w nim pracują (zarówno na stanowiskach kierowniczych jak i wykonawczych), zależy również to, w jaki sposób spełni swe zadania w społecznym podziale pracy w ramach narodu jako układu zorganizowanego. Procesy sterowania ludźmi w zakładzie pracy muszą być od tego uzależnione.

Ludzie o określonym dynamizmie charakteru mają większe szanse stworzenia sobie sytuacji zgodnej ze swym charakterem, gdy współpracują z innymi ludźmi o takim samym dynamizmie, a w związku z tym dającymi do wytworzenia takiej samej sytuacji — gdyż współpracujący ze sobą ludzie wykorzystywać mogą sumę swych mocy dyspozycyjnych (a przynajmniej — swobodnych) i w związku z tym osiągać większe efekty, niż gdyby każdy z nich działał osobno. Wśród osobników o tej samej klasie dynamizmu charakteru, którzy ze sobą współpracują, wytwarza się solidarność, a może się również wytworzyć przyjaźń.

Najsłabsza jest solidarność (a tym bardziej — przyjaźń) egzodynamików — każdy z nich dąży tylko do tego, żeby wyładowywać swoje nadwyżki energii dyspozycyjnej, mało interesując się otoczeniem (np. każdy artysta sam chce błyszczeć i nie znosi, aby inny artysta robił mu konkurencję). Podstawą ich solidarności jest tylko wspólna niechęć do narzucania im jakichkolwiek ograniczeń, które utrudniałyby im wydawanie energii i informacji do otoczenia — jako przykład można tu wskazać solidarność dzieci wobec rodziców lub nauczycieli, którzy chcą im narzucić jakieś ograniczenia, albo też solidarność artystów przeciw przedstawicielom władzy, którzy w jakikolwiek sposób (choćby nawet ze względu na dobro samych artystów) próbują ograniczać twórczość artystyczną.

Silniejsza niż egzodynamików jest solidarność (i przyjaźń) egzostatyków, której główną podstawą jest odcień statyczny ich charakteru — przejawiający się tym, że podporządkowują się oni pewnym ogólnym zasadom. Nie należy ona jednak do najtrwalszych, gdyż odcień egzodynamiczny charakteru egzostatyków powoduje, że każdy z nich sam chce się wyróżniać z otoczenia. Typowym przykładem solidarności egzostatyków jest koleżeństwo młodzieży, aktorów, muzyków orkiestrowych itp. Przyjaźnie i stosunki koleżeńskie między egzostatykami nie zrywają się tak łatwo jak przyjaźnie egzodynamików, ale nie należą do najtrwalszych.

Najsilniejsza jest solidarność (i przyjaźń) statyków uznających te same zasady, jest ona też bardzo trwała. Statycy dążą do utrzymywania równowagi między pobieraniem i wydawaniem do otoczenia energomaterii i informacji i w związku z tym chętnie współpracują i odczuwają sympatię dla innych ludzi, którzy przejawiają analogiczne dążenia (oczywiście gdy w swych dążeniach do utrzymywania równowagi kierują się

takimi samymi jak oni zasadami). Dzięki takim cechom statyków, jak wierność, szczerość, rzetelność, przywiązanie do stałych zasad itp., przyjaźnie statyków są szczególnie trwałe, a współdziałanie skuteczne.

Podstawą solidarności (i przyjaźni) endostatyków jest głównie statyczny odcień ich charakteru, który sprawia, że uznają pewne ogólne zasady w dążeniu do określonego celu, a poza tym są skłonni tworzyć wspólne organizacje dla osiągnięcia celów, które im wyznaczono, a także podporządkowywać się kierownictwu tych organizacji. Natomiast odcień endodynamiczny ich charakteru powoduje, że każdy z nich chce odgrywać większą rolę i zdobyć dla siebie wyższe stanowisko od innych, co stanowi czynnik osłabiający solidarność endostatyków. Można tu przytoczyć jako przykład solidarność zwolenników Piłsudskiego, a zwłaszcza kadr kierowniczych obozu piłsudczyków, których łączyło wspólne podporządkowywanie się woli komendanta, a potem marszałka, wspólne dążenie do zdobycia dlań władzy, a następnie jej umacniania (endostatyk chce wiedzieć z cudzej nominacji), solidarność tę umacniał wspólny im charakterystyczny typ patriotyzmu (odcień statyczny); gdy jednak zabrakło osoby marszałka, zaczęli między sobą ostrą rywalizację przedrajającą się w walkę o władzę, która wynikała z endodynamicznego rysu ich charakteru i osłabiała solidarność ich obozu — głównie dwa ugrupowania, które krystalizowały się w obozie piłsudczyków po śmierci marszałka, to grupa, która skupiała się wokół osoby wodza naczelnego Rydza-Śmigłego, oraz tzw. grupa zamkowa skupiona wokół prezydenta Mościckiego. Niektóre grupy obozu piłsudczykowskiego były tak niechętne w stosunku do Rydza-Śmigłego (którego grupa usiłowała nawet nawiązać współpracę z ONR „Falangą”), że przeszły na pozycje współpracy z PPS, a nawet z komunistami.

Solidarność (a tym bardziej — przyjaźń) endodynamików jest bardzo słaba, bowiem każdy z nich dąży do zwiększania jedynie własnej mocy socjologicznej i nie chce liczyć się z żadnymi stałymi zasadami postępowania. Jedynie obawa przed możliwością utraty mocy socjologicznej może ich skłaniać do solidarności i współdziałania. Jako przykład mogą tu służyć wielcy kapitaliści, którzy współpracują ze sobą wówczas, gdy obawa przed klasą robotniczą skłoni ich do tego. Natomiast w sytuacjach, gdy nie wisi nad nimi bezpieczeństwo ze strony robotników, toczą między sobą ostrą walkę konkurencyjną i trudno wówczas mówić o solidarności (a tym bardziej — przyjaźni) między kapitalistami. Stosunkowo najłatwiej powstają więzi solidarności między endodynamikami, którzy dopiero zaczynają zdobywać moc socjologiczną — np. między endodynamikami z klas niższych, którzy chcą zdobyć władzę i wspólnie czują się zagrożeni przez przedstawicieli klas panujących i służący im aparat władzy; gdy jednak uda im się zrealizować swe zamierzenia i zdobyć władzę, solidarność się kończy i wzorajsi towarzysze walki stają się zaciętymi wrogami, zdolnymi nawet zabijać się wzajemnie. Historia dostarcza nam wiele przykładów tego rodzaju.

Analogicznie jak między ludźmi o podobnej klasie dynamizmu charakteru, powstaje solidarność (i przyjaźń) między ludźmi, u których dominują motywacje tego samego rodzaju, jak również między ludźmi o podobnym poziomie inteligencji i pojętności.

Ludzie o dominujących motywacjach poznawczych chętnie współpracują, aby zdobywać lub wydawać (czyli przetwarzać) interesujące ich informacje, co twarza u nich solidarność i przyjaźń. Jako przykład może tu służyć solidarność lub przyjaźń między naukowcami zajmującymi się podobną problematyką, lub dziennikarzami, którzy chcą zdobyć interesujące ich

wiadomości (oczywiście solidarność i przyjaźń między statycznymi naukowcami jest silniejsza i trwalsza niż między egzostatycznymi dziennikarzami).

Ludzie o dominujących motywacjach etycznych czy ideologicznych będą chętnie współpracować dla realizacji celów wskazanych przez uznawaną przez nich ideologię, albo dla działań zgodnych z uznawaną przez nich etyką. Na tej bazie powstaje u nich solidarność i przyjaźń — jako przykład może tu służyć solidarność i przyjaźń między wyznawcami tej samej religii lub członkami tych samych ruchów społecznych. Najsilniejsza jest przy tym solidarność i przyjaźń między statykiem o podobnych motywacjach etycznych czy ideologicznych.

Ludzie o dominujących motywacjach prawnych chętnie współpracują przy realizacji działań nakazanych przez prawo, lub dla zapobieżenia działaniom zakazanym przez prawo. Dzięki temu wytwarzają się u nich może (jeżeli uznają ten sam system norm prawnych) solidarność lub przyjaźń — najsilniejsze, gdy ludzie współpracujący są statykiem. Jako przykład może tu służyć solidarność i przyjaźń między urzędnikami, milicjantami, sędziami itd.

Ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych chętnie współpracują przy realizacji różnych działań o charakterze gospodarczym, co również może prowadzić do powstawania między nimi więzi solidarności a nawet przyjaźni. Przykładem tego może być solidarność lub przyjaźń między robotnikami tego samego zakładu pracy, między kierownikami działów jednej fabryki itp. Solidarność między kierownikami przejawia się niejednokrotnie w ten sposób, że w wypadkach gdy podwładni skarżą się na swego szefa, zwracając się z tą skargą do kierownika wyższego szczebla z pominięciem bezpośredniego przełożonego (którego skarga dotyczy), kierownik wyższego szczebla przesyła tę

skargę drogą służbową w dół i skarga trafia do tego kierownika, przeciw któremu jest skierowana.

Solidarność i przyjaźń między ludźmi, u których dominują motywacje witalne wytwarzają się na gruncie podejmowanego przez nich chętnie współdziałania mającego za cel zapewnienie sobie środków utrzymania lub zapewnienie bezpieczeństwa (u egzodynamików i egzostatyków istotną rolę grać może wspólna zabawa). Jako przykład może tu służyć współdziałanie chłopów w sytuacjach gdy czują się zagrożeni (np. w czasie powodzi), lub też pomoc sąsiadzka przy uprawianiu roli.

Solidarność i przyjaźń między ludźmi o podobnym poziomie inteligencji wytwarzają się dzięki temu, że dążą oni do przetwarzania podobnego zakresu informacji. Np. ludzie o wysokim poziomie inteligencji dążą do tego, aby przetwarzać szeroki zakres informacji i w związku z tym chcą współdziałać z innymi ludźmi o podobnych dążeniach (ludzie intelligentni szukają towarzystwa i chcą współpracować z ludźmi intelligentnymi); natomiast ludzie o niskim poziomie inteligencji chcą przetwarzać niezbyt szeroki zakres informacji i w związku z tym szukają towarzystwa i wolą współpracować z innymi podobnymi sobie (ludzie mało intelligentni czują między sobą solidarność, a w stosunku do ludzi bardziej intelligentnych od siebie mogą czasem czuć nawet pewną zawiść).

Analogicznie solidarność i przyjaźń między ludźmi o podobnej pojętności wytwarzają się dzięki temu, że dążą oni do przetwarzania informacji z podobną szybkością. Ludzie o małej pojętności męczą się zbyt szybkim przetwarzaniem informacji i dlatego wolą współdziałać z innymi ludźmi o małej pojętności, którzy chcą przetwarzać informacje z szybkością podobną jak oni; podobnie ludzie o dużej pojętności wolą szybko przetwarzać informacje i chcą współdziałać z innymi

ludźmi, którzy przejawiają podobne dążenia jak oni — tzn. również chcą szybko przetwarzać informacje.

Oczywiście, im więcej parametrów sterowniczych jest zgodnych u danej grupy ludzi, tym silniejsza może być między nimi solidarność lub przyjaźń. Np. silniejsza będzie solidarność między statykami, u których dominuje ten sam typ motywacji i ponadto mają taki sam poziom inteligencji oraz taką samą pojętność, niż gdyby tylko dynamizm ich charakteru był zgodny, a pozostałe parametry różniły się istotnie.

Dla rezultatów pracy w każdym zakładzie istotna jest solidarność załogi we wspólnym wykonywaniu zadań produkcyjnych lub innych nakazanych przez kierownictwo. W związku z tym sterujący ludźmi w zakładzie pracy powinni dążyć do wytwarzania i umacniania tego rodzaju solidarności.

Najczęściej spotykany typ zakładu pracy charakteryzuje się mniej więcej stałym rytmem produkcyjnym, powtarzalnością określonych zestawów czynności wykonywanych przez poszczególnych pracowników, ustaloną hierarchią zależności służbowych, określoną pragmatyką awansów, a także systemem nagród i wyróżnień. Praca w tego rodzaju zakładzie najlepiej zaspokaja potrzeby endostatyków, którzy mogą awansować i spełniać funkcje kierownicze w dobrze zorganizowanym zakładzie, a także potrzeby statyków, którym odpowiada stałość rytmu pracy, jasno określone zadania i zależności służbowe, a także stałe kryteria awansów i wyróżnień. Jeżeli przy tym praca w danym zakładzie będzie wystarczająco dobrze płatna i pozwalać będzie pracownikom na zaspokajanie ich potrzeb życiowych, wówczas zadowoleni z niej będą ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych, a także witalnych. Wreszcie, jeżeli zarówno kierownictwo jak i pracownicy przestrzegać będą obowiązujących przepisów prawnych i postępować etycznie, wówczas z pracy zadowo-

leni będą ludzie o dominujących motywacjach prawnych lub etycznych. Aby z pracy zadowoleni byli również ludzie o dominujących motywacjach ideologicznych, muszą oni wiedzieć, że ich praca służy realizacji jakichś nadrzędnych celów ideowych, które uznają — np. budowaniu potęgi ich ojczyzny, lub realizacji ideałów sprawiedliwości społecznej.

Jednakże w tego rodzaju zakładzie pracy o stałym rytmie produkcyjnym, nie będą się dobrze czuli egzodynamicy, a także (choć w mniejszym stopniu) egzostatycy — i to bez względu na rodzaj motywacji, które u nich dominują. Praca w takim zakładzie, podporządkowana stałemu rytmowi i stałym normom, będzie ich bowiem nudzić, wskutek tego dla egzodynamików będzie ona wręcz nie do zniesienia, a dla egzostatyków będzie trudna do zniesienia. Tendencje wyrównawcze u egzodynamików zatrudnionych w tego rodzaju zakładzie powodować będą z reguły porzucanie przez nich pracy i poszukiwanie sobie ciekawszych zajęć. Jeżeli chodzi o egzostatyków, to jeśli charakteryzują się oni dość dużym polem podatności, będą się dostosowywać do sytuacji — czyli nastąpi u nich konformizacja charakterologiczna, natomiast w wypadku małego pola podatności zachowają się analogicznie jak egzodynamicy.

Ponieważ stosunkowo najwięcej egzodynamików i egzostatyków jest wśród dzieci i młodzieży, więc nic dziwnego, że właśnie wśród młodzieży zatrudnionej w zakładach o stałym rytmie pracy, występuje stosunkowo największa płynność kadry.

Jeżeli chodzi o egzostatyków, u których nastąpiła konformizacja charakterologiczna w kierunku statyzmu, to występować będą u nich tendencje wyrównawcze, które mogą prowadzić do poszukiwania sobie różnych ciekawych zajęć i rozrywek poza pracą (hobby), albo też mogą prowadzić do tego, że będą się oni

stawać ośrodkiem bałaganu i niepokoju w zakładzie pracy.

Systemy wychowawcze, którym poddawany jest człowiek zarówno w szkole, jak i w zakładzie pracy polegają w dużej mierze na tresurze osobowości, polegającej na tym, że otoczenie oddziałuje na człowieka w taki sposób, aby miał do czynienia tylko z jednym typem sytuacji, odcinając go systematycznie od wszelkich bodźców związanych z innymi typami sytuacji. Tego rodzaju oddziaływanie na egzostatyka ma na celu z reguły stwarzanie mu sytuacji, w których ujawniłyby się statyczne rysy jego charakteru, a odcinanie od sytuacji, w których ujawniać by się mogły jego rysy egzodynamiczne. Np. wszelkie kary dotyczą najczęściej zachowań charakterystycznych dla egzodynamików — takich jak niepunktualność, nieprzychodzenie do pracy, nieposłuszeństwo, niedbałe wykonywanie obowiązków służbowych itp., zaś nagrody dotyczą najczęściej zachowań charakterystycznych dla statyków — takich jak posłuszeństwo, solidność, punktualność, pracowitość itp.

Jeżeli w otoczeniu człowieka występuje tylko jeden typ sytuacji, wówczas w jego pamięci (korelatorze) powstają rejestraty tylko jednego typu — związane z tą właśnie sytuacją, które nie pozwolą mu na odróżnienie danej sytuacji od sytuacji innych rodzajów (wskutek braku odpowiednich rejestratorów związanych z innymi sytuacjami), a więc nie będą mogły również powstawać decyzje i reakcje możliwe w innych sytuacjach. Powstające decyzje i reakcje jednego tylko rodzaju — związane z powtarzającymi się sytuacjami, spowodują, że tylko jedna część pola tolerancji człowieka będzie się mogła ujawnić. W omawianym przypadku egzostatyk będzie przejawiał tylko swoje statyczne skłonności, a nie będzie przejawiał skłonności egzodynamicznych.

Osiągnięcie jednak całkowitej izolacji człowieka od różnych niepożądanych sytuacji i związanych z nimi bodźców, jest praktycznie niemożliwe (poza wyjątkowymi przypadkami takimi jak więzienie, ścisłe zamknięty klasztor, czy specjalne koszary), gdyż wymagałoby odcięcia go od większości oddziaływań zewnętrznych. Wobec tego do metody tresury należy wytwarzanie skojarzeń pożądanych (przez tresującego) zachowań z działaniem bodźców pozytywnych (pożądanych przez osobnika tresowanego), a skojarzeń zachowań niepożądanych (przez tresującego) z działaniem bodźców negatywnych — zadaniom tym służy system nagród i kar. Tresura taka wymaga oczywiście zużywania stosunkowo dużych nakładów energii sterowniczej, gdyż utrzymywanie odpowiednio silnych rejestratorów omówionego wyżej rodzaju, wymaga stałego oddziaływania ze strony ośrodka sterującego (w przeciwnym razie nastąpiłaby samoczynna deregestracja odpowiednich rejestratorów).

Tresura wytwarza u człowieka charakter pozorny (związany tylko z częścią pola tolerancji), który jednak nie może być spójny, gdyż tresura nie jest w stanie objąć wszelkich możliwych sytuacji. Luki w tresurze i wytworzonym przez nią charakterze pozornym powodować będą to, że mimo wszystko sytuacje niepożądane przez tresującego i związane z nimi bodźce będą jednak czasami oddziaływać na człowieka, trafiając w tę drugą — tłumioną przez tresurę — część pola tolerancji. Rejestraty wytwarzane przez tego rodzaju bodźce będą tym silniejsze im częściej zdarzać się będą dane bodźce oraz im będą one silniejsze. Gdy wreszcie rejestraty te staną się odpowiednio silne (silniejsze niż rejestraty wytworzone przez tresurę), wówczas nastąpi nagła zmiana zachowania człowieka — zacznie on nagle przejawiać zachowania zgodne ze swym prawdziwym charakterem — tzn. mieszczące

się w ramach całego swego pola tolerancji. Na tym właśnie (z cybernetycznego punktu widzenia) polega dekonformizacja charakterologiczna.

Dekonformizacja charakterologiczna z pozornego statyzmu na rzeczywisty egzostatyzm u osobników o dominujących motywacjach witalnych dokonuje się bardzo często pod wpływem spożywania alkoholu. Młody człowiek o charakterze egzostatycznym, pracując w zakładzie pracy o stałym rytmie produkcji, jest zmuszany do określonych zachowań i następuje u niego konformizacja w kierunku statyzmu. Na terenie zakładu pracy zachowania egzodynamiczne są tłumione; jeżeli w dodatku ten młody człowiek ożeni się i będzie miał dzieci, wówczas, również w życiu domowym będzie musiał przejawiać zachowanie charakterystyczne dla statyka (żona będzie dbać o to, aby regularnie jadł, spał, nie zdradzał jej, punktualnie wracał do domu itp.). W tej statycznej tresurze poważną lukę stanowi bardzo u nas rozpowszechniony zwyczaj „opijania” różnych ważnych wydarzeń życiowych — takich jak awans, urodzenie się dziecka itp. Po spożyciu alkoholu pozorny statyk zaczyna „rozrabiać” tzn. przejawiać swe tłumione cechy egzodynamiczne. Jeżeli spożywanie alkoholu odbędzie się odpowiednią ilość razy, wówczas pod jego wpływem może u pozornego statyka nastąpić dekonformizacja na rzeczywistego egzostatyka — a wówczas trudno go będzie odpędzić od kieliszka, a gdy się upije, wówczas nie tylko zacznie „rozrabiać”, ale w dodatku przestanie być dobrym (tzn. statycznym) pracownikiem, dobrym mężem itd. Często kończy się to wyrzuceniem z pracy, rozwodem, co jednak niewiele pomaga, gdyż egzostatyk musi wyładowywać rosnące ilości energii, a jeżeli mu się to uniemożliwia, będzie się przeciw temu buntował. Jedyną skuteczną metodę reedukacji takich ludzi stanowiłoby znalezienie im zajęcia bardziej odpowiedniego dla ich klasy charakteru.

Analogiczna dekonformizacja u egzostatyków o dominujących motywacjach ekonomicznych może nastąpić wówczas, gdy zaczną robić jakieś dobre interesy i przekonają się, że można znacznie więcej zarabiać i wydawać, gdy się pracuje „na swój rachunek”.

Nagła masowa dekonformizacja pozornych statyków na rzeczywistych egzostatyków może też nastąpić w wyniku zamieszek lub rewolucji, po której bardzo trudno jest nakłonić ludzi do codziennej, zmudnej, systematycznej pracy.

Istnieją oczywiście rodzaje pracy, a także małe zakłady pracy, w których egzostatycy (a czasem egzodynamiicy) mogą znaleźć sytuacje zgodne ze swym rzeczywistym charakterem. Można tu wskazać prace różnych komiwojażerów, zaopatrzeniowców, oraz inne stanowiska, z którymi łączy się częste wyjeżdżanie na delegacje (zwłaszcza zagraniczne), prace w tzw. zawodach twórczych. Jeżeli chodzi o gospodarkę narodową, to praca budowlanych, którzy dość często zmieniają place pracy, przenosząc się z miejsca na miejsce, jest stosunkowo dobrze dostosowana do pola tolerancji egzostatyków.

Zajęcia zawodowe w zakładzie pracy muszą przede wszystkim zaspokajać potrzeby ludzi związane z motywacjami witalnymi i ekonomicznymi. Jeżeli będzie inaczej, wówczas powstaną tendencje wyrównawcze, które — jeżeli będą odpowiednio silne — mogą prowadzić do powstania całego „drugiego nurtu” życia gospodarczego. Jeżeli np. ludzie o dominujących motywacjach witalnych nie będą zarabiali tyle, aby mogli się utrzymać na odpowiednim poziomie (odpowiednim do ich pozycji społecznej), wówczas będą skłonni do podejmowania dodatkowych działań (zarówno w ramach swego zakładu pracy, jak i poza nim), przywiązując do nich często większą wagę niż do swych zasadniczych zajęć zawodowych. Analogicznie też, jeżeli

wzrost wydajności pracy ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych nie będzie im przynosił odpowiednio zwiększoną korzyści materialnych, wówczas będą oni szukać innych zajęć, w których występować będzie wyraźne sprzężenie między rezultatem pracy, a korzyściami materialnymi. Statycy o dominujących motywacjach witalnych akceptować będą chętnie system, w którym natężenie różnych pozytywnych bodźców (częstość awansów, wysokość wynagrodzeń, nagród itp.) zależy przede wszystkim od stanowiska osobnika; natomiast statycy o dominujących motywacjach ekonomicznych akceptują system, w którym natężenie bodźców pozytywnych działających na człowieka zależy przede wszystkim od rezultatów jego pracy, a nie od stanowiska — tzn. np. wydajnie pracujący robotnik zarabia więcej niż źle pracujący dyrektor jego fabryki. Gdy oficjalny system bodźców nie zadowala pewnej grupy ludzi, wówczas powstaną u nich tendencje wyrównawcze, które skłonią ich do szukania innych zajęć.

Najtrudniej jest sterować ludźmi w zakładzie pracy, w którym u załogi występują w skali masowej niejednolite układy motywacji. Jeżeli np. u jednej części załogi dominują motywacje witalne i do nich będzie stosowany system bodźców, a u drugiej części dominują motywacje ekonomiczne, wówczas ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych złościć się będą, że mało wydajni pracownicy na wyższych stanowiskach zarabiają więcej od nich, mimo, że oni pracują wydajniej, mają różne dobre pomysły racjonalizatorskie itp. W takiej sytuacji pracownicy o dominujących motywacjach ekonomicznych zaczną sobie lekceważyć pracę w swym zakładzie i szukać będą innych zajęć — np. prywatnych, przy których liczy się wykonanie konkretnej pracy, a nie stanowisko wykonującego.

Praca zawodowa powinna też zaspokajać potrzeby endodynamików i endostatyków. Stosunkowo łatwiej jest zaspokoić potrzeby endostatyków, jeżeli tylko odpowiednio funkcjonuje system awansów i bodźców. Trudniej jest z endodynamikami, których satysfakcjonuje posiadanie pełnej władzy nad swym otoczeniem.

Jeżeli endodynamicy i endostatycy nie mogą swych potrzeb sterowania otoczenia zaspokoić na terenie swoego miejsca pracy zawodowej, wówczas powstają u nich silne tendencje wyrównawcze. W niektórych wypadkach — zwłaszcza gdy dominują u nich motywacje poznawcze, ideologiczne, etyczne, czy ewentualnie prawne, potrzeby ich mogą być zaspokojone w różnych organizacjach społecznych, naukowych itp., którymi będą mogli kierować. Oczywiście, gdy w jakiejś organizacji społecznej, czy naukowej znajdzie się stosunkowo duży odsetek endodynamików i endostatyków, którzy nie mogą się wyżyć w pracy zawodowej, wówczas organizacja taka zajmować się będzie głównie rozgrywkami personalnymi związanymi z walką o stanowiska, zaś działalność merytoryczna zejdzie na plan dalszy.

Trudno jest jednak zaspokoić poza zakładem pracy potrzeby endodynamików (czy ewentualnie endostatyków) o dominujących motywacjach ekonomicznych — poza szczególnymi przypadkami, gdy różne organizacje społeczne zaczynają faktycznie prosperować jak przedsiębiorstwa, a ich formalnie zasadnicza działalność ideowa, wychowawcza, naukowa itp., schodzi na drugi plan, stając się tylko parawanem dla ścisłe ekonomicznych interesów kierującej nimi grupy osób.

Jeżeli w normalnym nurcie życia gospodarczego duża liczba endodynamików i endostatyków o dominujących motywacjach ekonomicznych nie będzie mogła zaspokoić swych potrzeb gromadzenia wzrastającej mocy socjologicznej, gdyż np. stanowiska obsadzane

będą według różnych pozaekonomicznych kryteriów (np. według klucza rodzinnego, według stażu pracy itp.), wówczas u tych endodynamików i endostatyków, którzy nie będą mogli zaspokoić swych potrzeb, powstaną silne tendencje wyrównawcze, które spowodują, że zaczną oni organizować „drugi nurt” życia gospodarczego, a czasem nawet całego życia społecznego.

Standardowy system obsadzania stanowisk kierowniczych premiuje statyków — gdyż na stanowiska te powołuje się pracowników posłusznych, pracowitych, solidnych itp. Statyk na stanowisku kierowniczym może sobie dawać radę, gdy jego podwładni są również statykami o podobnym układzie motywacji i uznającymi te same co on systemy norm; w przeciwnym razie, statyk nie da sobie rady w sytuacjach konfliktowych, działając w sposób szablonowy. Poza tym statycy dość dobrze kierują swymi podwładnymi w sytuacjach ustabilizowanych, natomiast zawodzą w sytuacjach zmiennych, gdyż podejmując decyzje według szablonowych zasad łatwo mogą wówczas popełnić błąd, co podrywa ich autorytet.

Statyk postawiony na zbyt dlań wysokie stanowisko i zmuszony do sprawowania funkcji kierowniczych podlega konformizacji w kierunku endostatyzmu — musi bowiem dość często podejmować decyzje naruszające normy społeczne; które uznaje. Ta konformizacja ma analogiczne cechy jak konformizacja egzystatyka na statyka. Oczywiście, w takim przypadku może również nastąpić dekonformizacja — np. statyk na wysokim stanowisku rozpija się, ale pijaństwo nie powoduje u niego zachowań egzodynamicznych (nie „rozarbia” po pijanemu), lecz statyczne — po pijanemu zaczyna być bardzo „zasadniczy”, a nawet zdolny do powiedzenia swym endodynamicznym przełożonym tego, co o nich naprawę myśli. Oczywiście taka dekonformizacja może się dlań źle skończyć, gdyż przeło-

żeni, uznając, że temu dawnemu posłusznemu pracownikowi „przewróciło się w głowie” pod wpływem awansu, mogą go przesunąć na niższe stanowisko, które może być dlań bardziej odpowiednie, ale statyk odczuje to jako naruszenie pewnej normy, poniżenie go i nie będzie z tego zadowolony. Co więcej, zostanie mu w pamięci rozczarowanie do przełożonych i uzna, że są oni wobec niego nieuczciwi.

Endostatycy i endodynamicy oczywiście nie dadzą się sterować przez statyków i albo zrobią z nich swe posłuszcne narzędzia, albo też skutecznie „podstawią im nogę” i doprowadzą do usunięcia ze stanowiska.

Jeżeli w jakimś zakładzie pracy formalna władza spoczywa w ręku statyków (gdyż np. kryteria obsadzania stanowisk kierowniczych preferują cechy statyków), lub egzostatyków (gdyż np. przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych decydującą rolę odgrywają powiązania rodzinne, a nie dynamizm charakteru), a wśród pracowników jest pewna grupa endodynamików i endostatyków, wówczas tendencja wyrównawcza u tych ostatnich spowoduje z ich strony dążenie do utworzenia kliki, która uzależni od siebie formalnych kierowników lub dyrektorów i uczyni z nich swe posłuszcne narzędzia, albo też — gdy warunki na to pozwolą, doprowadzi do ich usunięcia i sama zajmie ich stanowiska. Pierwsze z powyższych rozwiązań odpowiadać będzie bardziej endodynamikom, którzy wolą, aby odpowiedzialność ponosił kto inny, drugie zaś — endostatykom, którzy wolą sterować otoczeniem zgodnie z określonymi normami.

Główna metodą służącą do uzależniania od siebie statyków o dominujących motywacjach ekonomicznych, jest dla wszelkiego rodzaju klik, udzielanie odpowiednich korzyści ekonomicznych, a w stosunku do osobników o dominujących motywacjach witalnych — pochlebstwo i ułatwianie awansów w zamian za posłu-

szeństwo wobec kliki. Analogiczne metody mogą też być stosowane w stosunku do endodynamików i endostatyków. Jeżeli chodzi o egzostatycznych (czy tym bardziej egzodynamicznych) kierowników czy dyrektorów, to oprócz pochlebstwa i udzielania odpowiednich korzyści materialnych, czy awansów, istotną rolę odgrywa również organizowanie im przez klikę odpowiednich „rozrywek”, które absorbowaliby im czas i energię a odciągały od faktycznego decydowania o sprawach zakładu, którym formalnie kierują.

W stosunku do kierowników o dominujących motywacjach etycznych, ideologicznych czy prawnych, klika musi stosować nieco inne zabiegi — w rodzaju deklamowania pięknych hasł, zachowywania pozorów postępowania zgodnego z etyką i prawem itp. Natomiast w stosunku do kierowników o dominujących motywacjach poznawczych, wchodzić może w grę dostarczanie im różnych informacji, które ich interesują (np. donoszenie na przeciwników lub serwowanie różnych sensacyjnych wiadomości z wyższych sfer „dobrze poinformowanych”).

Klika musi także dbać o to, aby kierowników czy dyrektorów, obstawić swoimi ludźmi — szczególnie ważne jest obsadzanie stanowisk doradców, szefów gabinetów, sekretarzy i sekretarek itp., a równocześnie odciąć od kontaktów z ludźmi przeciwnymi klice. Jeżeli się to uda, wówczas można serwować dyrektorowi (czy kierownikowi) takie informacje, jakie odpowiadają klice i w ten sposób pośrednio sterować jego decyzjami. Przy zachwalaniu swoich ludzi i dyskredytowaniu ludzi niewygodnych, kliki używają różnych argumentów nie zawsze licząc się ze stanem faktycznym, ale za to zawsze z mentalnością urabianej osobistości. Jeżeli więc u urabianego osobnika dominują motywacje poznawcze — klika będzie zachwalać swoich ludzi jako światłych i wykształconych, a przeciwników dys-

kredytować jako ciemnych i niedouczonych; gdy u urabianego decydenta dominują motywacje ideologiczne lub etyczne, wówczas podkreśla się „zaangażowanie ideowe” i „postawę moralną” swoich, a natomiast mówi o „odchyleniach ideologicznych”, „złym prowadzeniu się”, czy też „braku zaangażowania ideowego”, albo wreszcie o „indyferentyzmie moralnym” obcych; gdy u decydenta dominują motywacje prawne — klika podkreślać będzie praworządne postępowanie swoich, a naruszanie prawa przez przeciwników; gdy u decydenta dominują motywacje ekonomiczne, wówczas podkreślać się będzie gospodarność swoich i niegospodarność obcych; wreszcie, gdy u decydenta dominują motywacje witalne, podkreśla się, że najbezpieczniej jest popierać swoich, a niebezpiecznie — obcych.

Jeżeli takie operacje udadzą się klice, wówczas może ona łatwo namówić decydenta na jakieś ryzykowne posunięcie, którego ujawnienie mogłoby go skomпромitować, a następnie można go już będzie szantażować, uzależniając coraz bardziej od kliki.

Różnego rodzaju kliki złożone z endodynamików (lub endostatyków) jeżeli nie sprawują formalnej władzy w zakładzie, lecz tylko działają przez uzależnionych od siebie (i nie koniecznie zorientowanych w sytuacji) kierowników czy dyrektorów, dbają o to, aby nie tylko ich działalność, ale w miarę możliwości nawet fakt ich istnienia, nie były znane szerszym kręgom pracowników. Podstawową zasadą działania kliki jest utrzymywanie w tajemnicy swej działalności, która — obok drugiej fundamentalnej zasady działania polegającej na bezwzględnym popieraniu swoich i zwalczaniu przeciwników — stanowi podstawę skuteczności oddziaływań każdej kliki.

Bardzo często, aby ukryć swe działania i osiąganie przez swych członków różnych korzyści materialnych, nieuzasadnionych ich wkładem pracy zawodowej w za-

kładzie, kliki muszą doprowadzić do marnotrawstwa na wielką skalę, często sumy zmarnowane wskutek działalności „maskującej” różnych klik wielokrotnie przekraczają sumy, które uzyskują łącznie wszyscy członkowie klik. W związku z tym, z dwojga złego, lepsze już jest jawne sprawowanie władzy w zakładzie przez klikę, niż владание ukryte, gdyż w pierwszym przypadku kilka jest bardziej skrępowana i musi ponosić pewną odpowiedzialność. Kliki działające niejawnie wykazują wiele wspólnych cech z organizacjami mafijnymi.

Jeżeli w zakładzie pracy znajduje się duża liczba niezaspokojonych endodynamików lub endostatyków o dominujących motywacjach witalnych, wówczas, powstałe u nich tendencje wyrównawcze doprowadzić mogą do analogicznych zjawisk, jak opisane powyżej — przy czym członkom kliki chodzić będzie bardziej o faktyczne zajmowanie kierowniczych stanowisk, które zaspokajałyby ich potrzebę dominacji nad otoczeniem, a także dawały im poczucie bezpieczeństwa.

Gdy w zakładzie pracy jest duża liczba niezaspokojonych endodynamików i endostatyków o dominujących motywacjach poznawczych, etycznych, ideologicznych czy prawnych, wówczas raczej starać się oni będą zaspokajać swe potrzeby gromadzenia mocy socjologicznej poza zakładem pracy, w różnych organizacjach społecznych, politycznych, czy samorządowych, czasami starając się robić karierę w tego rodzaju organizacjach na terenie zakładu pracy (robić to będą raczej endostatycy) i wykorzystując te organizacje do rozgrywek personalnych przeciw swym przeciwnikom — przede wszystkim tym, którzy formalnie kierują zakładem pracy. Tego rodzaju rozgrywki łatwo mogą rozbić solidarność załogi — gdyż obie strony mogą stać się wciągać w swe rozgrywki załogę — i przyczyniać się do dezorganizacji pracy.

Istnieją pewne specjalne zakłady pracy i instytucje, w których ludzie o dominujących motywacjach innych niż ekonomiczne i witalne, mogą znaleźć pracę zgodną ze swymi motywacjami. Np. ludzie o dominujących motywacjach poznawczych najbardziej odpowiednią pracę będą mogli znaleźć w instytucjach naukowych, w środkach masowego przekazu itp.; ludzie o dominujących motywacjach ideologicznych — w zawodowym aparacie różnych organizacji społecznych zajmujących się ideologicznym programowaniem społeczeństwa; ludzie o dominujących motywacjach etycznych — w instytucjach zajmujących się wychowywaniem; ludzie o dominujących motywacjach prawnych — w aparacie administracyjnym. W organizacjach i instytucjach tego rodzaju występują pewne analogiczne zjawiska, jak w normalnych zakładach pracy, a ponadto pewne zjawiska charakterystyczne dla procesów sterowania w organizacjach społeczno-politycznych, które omówione będą obszerniej w następnym rozdziale.

Charakter pracy w zakładzie powinien być dostosowany do poziomu inteligencji oraz pojętności pracowników w nim zatrudnionych. Ludzie o wysokim poziomie inteligencji będą znużeni pracą, przy której przetwarza się wąski zakres informacji, a to znużenie doprowadzić może do tego, że zaczną ją wykonywać nie-dbale, nisko ją sobie ceniać. Z kolei ludzie o niskim poziomie inteligencji nie dadzą sobie rady z pracą, która wymaga od nich przetwarzania szerokiego zakresu informacji. Pierwsza z powyższych sytuacji zachodzi na przykład wówczas, gdy inteligentny młody inżynier jest zatrudniony przy pracach administracyjnych, lub też na stanowisku robotnika; druga natomiast sytuacja na przykład wówczas, gdy człowieka o niezbyt wysokim poziomie inteligencji i w dodatku nie posiadającego wyższego wykształcenia postawi się na stanowisku kierowniczym w nowoczesnym zakła-

dzie pracy, który utrzymuje szerokie kontakty międzynarodowe.

Analogicznie ludzie poężni będą znużeni pracą jednostajną, nie wymagającą szybkiego przetwarzania informacji, zaś ludzie mało poężni nie dadzą sobie rady, gdy każe im się wykonywać prace wymagające szybkiego przetwarzania informacji. Jako przykład pierwszej sytuacji można wskazać młodych poężnych ludzi posiadających wykształcenie średnie lub wyższe, których zatrudnia się przy wykonywaniu jednostajnych, stosunkowo łatwych prac (np. na stanowiskach robotników albo niższego nadzoru technicznego), przykładem drugiej sytuacji może być zatrudnianie ludzi mało poężnych przy pracach wymagających ciągłego szybkiego podnoszenia kwalifikacji — np. w nauce lub w zakładach przemysłowych, które stale muszą unowocześniać swą technologię i organizację pracy.

Oczywiście uzyskanie pełnej zgodności między sytuacją w zakładzie pracy, a parametrami sterowniczymi wszystkich zatrudnionych w nim ludzi, jest praktycznie niemożliwe. Chodzi jednak o to, aby uzyskać maksymalny możliwy stopień takiej zgodności.

Ludzie, którzy nie będą w stanie w odpowiednim stopniu zaspokoić swych potrzeb w ramach swej pracy zawodowej, mogą je zaspokajać w ramach czasu wolnego od zajęć zawodowych — który w miarę postępu społecznego systematycznie wzrasta. Np. ludzie o wysokim poziomie inteligencji i poężności mogą zaspokajać swoje potrzeby szybkiego przetwarzania szerokiego zakresu informacji w czasie wolnym od pracy dzięki nowoczesnym środkom masowego przekazu i całemu systemowi działań zmierzających do masowego upowszechniania nauki i kultury.

Jeżeli jednak będzie zbyt wielki rozdział między zaspokajaniem potrzeb ludzi w ramach pracy zawodo-

wej a zaspokajaniem ich w ramach czasu wolnego, wówczas ludzie nisko sobie będą cenić pracę, traktując ją jako зло konieczne, albo też nawet porzucając ją i zasilając szeregi tzw. „marginesu społecznego”.

W nowoczesnym społeczeństwie epoki rewolucji informacyjnej utrzymywanie się na dłuższą metę dysproporcji między zaspokajaniem potrzeb ludzi w ramach ich pracy zawodowej a zaspokajaniem tych potrzeb w ramach czasu wolnego od pracy, jest niemożliwe. Musiałoby ono doprowadzić w końcu do powstania silnego „drugiego nurtu” życia społeczno-gospodarczego, który coraz bardziej brałby góre nad nurtem oficjalnym, doprowadzając do sytuacji, w której ten nurt oficjalny musiałby zostać zdominowany.

STEROWANIE W ORGANIZACJACH SPOŁECZNYCH I POLITYCZNYCH

Zakłady pracy funkcjonujące w ramach gospodarki narodowej stanowią główny teren zaspokajania potrzeb ludzi związanych z motywacjami ekonomicznymi i witalnymi, natomiast zasadniczym terenem, na którym odbywa się zaspokajanie potrzeb związanych z motywacjami etycznymi, ideologicznymi, prawnymi, a także w pewnym stopniu poznawczymi i witalnymi (o ile nie są odpowiednio zaspokojone w ramach pracy zawodowej), są różnego rodzaju organizacje społeczne i polityczne, a także organizacja państwową, jako szczególny rodzaj organizacji politycznej.

Zasadniczy trzon tego rodzaju organizacji stanowią statycy o dominujących motywacjach etycznych, ideologicznych, prawnych czy, ewentualnie, witalnych lub poznawczych, a umacnianie solidarności między nimi oraz poczucia odrębności od członków innych analogicznych organizacji (czy nawet od całej reszty społeczeństwa) stanowi jeden z zasadniczych celów procesów sterowania w ramach tych organizacji. Istnieją też specjalne organizacje społeczne i polityczne, w których większość członków stanowią egzostatycy albo też endostatycy; pierwsze z nich to przede wszystkim organizacje młodzieżowe, drugie — to wszelkiego rodzaju organizacje skupiające élite władzy.

Procesy sterowania w ramach organizacji społecznych i politycznych mają charakter bezpośredni — wydawanie poleceń, instrukcji, oraz pośredni — indoctrinacja, wychowanie, a także inicjacja członków, jak również odpowiedni dobór kandydatów.

Zasadniczym celem procesów sterowania w organizacjach społecznych i politycznych jest wytworzenie u ich członków odpowiednich systemów norm (zwłaszcza ideologicznych i etycznych), na bazie których można nimi skutecznie sterować dążąc do realizacji celów ideologiczno-politycznych, czy ideowo-moralnych, jak również umacniać więzy solidarności między nimi, oraz poczucia solidarności z całą organizacją.

W tych procesach występuje z reguły zarówno sterowanie bezpośrednie jak i pośrednie, a ścisłe mówiąc — sterowanie pośrednie wyprzedza sterowanie bezpośredni.

Dla skuteczności procesów sterowania ludźmi w ramach organizacji społeczno-politycznej (jak również zresztą każdej innej organizacji) zasadniczą rolę odgrywa odpowiedni dobór i selekcja kandydatów na członków. Chodzi przy tym nie tylko o to, że najbardziej pożądanymi kandydatami na członków organizacji społeczno-politycznej są ludzie wywodzący się z grup społecznych, klas czy narodów, których zasadnicze interesy ta organizacja reprezentuje. Równie istotną rolę odgrywa odpowiedni dobór ludzi pod względem ich parametrów sterowniczych. Chodzi przy tym przede wszystkim o dynamizm ich charakteru i typ motywacji, które u nich dominują.

Jeżeli podzielimy sobie organizacje społeczne i polityczne ze względu na stopień centralizacji zasadniczych decyzji dotyczących działalności organizacji, otrzymamy organizacje:

1. centralistyczne — w których zasadnicze decyzje

dotyczące działalności organizacji zapadają w centralnych ośrodkach decyzyjnych;

2. demokratyczne — w których zasadnicze decyzje dotyczące działalności organizacji zapadają w wyniku odpowiednio wyrażonej woli wszystkich członków organizacji;

3. centralistyczno-demokratyczne — które stanowią typ pośredni między centralistycznymi a demokratycznymi.

Dla organizacji centralistycznych nieodpowiednim materiałem są egzodynamiccy, w pewnym stopniu również egzostatycy, a także ludzie o dominujących motywacjach poznawczych, etycznych lub ekonomicznych.

Ośrodki decyzyjne organizacji centralistycznych dbają o to, aby maksimum informacji koniecznych do sterowania, zarówno własną organizacją, jak i jej otoczeniem, zachowywać do swej wyłącznej dyspozycji, udostępniając podległym sobie ośrodkom tylko tyle z tych informacji, ile to jest konieczne do wykonywania zleconych im zadań. W związku z tym w organizacjach centralistycznych stosowane są różnego rodzaju blokady przepływu informacji, które utrudniają, a często wręcz uniemożliwiają zaspokajanie potrzeby przetwarzania informacji u ludzi o dominujących motywacjach poznawczych; wskutek tego powstają u nich silne tendencje wyrównawcze, które powodują, że uczynią oni walkę z wszelkimi barierami utrudniającymi obieg informacji, a tym samym znajdują się w konflikcie z ośrodkami decyzyjnymi organizacji centralistycznych, które ze swojej strony starają się ich obezwładnić, jako ludzi siejących „niepokój i ferment”. Historia dostarcza nam bardzo wiele przykładów takich sytuacji.

W okresie, gdy w Europie organizacja polityczna społeczeństw była podporządkowana scentralizowanym rządom monarchii absolutnych, wykorzystujących reli-

gię jako ideologię państwową, naukowcy, u których dominowały motywacje poznawcze, bardzo często byli w konflikcie zarówno z aparatem państwowym, jak i kościelnym. Analogiczna sytuacja panowała w carńskiej Rosji, zwłaszcza pod rządami Mikołaja I, kiedy to zarówno sam imperator, jak i jego dygnitarze, uważali, że nadmiar nauk jest dla społeczeństwa nie mniej szkodliwy, jak ich niedostatek i w związku z tym uczeni w Rosji powinni „wydawać wiedzę jedynie na receptę rządu” — jak to sformułował Leoncjusz Dubelt. Sam Mikołaj I mówił, że: „Jednym celem studiów winno być nauczenie młodego człowieka lepszego wykonywania swych obowiązków służbowych; z punktu widzenia państwowego szkoła wyrządza czasami więcej szkody niż pozytku; ucząc chłopców czytać, umożliwia im poznanie złych książek”. Poufnny reskrypt wydany 19 sierpnia 1827 roku, na nazwisko ministra oświaty A. Szyszkowa, głosił, że przedmiot i sposób nauczania winny być uzależnione od przynależności społecznej ucznia, która określa zarówno charakter jego przyszłej pracy, jak i miejsce w społeczeństwie. Wydane w 1826 roku przepisy o cenzurze składały się z 230 paragrafów; zakazano pisać o „wszelkiego rodzaju projektach zreformowania jakichkolwiek dziedzin zarządu państwowego, zmiany praw czy przywilejów nadanych różnym stanom, bez sankcji rządowej”, nie wolno było krytykować nie tylko decyzji rządu ale nawet władz lokalnych. Wśród 230 paragrafów znalazł się nawet taki, który zakazywał w ogóle publikacji książek z zakresu logiki i filozofii jako oddziałujących szkodliwie na umysły.

Przeciwko mikołajowskiemu systemowi blokad obiegu informacji buntowali się stale naukowcy i studenci o dominujących motywacjach poznawczych. Z uniwersytetów promieniowały na cały kraj wolnomyślne idee i zakazana literatura. Nic więc dziwnego, że u car-

skich biurokratów uniwersytety miały opinię „ognisk zarazy”.

Jeśli organizacją społeczno-polityczną o charakterze centralistycznym jest tylko jedną z wielu organizacji działających w społeczeństwie, wówczas ludzie o dominujących motywacjach poznawczych (lub inni, którym ta organizacja nie odpowiada) mogą sobie poszukać innej, dzięki czemu nie dochodzi do zbyt silnych konfliktów. Natomiast, gdy centralistyczna organizacja polityczna obejmuje swą władzą całość życia danego społeczeństwa, a w związku z tym pokrywa się ona z organizacją państwową — jak to miało miejsce właśnie w mikołajowskiej Rosji — konflikty między władzą, a określonymi grupami społecznymi muszą przybrać na sile.

Blokady obiegu informacji, jak również inne dążenia, których celem jest podporządkowanie członków organizacji (czy też całego społeczeństwa) woli centralnego ośrodka decyzyjnego, muszą też prowadzić do konfliktów z egzodynamikami i egzostatykami o różnych motywacjach, a także z ludźmi o dominujących motywacjach etycznych i ekonomicznych (bez względu na dynamizm ich charakteru).

Ramy nakreślone ludziom przez system centralistyczny bardzo często prowadzą do konfliktów z egzodynamikami i egzostatykami, którym utrudniają przetwarzanie rosnących ilości energii i informacji. Nie jest też sprawą przypadku, że przeciwko tego rodzaju systemom najbardziej buntowały się zawsze młode pokolenia i one też były zawsze przedmiotem najbardziej konsekwentnych działań zmierzających do ich opanowania. Czasami organizacje centralistyczne starały się znaleźć ujście dla energii egzodynamików i egzostatyków w formie ekspansji (zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej). Jako przykład można tu wskazać scentralizowaną organizację ruchu hitlerowskiego,

która najpierw dążąc do zdobycia władzy w Niemczech stosowała na szeroką skalę terror wobec swych przeciwników tworząc do tego celu odpowiednie organizacje paramilitarne (SA, SS), w ramach których młodzi egzodynamicy i egzostatycy mogli wyładowywać swe nadwyżki energii; następnie, po zdobyciu władzy zmilitaryzowano społeczeństwo niemieckie, a potem rozpoczęto ekspansję zewnętrzną, w ramach której młodzi egzodynamicy i egzostatycy mogli nadal wyładowywać swe nadwyżki energii.

Jeśli ekspansja jest niemożliwa, organizacja centralistyczna musi szukać innych metod zapewnienia egzodynamikom i egzostatykom, możliwości wyładowywania nadwyżek energii. W carskiej Rosji za czasów Mikołaja I stosowano metodę ułatwiania młodzieży (zwłaszcza studenckiej) pijaństwa i rozpusty.

Ludzie o dominujących motywacjach etycznych w organizacjach centralistycznych bardzo często znajdują się w sytuacji, gdy nakazywane przez kierownictwo działania są sprzeczne z uznawanymi przez nich normami etycznymi (które mają charakter autonomiczny, niezależny od nakazów władzy). Jeżeli postępują wówczas zgodnie ze swoją etyką, narażają się na konflikt z władzami swojej organizacji, jeżeli natomiast poddają się wymuszeniom i naruszają odpowiednie normy etyczne, wówczas powstaje u nich tendencja wyrównawcza i niechęć do organizacji, do której przynależą.

Tego rodzaju konflikty powstawały dość często w mikołajowskiej Rosji. Cerkiew była całkowicie uzależniona od władzy carskiej, stanowiąc posłuszne narzędzie w jej ręku, pop jako spowiednik spełniał niejednokrotnie funkcje agenta policyjnego. W tej sytuacji idea niezależności Kościoła od państwa i zainteresowanie katolicyzmem stanowiły wyraz protestu ludzi o odpowiednio silnych motywacjach etycznych, prze-

ciwko panującemu carskiemu systemowi. Bardzo wyraźnie dał temu wyraz Piotr Czaadajew w swych „Listach filozoficznych”, potępiając mikołajowską rzeczywistość, w której panuje cyniczna pogarda dla myśli i godności ludzkiej, obojętność wobec obowiązków społecznych, sprawiedliwości i prawdy. Cerkwi prawosławnej przypisywał Czaadajew winę za niewolniczy system panujący w Rosji. Bizantyjskiemu kościołowi, niezdolnemu przekazać narodowi odpowiedniej siły moralnej, przeciwstawał kościół katolicki opierający się na zasadzie niezależności od władzy świeckiej i dzięki temu reprezentujący siłę moralną. Idealizował przy tym historię kościoła katolickiego, przeceniając jego samodzielność.

Ludzie o dominujących motywacjach ekonomicznych również nie czują się najlepiej w organizacjach centralistycznych — chociaż czasami mogą się nimi posługiwać dla swych celów. Daleko posunięta centralizacja decyzji z reguły krępuje swobodę działania ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych i powoduje ich niezadowolenie.

Jest rzeczą charakterystyczną, że w okresie rozwoju ustroju kapitalistycznego, opartego głównie na motywacjach ekonomicznych, burżuazja z reguły walczyła o demokrację, przeciwstawiając się skoncentrowanym systemom despotycznym. Można to obserwować nawet w carskiej Rosji, gdzie po reformach gospodarczych, przeprowadzonych w ostatnim dziesięcioleciu XIX wieku przez Wittego, rosnąca w siły burżuazja dążyła do liberalizacji i demokratyzacji ustroju państwa carów.

W organizacjach centralistycznych dobrze czują się ludzie o dominujących motywacjach witalnych, prawnych, a także ideologicznych — jeżeli są odpowiednio zaprogramowani (zwłaszcza statycy i endostatycy). Kierownictwo takiej organizacji musi jednak dbać o to, aby statykom o dominujących motywacjach wi-

talnych zapewnić bezpieczeństwo, a endostatykom możliwość awansu i kierowania innymi; dla zapewnienia sobie poparcia statyków i endostatyków o dominujących motywacjach prawnych musi starać się postępować w miarę praworządnie, wreszcie ludzi o dominujących motywacjach ideologicznych musi w tym zakresie odpowiednio programować.

Na ogół kierownictwa różnych organizacji centralistycznych, zwłaszcza gdy podporządkowane jest im całe państwo, liczą się z tego rodzaju wymogami. Można tu przytaczać wiele przykładów. Nawet system mikołajowski w Rosji starał się rządzić za pomocą odpowiednich ustaw i rozporządzeń. Ludziom lojalnym wobec władzy carskiej zapewniał względne bezpieczeństwo i możliwość awansu (obowiązywała tabela rang 14-stopniowa, która określała ścisłe porządek służby wojskowej i cywilnej oraz hierarchię urzędów, przy czym uzyskanie odpowiedniej rangi przez ludzi „nisko urodzonych” było równoznaczne z uzyskaniem szlachectwa). Nie zaniedbywano też programowania ideologicznego społeczeństwa — system wychowawczy oparto na trzech zasadach, którymi były prawosławie, samowładztwo i ludowość. Prawosławie stanowiło ostoję carskiego panowania, gdyż cesarstwo rosyjskie miało znajdować się pod specjalną opieką Opatrzności; samowładztwo było podstawą życia państwowego Rosji i miało być — według tej ideologii — nieodłączne od dziejów narodu rosyjskiego i przez naród ten zaaprobowane; ludowość stanowiła zaś uzupełnienie zasady samowładztwa, dowodzono, że lud rosyjski jest uległy i posłuszny władzy cesarskiej i przywykły do patriarchalnych stosunków. „Ludowy” charakter samowładztwa rosyjskiego uzasadniano odmiенноściami drogi rozwojowej Rosji. Szerzono też niechęć do „destrukcyjnych idei” pochodzących z Zachodu i podkreślano konieczność „oczyszczenia świętej Rusi od zarazy

przyniesionej z zewnątrz" — jak wyrażał się sam Mikołaj I w manifeście wydanym po stłumieniu powstania dekabrytów.

Jeżeli organizacja centralistyczna ma możliwość prowadzenia selekcji swych członków, wówczas powinna preferować statyków i endostatyków o dominujących motywacjach prawnych, ideologicznych lub ewentualnie witalnych. Jeżeli chodzi o statyków i endostatyków uznających inną ideologię niż ta, na której opiera się dana organizacja, to musi ona ich albo indoktrynować, albo zwalczać.

Endodynamicy w organizacjach centralistycznych dobrze się czują tylko wówczas, gdy są w centralnych ośrodkach decyzyjnych — w przeciwnym razie stają się ośrodkiem różnorakich intryg i działań zmierzających do zmiany istniejącego kierownictwa organizacji, oraz podporządkowania jej sobie.

Dla organizacji demokratycznych najlepszym i najbardziej pożądanym elementem są statycy o dominujących motywacjach etycznych oraz poznawczych — pierwsi zapewniają jej stałość i ład wewnętrzny, a drudzy — wiedzę. Najlepiej funkcjonują organizacje demokratyczne, w których większość stanowią statycy o dominujących motywacjach etycznych, a drugie pod względem liczebności miejsce zajmują statycy o dominujących motywacjach poznawczych. Oprócz tego organizacjom tego rodzaju potrzebna jest również pewna ilość statyków o dominujących motywacjach prawnych — którzy zapewniają praworządność, oraz o dominujących motywacjach ekonomicznych — na których opiera się funkcjonowanie strony ekonomicznej organizacji. Potrzebni są również egzostatycy o dominujących wszystkich wymienionych wyżej motywacjach — wnoszący do organizacji element oryginalnej twórczości i fermentu, oraz endostatycy (również o dominujących wszystkich wymienionych wyżej motywacjach).

cjach) — wnoszący do niej element organizacji. W sytuacjach, gdy organizacje demokratyczne muszą toczyć walkę z przeciwnikami, bardzo potrzebni są również zarówno egzostatycy, jak statycy i endostatycy o dominujących motywacjach ideologicznych, skłonni poświęcać się dla idei. W ustabilizowanych sytuacjach znaczna ilość osobników o dominujących motywacjach ideologicznych potrzebna jest również, ale pod warunkiem, że mają oni odpowiednio silne motywacje etyczne i poznawcze — w przeciwnym bowiem razie będą oni wykazywać skłonność do wyznawania zasady „cel uświęca środki” (gdy mają słabe motywacje etyczne), albo też do nieliczącego się z rzeczywistością doktrynerstwa (w razie słabych motywacji poznawczych).

Jeżeli w organizacji demokratycznej jest zbyt duży procent ludzi o dominujących motywacjach prawnych — wówczas organizacja taka wykazywać będzie zbytnią skłonność do formalizmu prawniczego. Z kolei gdy funkcjonuje w niej zbyt duży procent ludzi o dominujących motywacjach ekonomicznych — będzie się ona przekształcać w coś w rodzaju przedsiębiorstwa; natomiast gdy będzie zbyt duży procent egzostatyków — wytworzy się w niej bałagan (jak to miało miejsce np. w przedrozbiorowej Rzeczypospolitej szlacheckiej), a jeśli zbyt duży odsetek stanowić będą endostatycy — wystąpi w niej ciągła walka o stanowiska i zbyt dużo będzie chętnych do organizowania, a zbyt mało — do wykonywania poleceń.

Nieodpowiednim elementem dla organizacji demokratycznych są zarówno egzodynamicy (zwłaszcza gdy stanowią znaczny procent członków organizacji), jak i endodynamicy, przy czym ci drudzy stanowią dla niej zdecydowanie większe niebezpieczeństwo.

Egzodynamicy nie lubią się podporządkowywać żadnej organizacji, a w związku z tym mogą się stać łatwo ośrodkiem anarchii. Jeżeli dominują u nich moty-

wacje etyczne lub ideologiczne, wówczas w okresach zagrożenia demokracji (która zdecydowanie bardziej im odpowiada niż system centralistyczny) mogą się dla jej obrony poświęcać, a nawet stawać się bohaterami oddającymi swoje życie dla obrony systemu demokratycznego; jednak w sytuacji ustabilizowanej (która jest dla nich śmiertelnie nudna), nie chcą się podporządkowywać żadnej organizacji i nie mają ochoty szanować woli i decyzji większości, jeżeli utrudniają im przetwarzanie rosnących ilości energii i informacji, a tym samym są dla nich niemiłe.

Analogiczna sytuacja występuje w przypadku egzodynamików o dominujących motywacjach poznańczych — przy czym organizacja demokratyczna może im zawdzięczać nowe oryginalne informacje (np. w dziedzinie nauki i kultury), a także w wypadku egzodynamików o dominujących motywacjach prawnych — którym organizacja zawdzięczać może nowe oryginalne inicjatywy ustawodawcze.

Jeżeli chodzi o egzodynamików o dominujących motywacjach ekonomicznych lub witalnych, to dla organizacji demokratycznych nie są oni odpowiednim materiałem — pierwsi z nich chętnie uczestniczą w różnych aferach gospodarczych, drudzy — w aferach seksualnych, pijaństwie itp., jedni zaś i drudzy nie wykazują większego zainteresowania dla życia politycznego i organizacyjnego, stają się też łatwo ogniskiem anarchii i demoralizacji.

Endodynamicy, bez względu na rodzaj motywacji, które u nich dominują, stanowią element niechętny lub wręcz wrogi organizacjom demokratycznym, które im utrudniają czy nawet wręcz uniemożliwiają samowładne sterowanie swym otoczeniem. Podporządkowywanie się woli większości — bez którego żadna organizacja demokratyczna nie może dobrze funkcjonować — jest całkowicie obce endodynamikom.

Endodynamicy o dominujących motywacjach poznawczych starają się gromadzić maksimum istotnych dla procesów sterowania społecznego informacji, do swojej wyłącznej dyspozycji, aby dzięki nim móc skutecznie sterować odpowiednimi organizacjami społecznymi, a także poszczególnymi ludźmi, w swoim interesie. Pozbawianie szerokich rzesz członków demokratycznej organizacji dostępu do istotnych informacji, jest przez nich z reguły traktowane jako zamach na demokrację i doprowadza do konfliktu z endodynamikami, którzy ze swej strony starają się ludzi podporządkować swej woli. Przykładem mogą tu służyć różni uczeni doradcy rządów.

Endodynamicy o dominujących motywacjach etycznych starają się głównie przez wpływ na programowanie etyczne społeczeństwa (wychowanie) uczynić z ludzi swe posłuszne narzędzia, pośrednio ograniczając swobodę ich decyzji. Jako przykład można tu wskazać przywódców różnych organizacji religijnych, którzy starają się w taki sposób zaprogramować ludzi, aby niejako wydzierżawili im swe sumienia i przyjmowali bez dyskusji wszelkie oceny etyczne (i nie tylko etyczne) wypowiadane przez tych przywódców.

Z kolei endodynamicy o dominujących motywacjach ideologicznych uważają, że są oni jedynymi odpowiednimi realizatorami jedynej słusznej ideologii i wobec tego uważają się za uprawnionych do stosowania wszelkich środków, aby zapewnić sobie niczym nie skrępowaną władzę (oczywiście dla dobra idei). Jako przykład może tu służyć Józef Piłsudski, który był głęboko przekonany, że jest jedynym człowiekiem, który może doprowadzić do odzyskania przez Polskę niepodległości, a następnie tę niepodległość obronić. W związku z tym uważały, że ma prawo stosować wszelkie metody walki (łącznie z zabijaniem swych przeciwników politycznych i uciekaniem się do puczu

wojskowego, w trakcie którego oddziały popierające go złamały przysięgę wierności wobec konstytucyjnych władz Rzeczypospolitej) aby złamać opór przeciwników i zapewnić sobie całkowitą władzę nad Polską.

Endodynamicy o dominujących motywacjach prawnych starają się zapewnić sobie decydujący wpływ na prawodawstwo, aby za pomocą odpowiedniego systemu norm prawnych podporządkować sobie społeczeństwo, zostawiając dla siebie oczywiście różne „furtki” umożliwiające im obchodzenie obowiązujących przepisów, a czasem wręcz wprowadzających zasadę, że najwyższym prawem jest ich wola. Przykładów tego rodzaju osobistości znaleźć możemy wiele w historii Niemiec, a zwłaszcza Prus, poczynając od Fryderyka Wielkiego, poprzez Bismarcka, aż do Hitlera (w państwie hitlerowskim panowała zasada, że „prawo — to wola wodza”).

Endodynamicy o dominujących motywacjach ekonomicznych starają się poprzez odpowiednie subwencje, a nawet zwyczajne przekupstwo, podporządkować sobie różne organizacje demokratyczne (i nie tylko demokratyczne) i sterować nimi zgodnie ze swym interesem. Przykładów takich sytuacji znaleźć możemy wiele w państwach demokracji burżuazyjnej, gdzie endodynamiczni businessmani podporządkowują sobie poszczególne partie i jej przywódców dbając o to, aby działały one zgodnie z ich interesem.

Endodynamicy o dominujących motywacjach vitalnych dążą do zdobycia władzy za wszelką cenę, nie mając przy tym żadnych innych celów na uwadze, inaczej mówiąc, władza jest dla nich celem sama w sobie, po zdobyciu interesuje ich tylko jej utrzymanie. Są oni materiałem na tchórzliwych dyktatorów, którzy zdobywszy władzę nie liczą się z żadnymi normami — ani prawnymi, ani etycznymi, ani ideologicznymi, czy nawet ekonomicznymi; łatwo uginają się

wobec siły — np. wielkich mocarstw, a wobec słab-szych są bezwzględni. Przykłady tego rodzaju dykta-torów znaleźć można w Ameryce Południowej i Środ-kowej. Oczywiście, organizacja demokratyczna zupeł-nie im nie odpowiada.

Jeżeli chodzi o stosunek endodynamików do demo-kratycznej organizacji społeczeńства, to bardzo cha-rakterystyczne są pod tym względem wypowiedzi J. Piłsudskiego. W związku z sesją budżetową w Sej-mie, napisał marszałek Piłsudski artykuł pt. „Dno oka” opublikowany w „Głosie Prawdy” 7 kwietnia 1929 ro-ku, w którym na temat posłów do Sejmu, będącego według konstytucji najwyższą władzą demokratycz-ne-go państwa, stwierdził co następuje:

„I gdy pomyślę, co może prowadzić ludzi do tego rodzaju znaczemnienia, to nie mogę nie powiedzieć, że usprawiedliwić i wyjaśnić to znaczemnie może jedynie przyzwyczajenie do w ogóle nikczemności zwyczajów i obyczajów sejmu w Polsce. W tych zwyczajach i obyczajach leży wychowanie posła w sposób najbardziej nieprzyzwoity, najbardziej hultajski, jaki sobie wyobrazić można, gdyż główna myśl i główne staranie tych panów jest zawsze o utrzymanie zupeł-nej bezkarności posła za wszystkie jego czynności, chociażby najbardziej nieprzyzwoite i najbardziej sprzeczne z najelementarniejszym poczuciem honoru. (...) A gdy się pan taki zafajda, to każdy podziwiać musi jego zafajdaną bieliznę, a jeżeli przy tym zdarzy mu się wypadek, że zabędzi, to to jest prawo dla innych ludzi, a najbardziej dla ministrów, którzy muszą nie pracować dla państwa, ale obsługiwać i fagasować tym zafajdanym istotom. (...) Do tego doprowadziło to gwałtowne staranie o bezkarność za wszelką zbrod-nię, do tego prowadziło czynienie z sejmu związku za-wodowego ludzi chorych na fajdanitis poslinis. I trze-

ba nie mieć wstydu, zatracić go zupełnie, żeby w tym fajdanisieposlinim widzieć główny »prestige« sejmu. (...) Cóż to za nowe magnaty polskie, zbierające swoje wojska dlatego, by Polska nierzadkiem stała, cóż to za takie prawa przyswaja sobie fajdan poselski, żeby bandyckie sfory czynić udziałem w pracach państwowych? Wyznam, że podziwiam pana ministra spraw wewnętrznych, że mógł pozwolić na takie bezpieczeństwa. Usprawiedliwienie może jedynie ma p. Składkowski w tym, że zastępować musiał chorego szefa gabinetu, lecz osobiście ostrzegam, że fajdanizm w tym wypadku idzie za daleko i że pan fajdan wraz z bandytami może znacznie więcej odpowiedzieć, niż sobie wyobraża, za takie bezecne czynności”.

O tym, że marszałek Piłsudski nie rzucił słów na wiatr, świadczyć może najlepiej słynny proces brzeski przeciwko czołowym osobistościom demokratycznej opozycji.

Czego natomiast żądał od swych podwładnych, opowiedział generał Sławoj Składkowski. W swej słynnej książce „Strzępy meldunków” przytoczył on m.in. takie słowa Piłsudskiego: „Nie jestem w stanie... się dłużej i znosić szubrawstwa sejmowe, to dla mnie fizycznie niemożliwa rzecz! (...) Nie chcę z nimi gadać. Składkowski też ... się, a nie był po mordzie. (...) Za kilka miesięcy, jeżeli zajdzie potrzeba, Komendant gotów jest znów stawić się na wezwanie Pana Prezydenta, jako szefa gabinetu. Wtedy znów trzeba będzie dobierać inny gabinet, ale Składowskiego nie wezmę, bo on się ... — dodaje Komendant. Po chwili milczenia, patrząc na mnie, Pan Marszałek mówi: Ja się zresztą namyślę, ale musi bić, jak stupajka!”

Ludzie o dominujących motywacjach witalnych, bez względu na ich klasę dynamizmu charakteru, nie są odpowiednim materiałem na członków organizacji demokratycznych; interesują ich głównie sprawy zwią-

zane ze zdobywaniem środków utrzymania, przyjemnościami i rozrywkami o charakterze biofizycznym lub zdobywanie władzy nad otoczeniem, nie są też skłonni poświęcać więcej energii i uwagi działaniom dla dobra publicznego, bez których żadna organizacja demokratyczna nie może właściwie funkcjonować.

Jeżeli chodzi o organizacje centralistyczno-demokratyczne, to w zależności od tego, czy kładą one większy nacisk na centralizm, czy też na demokrację, odpowiednie kryteria doboru ludzi mogą być analogiczne jak w organizacjach centralistycznych lub jak w demokratycznych. Istotny jest przy tym nie tylko aktualny stan organizacji, ale również kierunek ewolucji, którą ona przechodzi — w zależności od tego czy ewoluje ona w kierunku zwiększania stopnia demokracji, czy też zwiększania centralizmu, kryteria doboru ludzi winny być do tego dostosowane: w pierwszym przypadku — raczej analogiczne jak w organizacji demokratycznej, w drugim — jak w centralistycznej.

W wielu organizacjach społecznych i politycznych bardzo istotnym elementem sterowania pośredniego wewnętrz organizacji jest rytuał inicjacji członków.

Zasadniczym celem sterowania pośredniego w różnych organizacjach jest wytworzenie odpowiednio silnych rejestratów normatywnych, które zapewniałyby ich odpowiednią podatność na bodźce sterownicze pochodzące z ośrodków kierowniczych organizacji, poczucie solidarności z organizacją oraz ewentualnie zdolność do samodzielnego działania na rzecz realizacji celów danej organizacji (to ostatnie ma zasadnicze znaczenie zwłaszcza w organizacjach demokratycznych).

Silne rejestraty mogą powstać wskutek działania bodźców odpowiednio silnych, świeżych lub odpowiednio często powtarzanych. Inicjacja członków w niektórych organizacjach stanowi właśnie zestaw odpowied-

nio silnych bodźców, których zadaniem jest wytworzenie odpowiednich rejestrów, wiążących danego osobnika z organizacją.

Przykładem organizacji, która w pełni docenia i wykorzystuje możliwości wstępnego programowania swych członków poprzez obrzęd inicjacyjny, jest wolnomularstwo. Jak wynika z relacji wielu wolnomularzy (w tym nawet współczesnych ludzi interesu), rytuał inicjacyjny, stosowany podczas przyjmowania do organizacji wolnomularskiej (zwany przez wolnomularzy przyjęciem do zakonu), wywiera na adeptach silne wrażenie, stanowiąc z punktu widzenia oddziaływań sterowniczych, mających na celu wytworzenie silnych więzów łączności z organizacją wolnomularską, jedną z najbardziej istotnych i skutecznych metod.

Cały symboliczny ceremoniał inicjacji wolnomularskiej ma uzmysłosić zarówno adeptowi jak obecnym braciom — członkom loży, że aby narodzić się do lepszego „nadnaturalnego” życia trzeba „umrzeć” dla powiększych spraw codziennych. Jednym z pytań, które stawiane są adeptowi w trakcie inicjacji, a które wywiera na nich z reguły bardzo silne wrażenie, ma według „Podręcznika dla brata ucznia wolnomularza” wydanego przez Wszechświatowy Związek Wolnomularski Rytuału Szkockiego, Dawnego i Uznanego treść następującą: „Po pierwsze: gdybyś w naszym zgromadzeniu znalazł kogoś, którego ze względów partyjnych, politycznych lub wyznaniowych uważasz za wroga osobistego — czy mógłbyś go uścisnąć i uważać za Brata, pamiętając zawsze, że wśród nas panuje wzajemny szacunek, że głównym naszym Prawem jest Miłość? Odpowiedz!”

W trakcie inicjacji adept składa uroczystą przysięgę, w której m.in. zobowiązuje się dochować tajemnic wolnomularskich, nieść pomoc wszystkim braciom wolnomularzom na całym świecie, prowadzić się i zachowy-

wać uczciwie, być dobrym obywatelem i dobrym członkiem rodziny, jak również nie należeć do żadnego stowarzyszenia, które by było sprzeczne z zasadami wolnomularstwa. Stwierdza też, że w wypadku złamania tej przysięgi czuje się godny pogardy i kary.

Po złożeniu przysięgi przewodniczący loży zwraca się do inicjanta ze słowami: „Zważ, przysiąłeś uroczystie. Od dzisiaj związany jesteś z naszym Zakonem Wolnomularskim Rytuału Szkockiego, Dawnego i Uznanego. Przysiąłeś wierność i posłuszeństwo Rządowi Zakonu i jego Naczelnikom”. (...)

Przyjmując nowego adepta przewodniczący loży (zwany w nomenklaturze wolnomularskiej Czcionnym) — pasując go na ucznia, mówi: „Na chwałę Wielkiego Budownika Świata, w Imieniu Światowego Wolnomularstwa Rytuału Szkockiego, Dawnego i Uznanego, na mocy mej władzy przyjmuję cię i ogłaszałam Bratem Uczniem Wolnomularzem, Synem Wilebnej Loży (...)".

Następnie udziela się nowemu bratu wyjaśnień dotyczących znaków i słów wolnomularskich, wreszcie przewodniczący loży ogłasza go za prawdziwego brata loży, wzywając obecnych braci loży, aby go za takiego uznawali i w razie potrzeby udzielali mu pomocy i opieki.

Inne rytuały wolnomularskie niejednokrotnie modyfikują obrzędy związane z inicjacją, jednak mimo tych modyfikacji inicjacja jest zawsze istotnym elementem wstępnego programowania adeptów.

Istnieją organizacje, które nie przywiązuja takiej wagi do inicjacji członków, natomiast przed przyjęciem ich w swe szeregi starają się wciągać do różnych prac na rzecz organizacji i w trakcie tych prac poznać ich i programować — tego rodzaju metodę stosują różne organizacje robotnicze.

Ponieważ, jak wspomniano wyżej, dla utrzymania

odpowiednio silnych rejestratorów w pamięci członków organizacji konieczne są bodźce świeże i odpowiednio często powtarzane, wobec tego sam obrzęd inicjacji ani też wstępne programowanie nie wystarczy dla zapewnienia odpowiednio sprawnego funkcjonowania organizacji społecznych i politycznych. Zrozumiałe jest w związku z tym, że organizacje te stają się odpowiednio często i stale oddziaływać na swych członków, regularnie odbywając zebrania, prowadząc różne prace, a bardzo często mają nawet cały kalendarz obrzędów związanych z różnymi rocznicami, cyklicznie odbywającymi się uroczystościami, zjazdami itp.

Jako przykład mogą tu służyć organizacje religijne, które mają swój kalendarz liturgiczny, wymagają od swych członków odpowiednio częstego cyklicznego udziału w różnych religijnych obrzędach, odpowiednio częstego kontaktowania się z przedstawicielami aparatu organizacyjnego danej organizacji religijnej (duchownymi). Analogicznie różne organizacje świeckie wymagają regularnego, odpowiednio częstego udziału w zebraniach organizacyjnych i szkoleniowych, placenia składek, kontaktowania się z władzami organizacji, wykonywania na ich polecenie różnych prac itp. Często nawet układają cały kalendarz różnych uroczystości i jubileuszów, a także wymagają odpowiednio częstego odbywania zjazdów i przeprowadzania wyborów władz organizacji.

W trakcie swej działalności muszą też zaspokajać potrzeby związane z odpowiednimi motywacjami swych członków. Zaspokajaniu potrzeb związanych z motywacjami poznawczymi służą np. różne zebrania informacyjne, dyskusyjne, a także rozpowszechnianie odpowiednich wydawnictw.

Jeżeli na przykład chodzi o wolnomularstwo, to różne loże, zwłaszcza zrzeszające wolnomularzy wyższych stopni, oprócz części rytualnej zebrań odbywają różne

odczyty i pogadanki dotyczące historii wolnomularstwa, historii w ogóle, a także filozofii, polityki, zagadnień społecznych, a nawet fizyki.

W okresie dwudziestolecia międzywojennego w Polsce jedna ze stołecznych lóż wolnomularskich wyższych stopni postawiła sobie w latach trzydziestych jako jedno z zadań opracowanie zagadnienia postawy wolnomularstwa polskiego wobec głównych zagadnień ówczesnej Polski, do których zaliczono problemy wykowania, ustroju państwa, gospodarki narodowej, polityki społecznej, a nawet polityki międzynarodowej. Wyniki tych opracowań przedstawiano następnie na zebrańach lóż niższych stopni wtajemniczenia.

Istotną rolę w oddziaływaniu sterowniczym na ludzi o silnych motywacjach poznawczych, odgrywa tajemnica. Wszelkiego rodzaju organizacje tajne, półtajne, zwłaszcza takie w których strukturze istnieją kolejne szczeble wtajemniczenia, bardzo silnie oddziałują na ludzi o motywacjach poznawczych (zwłaszcza egzodynamików i egzostatyków), których przyciąga do danej organizacji chęć zgłębienia jej tajemnic, dla osiągnięcia tego celu są skłonni wiele poświęcić, a nawet podporządkowywać się różnym rygorom organizacyjnym. Bardzo często gdyby wiedzieli, jakie to tajemnice kryją się rzeczywiście za różnymi barierami informacyjnymi danej organizacji, nie wstępowałiby do niej, ale zanim się zorientują mija wiele czasu, a gdy się wreszcie przekonają jest już za późno na zrywanie z organizacją, gdyż zostali już odpowiednio zaprogramowani i związani różnymi przysięgami, przyrzeczeniami czy też konkretnymi działaniami, w których uczestniczyli.

Na przykład, jeżeli chodzi o organizację wolnomularską, nie można zaprzeczyć, że chęć poznania tajemnic tej organizacji, opanowania arkanów „wiedzy tajemnej”, przyciągała do masonerii wielu ludzi. Atmosfera tajemniczości otaczająca wolnomularstwo pogłębianą

była zresztą przez określonego typu literaturę i propagandę antywolnomularską demonizującą wpływy tej organizacji i przypisującą jej różne działania i machinacje, z którymi w rzeczywistości nie miała nic wspólnego.

Zaspokajaniu potrzeb związanych z motywacjami ideologicznymi w ramach różnych organizacji społecznych i politycznych służy przede wszystkim praca ideowo-wychowawcza i szkolenie ideologiczne, które mają umacniać w członkach organizacji przekonanie o słuszności jej ideologii. Działania tego rodzaju prowadzone są przede wszystkim w różnych partiach politycznych, także w innych organizacjach społecznych posiadających swą ideologię.

Np. w ramach różnych organizacji religijnych wygłasza się do wiernych kazania, pogadanki na tematy religijne, a nawet organizuje całe sympozja i konferencje poświęcone problematyce religijnej. Z kolei w organizacji wolnomularskiej również prowadzi się odczyty, dyskusje, a także w trakcie zwyczajnej działalności organizacyjnej dąży się do pogłębiania u braci lożowych zrozumienia i umiejętności stosowania w życiu podstawowych zasad ideologii wolnomularskiej, u której podstaw leżeć ma zasada wolności i tolerancji. Stopień zrozumienia tej ideologii i sposób interpretacji jej podstawowych zasad zależy od wtajemniczenia.

Zaspokajaniu potrzeb związanych z motywacjami etycznymi służy praca nad wewnętrznym doskonaleniem członków organizacji oraz dbałość o to, aby postepowali oni zgodnie z normami etycznymi uznawanymi przez organizację.

Wiele organizacji politycznych i społecznych zanie-dbuje tego rodzaju działalność, która jest dość trudna i wymaga od kierownictwa i aparatu organizacyjnego wysokiego poziomu etycznego, natomiast znaczenie tej pracy z reguły w pełni doceniają różne organizacje

religijne, które przywiązuja dużą wagę do odpowiedniego programowania etycznego swych członków. Do doskonalenia etycznego swych członków dużą wagę przywiązuje też wolnomularstwo.

Potrzeby związane z motywacjami prawnymi członków organizacji są zaspokajane dzięki przestrzeganiu statutów i regulaminów.

Procesy sterowania codziennym życiem organizacji społecznych i politycznych mają pewne specyficzne wymogi zależne od tego, czy są to organizacje centralistyczne czy też demokratyczne, względnie centralistyczno-demokratyczne.

Członkowie organizacji centralistycznych przyzwyczajeni są do posłuszeństwa i najczęściej słabo poinformowani w różnych istotnych problemach związanych z procesami sterowania ich organizacją, udostępnia się im bowiem na ogół tylko tyle informacji, ile jest potrzebne do sprawnego wykonywania przez nich poleceń kierownictwa. Z reguły nie są też przyzwyczajeni do samodzielnego podejmowania decyzji w różnych istotnych sprawach dotyczących sterowania organizacją. W związku z tym działają oni sprawnie tylko wówczas, gdy dostaną wyraźne polecenia czy instrukcje. Jak wykazały badania, aktywność członków organizacji centralistycznych w wypadku, gdy ich kierownictwo wydaje członkom odpowiednie polecenia i nadzoruje ich wykonanie, jest najczęściej większa niż analogiczna aktywność członków organizacji demokratycznych, natomiast w wypadku braku poleceń i nadzoru — spada niemal do zera, nawet wówczas, gdy sytuacja wymaga aktywnego działania. Jeśli organizacja centralistyczna się rozpadnie, jej członkowie, a zwłaszcza aktyw i aparat kierowniczy, szukają sobie innej analogicznej organizacji.

Można tu wskazać przykład carskiego aparatu państwowego, który po upadku caratu był zdezorientowa-

ny, a jego członkowie szukali jakiejś organizacji odpowiednio sprząstnej i centralnie kierowanej, która potrafiłaby „zaprowadzić porządek”. Jedni z dawnych pracowników carskiego aparatu władzy znaleźli taką organizację u carskich generałów walczących przeciw rewolucji, a inni znaleźli się w służbie władzy radzieckiej, do której z reguły przyciągnął ich bynajmniej nie jej postępowy program społeczny, lecz zdecydowane, sprząste centralne kierownictwo partii bolszewickiej i radzieckiego aparatu państwowego, które wiedziało czego chce i potrafiło zaprowadzić porządek w zanarchizowanym społeczeństwie. Jako bardzo charakterystyczny przykład może tu służyć osoba jednego z najzdolniejszych carskich generałów Aleksieja Brusilowa, który w 1916 roku na czele wojsk carskich gromił wojska niemieckie i austriackie, w 1917 roku był wodzem naczelnym armii rosyjskiej, a w 1920 roku służył w Armii Czerwonej. Natomiast ci spośród carskich funkcjonariuszy, którzy nie znaleźli się w ramach żadnej sprząstnej organizacji o scentralizowanym kierownictwie wykazywali zdumiewającą bierność, nawet w sytuacjach, gdy byli osobiste zagrożeni.

Członkowie organizacji demokratycznych przyzwyczajeni są do podejmowania samodzielnych decyzji i z reguły dysponują odpowiednimi informacjami potrzebnymi do decydowania o sprawach organizacji albo przynajmniej starają się je posiadać. Samodzielność członków takich organizacji stanowi czynnik w pewnej mierze utrudniający sterowanie nimi. W związku z tym kierownictwa tych organizacji, jeżeli chcą zapewnić w miarę sprawne funkcjonowanie organizacji, muszą kłaść nacisk na sterowanie pośrednie — tzn. głównie na odpowiedni dobór członków, a także odpowiednie ich programowanie etyczne, ideologiczne oraz odpowiednie informowanie. Ten ośrodek, który w organizacji demokratycznej zachowa kontrolę nad pro-

cesami sterowania pośredniego — tzn. wychowaniem członków oraz procesami wymiany informacji w organizacji, ma w niej faktyczną władzę.

Organizacje demokratyczne w zwyczajnej, ustabilizowanej sytuacji wykazują najczęściej mniejszą aktywność niż organizacje centralistyczne, ale za to w sytuacjach zagrożenia, czy też w ogóle w sytuacjach, gdy członkowie tracą łączność z kierownictwem, wykazują znacznie większą aktywność, niż organizacje centralistyczne. Członkowie organizacji przyzwyczajeni do samodzielnego działania, nie muszą czekać na instrukcje, lecz sami potrafią podejmować decyzje i działać nawet wówczas, gdy tracą łączność z kierownictwem i nie wiedzą jakie są jego polecenia. Co więcej, jeżeli u członków organizacji demokratycznej ukształtowane są dość jednolite układy norm społecznych, potrafią oni niejednokrotnie bez porozumiewania się między sobą i bez łączności z kierownictwem działać w sposób jednolity, sprawiający wrażenie, że otrzymali instrukcje z jednego źródła. Daje to organizacjom demokratycznym dużą odporność w trudnych sytuacjach zagrożenia, a nawet w wypadkach, gdy formalne kierownictwo organizacji zostaje zniszczone. Organizacja taka potrafi się odradzać niejako z każdej swej części. Wymaga to jednak istnienia u członków organizacji odpowiednio silnych i jednolitych motywacji — przede wszystkich etycznych i ideologicznych.

Jako przykład może tu służyć organizacja polityczna społeczeństwa polskiego, które mimo utraty państwowości i formalnego centralnego kierownictwa politycznego, potrafiło po każdej kolejnej klęsce odbudowywać swą strukturę polityczną, a nawet odtwarzać w podziemiu organizację państwową — wystarczy przypomnieć organizację polskiego państwa podziemnego w okresie Powstania Styczniowego albo też podczas ostatniej wojny.

Ogólnie można powiedzieć, że w organizacjach centralistycznych przeważa sterowanie bezpośrednie, natomiast w organizacjach demokratycznych — sterowanie pośrednie.

Jeżeli chodzi o organizacje centralistyczno-demokratyczne, to wykazują one pewne cechy pokrewne organizacjom centralistycznym, a pewne organizacjom demokratycznym, przy czym w zależności od sytuacji, składu osobowego i zadań, przeważać mogą cechy jedne lub drugie. Zaletą tych organizacji jest dość duża elastyczność i zdolność adaptacji do sytuacji. Jako przykład mogą tu służyć organizacje komunistyczne i robotnicze. Na przykład, komuniści bynajmniej nie przestali działać po rozwiązaniu KPP i starali się tworzyć nowe organizacje polityczne, które dążyły do realizacji zasadniczych ich celów ideologicznych — i pod tym względem organizacja komunistyczna wykazała cechy organizacji demokratycznej; natomiast w okresie wojny, po powstaniu PPR, potrafili się posłusznie podporządkować centralnemu kierownictwu i wykonywać jego polecenia — w tym wypadku organizacja wykazała cechy organizacji centralistycznej, dzięki którym mogła skutecznie działać w warunkach wojennych, a potem w sytuacji gdy trzeba było walczyć ze zbrojnym podziemiem.

Dla zwartości organizacji i sprawności jej działania bardzo istotny jest stosunek reaktywności jej członków na bodźce sterownicze pochodzące od kierownictwa organizacji, do reaktywności na analogiczne bodźce pochodzące z innych źródeł, a zwłaszcza — z innych organizacji. Jeżeli stosunek ten jest wystarczająco duży, organizacja może być skutecznie sterowana przez jej kierownictwo; jeżeli jest zbyt mały, wówczas łatwo ulega ona obcym wpływom, a wskutek tego kierownictwo ma stosunkowo małe możliwości sterowania nią, co więcej — członkowie takiej organizacji mogą

być wówczas łatwo przechwytywani przez inne organizacje konkurencyjne.

W związku z tym procesy sterowania w ramach organizacji społecznych i politycznych z reguły zmierzają w kierunku wytworzenia u ich członków poczucia odrębności od innych członków społeczeństwa, a zwłaszcza — od ewentualnych organizacji konkurencyjnych. Często te dążenia prowadzą do wytworzania u członków poczucia wyższości, a nawet wrogości w stosunku do ludzi spoza organizacji. Rzecz charakterystyczna — im mniejsza jest organizacja, a wskutek tego im bardziej zagrożona jest asymilacją i wchłonięciem przez otoczenie, tym większy kładzie nacisk na wytworzenie takiego poczucia odrębności; jako przykład mogą tu służyć różne małe sekty religijne, lub organizacje złożone z przedstawicieli mniejszości narodowych, które pielęgnują u swych członków poczucie, że są narodem wyjątkowym, wybranym, powołanym do specjalnych zadań, przez Boga albo przez historię; na gruncie tego poczucia budowane są nieraz przez te organizacje całe systemy ideologiczne lub etyczne (chodzi przy tym często o etykę dwoistą, wymagającą innego postępowania wobec członków własnej organizacji, a innego — wobec ludzi spoza tej organizacji).

Poczucie odrębności, a nawet wrogości wobec organizacji z którymi musi się toczyć walkę ideologiczną, polityczną, a czasem nawet zbrojną, ma bardzo istotne znaczenie dla procesów sterowania wewnętrz organizacji w trakcie walki, ale ma ono tę złą stronę, że przyczynia się do wytworzania analogicznego poczucia odrębności i wrogości u przeciwnika. W związku z tym, stosowane są często zabiegi mające na celu rozbicie solidarności przeciwnika — polegają one na tym, że wytwarza się poczucie wrogości tylko do kierownictwa i aparatu organizacyjnego oraz tych członków organizacji przeciwnika, którzy dobrowolnie słuchają tego

kierownictwa, a natomiast w stosunku do zwykłych członków tej organizacji stosuje się różne gesty pojednawcze. Jako przykład może tu służyć propaganda aliantów w czasie II wojny światowej, która nie atakowała całego narodu niemieckiego, lecz tylko hitlerowców.

Dla zwartości szeregów organizacji społecznych i politycznych bardzo istotne znaczenie ma poczucie odrębności od ewentualnych organizacji konkurencyjnych, które mogą przechwytywać nie tylko potencjalnych zwolenników, ale nawet często członków danej organizacji. Nic też dziwnego, że kierownictwa organizacji — zwłaszcza politycznych jak również religijnych — z reguły bardzo ostro zwalczają wszelkie organizacje konkurencyjne. Niejednokrotnie walka z organizacjami pokrewnymi ideowo przybiera o wiele ostrzejszą formę niż walka z głównym wrogiem, który jest całkowicie obcy ideowo.

Można tu wskazywać bardzo liczne przykłady historyczne. W okresie średniowiecza kościół katolicki toczył bardzo ostre walki z herezjami: stworzono nawet do tego celu specjalną instytucję — inkwizycję, tropiącą i zwalczającą organizacje heretyckie, które wyznawały niejednokrotnie bardzo pokrewną religię, ale nie chciały się podporządkować organizacji kościelnej. W tym samym czasie kiedy heretyków palono na stosach, bardzo często oficjalnie tolerowano religię żydowską, która znacznie bardziej niż religie prześladowanych heretyków różniła się od religii katolickiej, ale jej organizacja nie pretendowała do nawracania katolików na swą religię. Co więcej, działało się tak, mimo że różnice dogmatyczne między heretykami a katolikami były nierzadko nieznaczne, natomiast wielu przedstawicieli organizacji kościoła katolickiego obciążało żydów odpowiedzialnością za ukrzyżowanie Chrystusa, powołując się przy tym na odpowiednie teksty

Pisma Świętego. Wprawdzie niejednokrotnie przesłaniano również i żydów, ale jeżeli chodzi o prześladowania oficjalne, w których sterowaniu brał udział aparat organizacyjny kościoła katolickiego, to z reguły nie polegały one na paleniu na stosach wszystkich wykrytych wyznawców religii żydowskiej — jak to miało miejsce w wypadku przedstawicieli różnych herezji, jeżeli nie chcieli się wyrzec swej religii. Protestanci postępowali często w podobny sposób.

Jeżeli chodzi o organizacje polityczne, to można wskazać przykład ostrych walk między dwoma obozami, które w okresie dwudziestolecia międzywojennego reprezentowały dwie odmiany polskiego nacjonalizmu — obozem Dmowskiego i obozem Piłsudskiego. Bardzo często przedstawiciele tych obozów o wiele bardziej ostro zwalczali polskich nacjonalistów z przeciwnego obozu, niż np. nacjonalistyczne organizacje niemieckie. I tak, gdy władze sanacyjne zamknęły do więzień i obozu koncentracyjnego w Berezie Kartuskiej młodych nacjonalistów polskich z przeciwnego obozu, nacjonalistyczne organizacje niemieckie spiskujące przeciwko państwu polskiemu cieszyły się niemal całkowitą bezkarnością.

Charakterystyczne też były ostre walki bojówek Stronnictwa Narodowego i Młodzieży Wszechpolskiej — które słuchały Dmowskiego i władz jego obozu, z bojówkami tzw. Obozu Narodowo Radykalnego, który oderwał się od Obozu Narodowego i sprzeciwiał się Dmowskiemu. Różnice ideologiczne między ONR a SN były stosunkowo niewielkie, a walka polityczna między nimi miała ostry charakter.

Niejednokrotnie różne organizacje o pokrewnej ideologii są celowo tworzone w celach dywersyjnych, a zadaniem ich jest wywoływanie rozłamów i wewnętrzne osłabienie danej organizacji. Np. wiele organizacji lewackich jest tworzonych w celach dywersyjnych

przeciwko partiom komunistycznym i robotniczym. Głoszą one często hasła bardzo podobne do hasł głoszonych przez partie komunistyczne, tyle że doprowadzone do skrajności tak, aby w danej sytuacji nie mogły być zrealizowane. W imię tych hasł oskarża się kierownictwa odpowiednich partii komunistycznych i robotniczych o oportunizm i odmawia im posłuszeństwa.

W okresie międzywojennym przedstawiciele Obozu Narodowego zgrupowanego wokół Dmowskiego podejrzewali, że powstanie ONR było właśnie inspirowane przez siły wrogie narodowcom, w celach dywersyjnych. Trudno stwierdzić, ile było w tym prawdy, tym bardziej że dość prędko w samym Obozie Narodowo Radikalnym doszło do rozłamu na grupę ONR ABC i ONR „Falange”, które również dość ostro ze sobą walczyły.

Organizacje społeczne i polityczne, które nie dbają o to, aby zachować swą odrębność od innych analogicznych organizacji, mogą łatwo stracić zwartość wewnętrzna, a to z kolei bardzo utrudnia procesy sterowania nimi. Jako przykład może tu służyć organizacja kościoła katolickiego w krajach Europy Zachodniej i Ameryki, która uznała, że ponieważ głównym przeciwnikiem jest jej materializm, trzeba zacząć dogadywać się z protestantami w imię hasł ekumenizmu. W rezultacie do organizacji kościoła katolickiego zaczęły przenikać wpływy protestanckie, katolicy stracili w dużej mierze orientację, na czym właściwie polega ich odrębność od przedstawicieli innych religii chrześcijańskich. Zwartość organizacji kościelnej została więc osłabiona, co nieuchronnie musiało doprowadzić do poważnych trudności w procesach sterowania kościołem (spadek liczby kandydatów do seminariorów, spadek liczby księży, częste porzucanie stanu duchownego, osłabienie dyscypliny itp.), spotęgowanych

również szeregiem innych przyczyn, takich jak inertą aparatu kościelnego na Zachodzie, materializacją tamtejszych społeczeństw, osłabieniem motywacji etycznych (a często nawet ideologicznych) u znacznej części księży i katolików świeckich w krajach kapitalistycznych itp.

Poczucie odrębności, a nawet wyższości w stosunku do otoczenia, odgrywa szczególnie istotną rolę w różnych stowarzyszeniach tajnych — zwłaszcza takich, których członkowie należą równocześnie do różnych organizacji jawnych wpływając na nie w duchu realizacji celów swego tajnego związku.

Jako charakterystyczny przykład można tu wskazać wolnomularstwo, bardzo silnie podkreślające swoją odrębność od świata „profanów” — tj. ludzi, którzy nie są wolnomularzami. Zachowywanie tajemnicy wobec „profanów”, hermetyczny język i zbiór symboli, których znaczenie rozumieją tylko wtajemniczeni, tworzenie wśród braci lożowych poczucia, że stanowią elitę ludzkości, powołaną do realizacji wyższych zadań — wszystko to wytwarza u adeptów wolnomularstwa odpowiednią psychozę, oraz nastawienie wobec otaczającego świata, na który patrzą niejako „z góry”.

Już w trakcie ceremonii przyjmowania nowego adepta podkreśla się pewną wyższość wolnomularstwa wobec reszty świata. Np. w trakcie obrzędu przyjmowania do najniższego stopnia (ucznia), według procedury stosowanej przez Światowe Wolnomularstwo Rytuału Szkockiego, Dawnego i Uznanego, przewodniczący loży („czcigodny”) zwraca się do inicjanta m.in. ze słowami: „Wolnomularstwo jest Związkiem ludzi rozumnych i cnotliwych, którzy pracują dla dobra ludzkości, złączeni ścisłym węzłem uczciwego Braterstwa i przyjaźni w jedną doskonałą Rodzinę. Należenie doń jest najwyższym honorem, jakiego człowiek uczciwy i cnotliwy może poządać”.

Poczucie wyższości wolnomularstwa wobec reszty świata jest również umacniane w trakcie zwyczajnej działalności lóż. Odgrywa też istotną rolę przy przechodzeniu na wyższe stopnie wtajemniczenia. Dla tego rodzaju działalności lóż zrzeszających wolnomularzy wyższych stopni wtajemniczenia (od czwartego począwszy) dość charakterystyczny jest rytuał warszawskiej loży kapitularnej „Wytrwanie” określający rolę i obowiązki członków kapituły oraz pozwalający zorientować się w metodach działania i zadaniach tego rodzaju lóż. Loża „Wytrwanie” działała w Polsce w okresie międzywojennym. W tzw. „Pouczaniu moralnym” znajdujemy m.in. tego rodzaju stwierdzenia: „Stałą jest tylko potęga — praca naszego umysłu. Intelekt powoływał do współpracy rządy i religie, i wszystkie inne instytucje, i odrzucał je potem, kiedy mu były zbędne. (...) Jako przedstawicielka tej pracy nieustannej umysłu powstała wśród ludzi jedna jedyna instytucja — tą jest Wolnomularstwo. Bo przecież żadna inna instytucja nie opiera się jak ono na zasadzie niezależności od wszystkich doktryn szczegółowych: ono tylko jest w stanie jednoczyć w każdym czasie wysiłki indywidualne w jedną potęgę i potęgi tej używać na chwałę nowej idei. Tym sposobem Wolnomularstwo stało się jedynym niezmiennym czynnikiem postępu (...)".

Z takim nastawieniem członkowie organizacji wolnomularskiej wступują do różnych instytucji (np. religijnych, czy rządowych) i starają się je urabiać w duchu wolnomularskim, mając przy tym pełne przekonanie o swym wyjątkowym posłannictwie wobec ludzkości.

We wszelakiego rodzaju organizacjach tajnych występują pewne specjalne procesy sterownicze. Organizacje jawne dopuszczają przepływ informacji dotyczących ich istnienia, struktury organizacyjno-personal-

nej, działalności i celów do otoczenia społecznego, natomiast organizacje tajne takiego przepływu nie dopuszczają częściowo lub całkowicie.

Wśród organizacji tajnych można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje: a) konspiracje — które utrzymują w tajemnicy wobec otoczenia informacje dotyczące swej struktury lub działalności, ale nie ukrywają wobec tego otoczenia samego faktu swego istnienia ani też swych celów; b) mafie — które utrzymują w tajemnicy wobec otoczenia sam fakt swego istnienia lub właściwe cele swojej działalności, przy czym tajemnica dotycząca właściwych celów organizacji mafijnej jest czasami zachowywana nie tylko wobec otoczenia, ale również wobec większości członków samej organizacji, którym podaje się do wiadomości różne zastępcze cele, spełniające w rzeczywistości funkcje maskujące cel właściwy.

Konspiracje powstają z reguły w sytuacjach, gdy oficjalne, jawne organy władzy i organizacje społeczne i polityczne działają wbrew interesom ogólnego społeczeństwa lub poszczególnych grup społecznych i nie dopuszczają do tworzenia organizacji niezależnych od siebie — jak to niejednokrotnie ma miejsce w społeczeństwach klasowych. W takiej sytuacji, dla organizacji broniących interesów większości, wprowadzenie określonych barier informacyjnych mających za zadanie zachowanie tajemnicy (wobec władz i z koniecznością również wobec otoczenia społecznego, którym władze kierują) w sprawach dotyczących struktury i całej strony technicznej działalności organizacji, jest koniecznym warunkiem skutecznego działania. Oczywiście, nie ma w takim wypadku potrzeby ukrywania właściwych celów działalności konspiracyjnej, gdyż są one zgodne z interesami społeczeństwa, a w związku z tym organizacja nie tylko nie musi utrzymywać ich

w tajemnicy, ale nawet powinna starać się jak najszerzej je propagować.

Przykładem konspiracji może być Komunistyczna Partia Polski, która była zdelegalizowana przez władze Polski w okresie międzywojennym i w związku z tym musiała utrzymywać w tajemnicy wobec otoczenia informacje dotyczące swej struktury organizacyjno-personalnej i szczegółów swej działalności (zwłaszcza spraw technicznych) — tego bowiem wymagało jej bezpieczeństwo, ale broniąc interesów klasy robotniczej nie tylko nie musiała ukrywać wobec niej celów swej działalności, ale nawet była zainteresowana w możliwie jak najszerzym ich propagowaniu; w swej działalności kładła też duży nacisk na propagandę tych celów.

O ile zapotrzebowanie na konspiracje występuje wówczas, gdy zachodzi potrzeba ukrywania przed oficjalnymi władzami państwowymi szczegółów technicznych działalności organizacji, o tyle zapotrzebowanie na mafie występuje przede wszystkim wówczas, gdy trzeba ukryć działanie organizacji, lub jej cele przed społeczeństwem, chociaż czasami mafijna metoda działania może służyć celom analogicznym jak metoda działania konspiracji. Zapotrzebowanie na mafijną organizację i jej metody działania powstaje przede wszystkim w sytuacjach, gdy istnieje grupa endodynamików lub endostatyków, którzy z pewnych względów nie chcą lub nie mogą oficjalnie i jawnie sprawować władzy nad pewnymi grupami społecznymi (np. są tam skompromitowani) albo też całym społeczeństwem — a takie sytuacje występują głównie wówczas, gdy przedstawiciele skompromitowanych grup czy klas społecznych, chcą za wszelką cenę zachować władzę nad większością społeczeństwa. Organizacje mafijne mogą też być narzędziem wpływów obcych państw.

Technika sterowania stosowana przez organizacje mafijne polega z reguły na tym, że stopniowo poddaje programowaniu w duchu swej ideologii poszczególnych osobników, których wciąga w orbitę swych wpływów, a następnie, w miarę postępów programowania, stopniowo odsłania im zasadnicze cele swojej działalności.

Zachowywanie odpowiedniej bariery informacyjnej wobec otoczenia i odpowiednie programowanie swych członków, w istotny sposób zwiększa możliwości przekania do różnych organizacji i środowisk społecznych i urabiania ich w myśl celów danej organizacji mafijnej. Np. członkowie mafii na różnych zebraniach innych organizacji występują jako osoby niezależne od siebie, a czasem nawet mogą pozorować posiadanie różnych poglądów, przenikając do różnych — często zwalczających się między sobą organizacji.

Mafijna technika działania może też oddawać duże usługi, gdy chodzi o przygotowanie zmian rządów i przewrotów. Możemy tu wskazać przykład mafijnej organizacji piłsudczyków zwanej Konwentem. W okresie gdy Piłsudski przed dokonaniem zamachu stanu w 1926 roku przygotowywał się doń, jego organizacja mafijna oddała mu wielkie usługi, działając zresztą w tym czasie w porozumieniu z organizacją wolnomularską.

Z jednej strony członkowie mafii Piłsudskiego będący w wojsku prowadzili wraz ze swym Komendantem — przebywającym w Sulejówku — przygotowania do wojskowego zamachu stanu (istotną rolę odegrał tu m.in. generał Orlicz-Dreszer), a z drugiej strony ludzie Piłsudskiego piastujący stanowiska w oficjalnym aparacie państwowym starali się prowadzić odpowiednią politykę — przede wszystkim personalną, która przygotowywała grunt dla zamachu. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na wojsko. Gdy 20. XI. 1925 roku tekę ministra spraw wojskowych objął ge-

nerał Lucjan Żeligowski, a pierwszym wiceministrem został generał Daniel Konarzewski, zaczęli oni ważniejsze stanowiska w Ministerstwie Spraw Wojskowych, w Sztabie Generalnym, jak również w jednostkach wojskowych stacjonujących w Warszawie i jej okolicach, obsadzać piłsudczykami. Równocześnie ludzie Piłsudskiego mający dostęp do środków masowego przekazu prowadzili ostrą kampanię zmierzającą do dyskredytowania wojskowych i polityków, których zwalczał Piłsudski. Jedną z czołowych postaci czynnych na tym polu był Wojciech Stpiczyński, który od 1923 roku stał na czele redakcji „Głosu Prawdy”. Materiały, które służyły do ostrych niewybrednych napąci na przeciwników Piłsudskiego, były niejednokrotnie wykradane przez członków mafii z dowództw jednostek wojskowych i departamentów Ministerstwa Spraw Wojskowych. Wykorzystywano do walki trybunę sądową, celowo wywołując procesy, zmuszając przeciwników do wnioszenia skarg sądowych. Ludzie mafii Piłsudskiego działały też w różnych partiach politycznych — łącznie z PPS-em. Ostatecznie, w chwili decydującej rozgrywki w maju 1926 roku, po odpowiednim przygotowaniu gruntu puszczone w ruch wszystkie sprzązny i rozstrzygnięto walkę na swoją korzyść, rozprawiając się zbrojnie z przeciwnikami.

Przy sterowaniu działaniami członków mafii przeników do różnych organizacji politycznych (często o zupełnie różnych, czy wręcz przeciwnych, programach) bardzo istotne jest takie zaprogramowanie członków organizacji mafijnej, aby nie zostali przez te organizacje w takim stopniu zasymilowani, że przestaliby słuchać kierownictwa mafii. Muszą więc oni zachować poczucie nadzędności swych obowiązków wobec organizacji mafijnej i przekonanie o jej wyższości w stosunku do innych organizacji i całego społeczeństwa.

Jest też rzeczą zrozumiałą, że organizacje mafijne z reguły starają się wpajać swym członkom przekonanie o swej wyższości. Zjawisko to można obserwować zarówno na przykładzie mafijnej organizacji piłsudczyków, jak też organizacji wolnomularskiej, czy wręcz mafijnej organizacji obozu endeckiego, która nosiła nazwę Ligi Narodowej.

Piłsudczycy byli święcie przekonani, że tylko oni i ich Komendant są w stanie uratować Polskę istawiali swój obóz ponad wszelkimi różnicami partyjnymi, zwalczając nawet ostro „partyjnictwo”.

Jeżeli chodzi o wolnomularstwo, to podstawą jego ideologii jest zasada tolerancji i wolności. W wolnomularstwie spotykają się ludzie należący do różnych partii politycznych (nieraz nawet prowadzących ze sobą walkę polityczną), do różnych organizacji religijnych, o różnych przekonaniach (z wyjątkiem tych które są w diametralnej sprzeczności z duchem wolnomularstwa). W lożach tłumaczy się im, że organizacja wolnomularska jest ponad partiami, ponad wyznaniami religijnymi czy szkołami filozoficznymi. Organizacja wolnomularska z zasady nie daje się wciągać do bezpośrednich rozgrywek politycznych i polityki bieżącej, ale jak stwierdził na konwencie w 1920 roku wiceprezydent Rady Zakonu Wielkiego Wschodu André Lebey: „Nie podejmując, jako organizacja, bezpośrednio pracy na niwie politycznej, poszczególni bracia, działający jako członkowie organizacji politycznych, mają obowiązek przekazać tym organizacjom wielkie i niezaprzeczalne doświadczenia Zakonu”.

Przy takim nastawieniu bracia lożowi mają dystans do wszelkich sporów politycznych, czy religijnych, które toczą „profani” w organizacjach, do których należą, wiedząc, że są depozytariuszami wyższej wiedzy i wyższej ideologii, w myśl której urabiają różne organizacje.

W ustroju demokracji burżuazyjnej wolnomularstwo i inne mafijne lub półmafijne organizacje o podobnym charakterze odgrywają bardzo istotne funkcje w zakresie sterowania pośredniego elity burżuazyjnego społeczeństwa. W ramach tego rodzaju organizacji programuje się tę élite, wpajając jej pewne podstawowe normy społeczne, na których opiera się funkcjonowanie burżuazyjnej demokracji. W myśl zasadys tolerancji i wolności uczą się oni poszanowania dla ludzi o innych poglądach, które pozwala im nie traktować zbyt serio różnic ideologiczno-politycznych między poszczególnymi partiami burżuazyjnymi konkurującymi między sobą.

Jeżeli na czele różnych partii stoją ludzie w ten sposób zaprogramowani, klasy panujące w krajach o ustroju burżuazyjno-demokratycznym mogą być spokojne, że „wolna gra sił” w życiu politycznym nie zagrozi podstawom ustroju.

Oprócz wolnomularstwa również inne organizacje starają się uzyskać wpływ na sterowanie pośrednie elity społeczeństw burżuazyjnych — przede wszystkim należy tu wymienić kościół katolicki. Kościół, jako organizacja religijna uznająca cały system dogmatów, nie może traktować sporów religijnych jako czegoś drugorzędnego (jak to robi wolnomularstwo), nic więc dziwnego, że niemal od zarania istnienia organizacji wolnomularskiej była ona w konflikcie z władzami kościelnymi. W ostatnich czasach zarówno w Kościele, jak i w wolnomularstwie występują pewne tendencje do zbliżenia obu tych organizacji. Przy czym jednak ze strony katolickiej odzywają się głosy obawy, że w sytuacji osłabienia dyscypliny organizacyjnej i etyczno-ideologicznej w Kościele, przy równoczesnym bardzo dobrym funkcjonowaniu zwartości ideologicznej wolnomularstwa, może nastąpić asymilacja ideologiczna katolików przez wolnomularstwo, która do-

prowadzić może do rozkładu Kościoła jako organizacji centralnie sterowanej i posiadającej doktrynę opartą na systemie dogmatów.

Jest rzeczą charakterystyczną, że demokracja burżuazyjna — u której podstaw leży zasada „wolnej gry sił” — źle znosi sytuacje, gdy gra sił zaczyna toczyć się nie między partiami, lecz między różnymi organizacjami mafijnymi — jak to miało np. miejsce w Polsce przed 1926 rokiem, kiedy to o władzę walczyły trzy stosunkowo silne mafijne organizacje burżuazyjne: z jednej strony endecka Liga Narodowa sterująca z ukrycia tzw. Obozem Narodowym, z drugiej strony — mafijna organizacja Piłsudskiego i organizacja wolnomularska (która w tym wypadku zrobiła wyjątek od swej zasady i czynnie włączyła się do rozgrywek politycznych).

Jednakże na dłuższą metę żadne, nawet najbardziej wyszukane, zabiegi socjotechniczne niewiele pomogą, gdy organizacje społeczne czy polityczne nie będą w wystarczającym stopniu zaspokajały potrzeb szerokich rzesz swych członków, a także grup społecznych lub klas, których interesy powinny reprezentować — stracą wówczas bazę społeczną i ulegną rozkładowi, a ich miejsce zajmą inne organizacje.

SYSTEMY STEROWANIA SPOŁECZNEGO A KULTURA

Stare przysłowie mówi, że każde społeczeństwo ma taką władzę, na jaką zasługuje. Można to interpretować w ten sposób, że ośrodki sterujące społeczeństwem, jeżeli chcą nim sterować skutecznie, muszą się liczyć z zaspokajaniem odpowiednich potrzeb społeczeństwa, a w związku z tym przede wszystkim używać bodźców dostosowanych do układów motywacji danego społeczeństwa (zwłaszcza zaś do motywacji dominujących w społeczeństwie), a ponadto dążyć do rozbudowy albo też tylko do utrzymania istniejącego stanu sterowanego przez siebie systemu społecznego — w zależności od tego, czy większość społeczeństwa stanowią dynamicy (zarówno egzodynamicy, jak i endodynamicy), czy też statycy. W przeciwnym razie sterowanie nie będzie skuteczne, gdyż jeśli używane będą bodźce, na które społeczeństwo słabo lub w ogóle nie reaguje, polecenia władzy nie będą wykonywane. Na przykład, jeżeli na ludzi o słabych motywacjach prawnych działać się będzie za pomocą ustaw i rozporządzeń, ludzie nic sobie z tego nie będą robić. Z kolei gdy ośrodek kierowniczy społeczeństwa, w którym większość ludzi stanowią statycy, zacznie przeprowadzać szybkie zmiany, radykalne reformy, doprowadzi to do niezadowolenia, które łatwo przerodzić się może

w bunt. Analogicznie też, jeżeli kierownictwo dążyć będzie za wszelką cenę do utrzymania istniejącego status quo w społeczeństwie, w którym przewagę mają dynamicy, doprowadzi to również do niezadowolenia czy wręcz buntu.

Jeżeli przez system sterowania społecznego danego społeczeństwa rozumieć będziemy układ procesów sterowniczych występujących w tym społeczeństwie, wówczas można powiedzieć, że rzeczywisty wpływ władzy na społeczeństwo zależy przede wszystkim od tego, jaki system sterowania społecznego stosuje, a ściśle mówiąc — od tego, czy system ten jest dostosowany do parametrów sterowniczych społeczeństwa i czy w związku z tym zaspokaja odpowiednie jego potrzeby.

Systemy sterowania społecznego możemy podzielić z punktu widzenia ich zasadniczego celu oraz z punktu widzenia głównej metody sterowania społecznego, która jest w nich stosowana. Jeżeli zasadniczym celem danego systemu sterowania społecznego jest utrzymanie istniejącego stanu społeczeństwa — wówczas mamy do czynienia z systemem stacjonarnym, jeżeli zaś tym celem jest dokonanie zmian stanu społeczeństwa — wówczas mamy do czynienia z systemem dynamicznym. Metoda sterowania społecznego, która dominuje w danym systemie sterowania jest uzależniona od tego, jaki rodzaj motywacji dominuje w danym społeczeństwie i jaki w związku z tym rodzaj bodźców musi być najczęściej stosowany w systemie sterowania — możemy w związku z tym mówić o systemach sterowania społecznego z przewagą bodźców poznawczych, z przewagą bodźców etycznych, z przewagą bodźców ideologicznych, z przewagą bodźców prawnych, z przewagą bodźców ekonomicznych oraz z przewagą bodźców witalnych.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę podział systemów ste-

rowania społecznego z punktu widzenia ich zasadniczego celu — na dynamiczne i stacjonarne, oraz podział z punktu widzenia głównej metody sterowania społecznego, która jest w nim stosowana — przy uwzględnieniu podziału bodźców na poznawcze, etyczne, ideologiczne, prawne, ekonomiczne i witalne, wówczas otrzymamy dwanaście zasadniczych typów systemów sterowania społecznego.

Układ norm społecznych określających zachowania ludzi w danym społeczeństwie we wszystkich dziedzinach jego życia zbiorowego, nazywamy w cybernetyce społecznej kulturą społeczną albo normotypem cywilizacyjnym społeczeńства.

Można też określić kulturę społeczną jako system zdobywania, przetwarzania i przekazu informacji oraz podejmowania decyzji, we wszystkich dziedzinach życia społecznego.

Między systemem sterowania społecznego danego społeczeństwa, a jego kulturą społeczną, występuje sprzężenie zwrotne: rodzaj bodźców stosowanych w procesach sterowania społecznego zależy przede wszystkim od tego, jakie motywacje i normy społeczne odgrywają zasadniczą rolę w danym społeczeństwie. Z kolei metoda sterowania społecznego — tzn. rodzaj bodźców, które są najczęściej stosowane — wywiera istotny wpływ na układ norm funkcjonujących w tym społeczeństwie. Przedstawimy to poniżej, analizując poszczególne systemy sterowania i zwracając szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywa w nich kultura społeczna.

1. System stacjonarny z przewagą bodźców witalnych. Zasadniczym celem tego systemu jest utrzymanie istniejącego stanu społeczeństwa, co w praktyce sprowadza się do utrzymywania się przy życiu oraz zachowywania mniej więcej stałej liczności danej społeczności. Wszelkie rodzaje norm społecznych są

podporządkowane normom witalnym, które dotyczą przede wszystkim sposobów zdobywania środków do życia, sposobów ich podziału oraz metod leczenia. Naruszenie norm witalnych spotyka się z ostrą sankcją przede wszystkim o charakterze biofizycznym — w skrajnych przypadkach może to być usunięcie poza obręb społeczności, które przy izolacji od innych społeczności i niskim stanie środków produkcji jest niemal równoznaczne z karą śmierci wobec usuniętego osobnika.

Na szerszy rozwój kultury społecznej nie ma w tym systemie miejsca, gdyż praktycznie całą energię społeczną pochłania zdobywanie środków do życia.

Tego rodzaju system sterowania społecznego występuwał przez bardzo długi okres w społeczeństwach pierwotnych, zajmujących się zbieractwem i łowiectwem. Możliwości twórcze tych społeczeństw nie pozwalały na rozwój społeczności i zmuszały do utrzymywania stałej jej liczebności. Zbyt mała liczebność społeczności mogła utrudniać lub wręcz uniemożliwić skutecną walkę z przyrodą i zdobywanie środków utrzymania, a z drugiej strony na zbyt wielką liczebność nie pozwalały skromne siły twórcze.

Stan sił twórczych nie pozwalał też na wygospodarowanie energii swobodnej, która by umożliwiła rozwój społeczny, a zwłaszcza rozwój kultury społecznej.

Funkcje organizatora społeczeństwa spełniały w tym systemie osobnicy odznaczający się większą od innych sprawnością w walce o byt — albo byli silniejsi fizycznie, albo zręczniejsi czy też posiadający większą wiedę i doświadczenie. Rzecz charakterystyczna, że już w społeczeństwach pierwotnych występuje wyraźna tendencja do gromadzenia przez pewnych ludzi informacji umożliwiających sterowanie innymi — robią to

różni znachorzy, wróżbici itp. Gromadzenie tych informacji odbywa się jednak bardzo powoli.

Stacjonarność, dominacja motywacji, norm i bodźców witalnych utrudnia rozwój innych motywacji i norm oraz hamuje rozwój kultury społecznej, a z kolei niedorozwój kultury społecznej zmusza do stosowania przede wszystkim bodźców witalnych itd. — to sprzężenie zwrotne warunkuje stabilność tego rodzaju systemu.

2. System dynamiczny z przewagą bodźców witalnych. Zasadniczym celem tego systemu jest rozbudowa sterowanego społeczeństwa — przede wszystkim rozbudowa stanu jego posiadania, a także wzrost jego liczebności, zaś w procesach sterowania społecznego dominują bodźce związane z motywacjami witalnymi — przede wszystkim represje fizyczne, łącznie z mordowaniem opornych, i nagrody — przede wszystkim w postaci awansów. Podstawową normą społeczną, na której opiera się tego rodzaju system, jest nakaz bezwzględnego posłuszeństwa wobec władzy i jego mandataruszy, a wszelkie naruszenie tej normy jest ostro karane. Główny aparat sterowniczy w tego rodzaju systemie stanowi wojsko, a wszelkie dziedziny życia państwowego podporządkowane są wymogom bezpieczeństwa państwa i najczęściej zmilitaryzowane.

Na szerszy rozwój kultury społecznej nie ma w tym systemie miejsca; co najwyżej mogą się rozwijać pewne formy sztuki sławiącej wielkość władcy państwa i waleczność jego armii oraz pewne dziedziny nauki potrzebne na użytek wojska. W dziedzinach życia nie mających związku ze sprawami militarnymi oraz z posłuszeństwem wobec władcy państwa panuje indyferyntryzm, który czasami może sprawiać wrażenie pewnej tolerancji.

Tego rodzaju system społeczny panował w imperium mongolskim. O dynamizmie tego systemu świadczą

podboje, a o dominacji motywacji witalnych świadczy całkowicie zmilitaryzowana organizacja tego imperium.

Organizacja imperium mongolskiego dostosowana była całkowicie do potrzeb militarnych. Wielki chan był zwierzchnim władcą i właścicielem całego państwa, członkowie jego rodziny otrzymywali we władanie poszczególne części imperium, byli jednak podporządkowani wielkiemu chanowi. Jednostki administracyjne imperium pokrywały się z jednostkami wojskowymi, których dowódcy byli jednocześnie zwierzchnikami i administratorami cywilnymi na terenie podległej sobie jednostki. Najważniejszym obowiązkiem poddanych było posłuszeństwo wobec władcy i pełnienie służby wojskowej, do której zobowiązani byli wszyscy mężczyźni.

Armia Czyngis-chana była pierwszą w wiekach średnich regularną armią, z odpowiednim systemem kształcenia kadry oficerskich, pragmatyką służbową, sprawnie działającym sztabem generalnym, doskonale zorganizowaną służbą kwatermistrzowską, służbą łączności i wywiadem. Sztuka wojenna stała w armii mongolskiej bardzo wysoko. Każda wyprawa wojenna poprzedzana była dokładnym rozpoznaniem kraju, który miał zostać zaatakowany. Do celów wywiadu wykorzystywano zarówno kupców, jak i specjalnie wyszkolonych szpiegów. Na podstawie zdobytych informacji sztab mongolski opracowywał szczegółowe plany inwazji. Stosowano też metody dywersji w obozie przeciwnika, wykorzystując wszelkie waśnie narodowe, religijne, czy polityczne, które starano się podsycać i ewentualnie dzięki nim pozyskiwać sprzymierzeńców.

Dzięki wywiadowi zdobywano również informacje o naszych, stosowanych przez przeciwników, technikach wojennych; w ten sposób przyswojono sobie np. bronie oblężnicze.

Zasadniczym celem wypraw wojennych był podbój i zdobywanie środków utrzymania wielkiej armii mongolskiej. Nie narzucano podbitym ludom żadnej religii ani ideologii, żądano tylko płacenia danim i dostarczania odpowiednich kontyngentów wojennych. W razie nieposłuszeństwa przychodziły karne ekspedycje, które paliły i mordowały.

Wprawdzie władcy mongolscy chętnie widzieli na swym dworze ludzi światłych z różnych kręgów cywilizacyjnych, jak również przedstawicieli duchowieństwa różnych wyznań, ale w ich państwie trudno mówić o jakimś szerszym rozwoju kultury i nauki (zwłaszcza w centrum na stepach mongolskich), jak również nie było w nim jakieś jednej ideologii państowej. Duchowieństwo różnych wyznań cieszyło się u Mongołów ochroną ze strony państwa i miało swobodę działania, a nawet na dworze wielkich chanów koegzystowały ze sobą różne systemy religijne, a zwłaszcza trzy wielkie religie — chrześcijaństwo, mahometanizm i buddyzm. Można z tego wnioskować, że motywacje poznawcze, ideologiczne oraz etyczne odgrywały niewielką rolę w procesach sterowania ludami imperium.

O tym, że również motywacje ekonomiczne nie odgrywały zbyt wielkiej roli, przekonać się można na tej podstawie, że Mongołowie nie zajmowali się z reguły prowadzeniem interesów, a istnienie imperium nie zmieniło ich sposobów produkcji.

Jeżeli zaś chodzi o motywacje prawne, to z pewnością odgrywały one mniejszą rolę niż witalne, gdyż posłuszeństwo wobec rozkazów stanowiło najwyższe prawo imperium.

3. System stacjonarny z przewagą bodźców ekonomicznych. Można o nim mówić tylko teoretycznie, gdyż nie znamy żadnego — ani historycznego, ani też współczesnego — przykładu takiego systemu.

Gdyby powstał tego rodzaju system, jego zasadniczym celem byłoby utrzymanie istniejącego stanu gospodarki, jak również w ogóle stałego stanu społeczeństwa, a podstawową metodą sterowania byłyby bodźce związane z motywacjami ekonomicznymi — zapłata, zysk, różne korzyści materialne i represje ekonomiczne.

Funkcje organizatora społeczeństwa spełniałyby sfery gospodarcze i spetryfikowany aparat gospodarczy, niechętny wszelkim zmianom.

Wszelkie dziedziny życia podporządkowane byłyby spetryfikowanym układom norm ekonomicznych. Kultura, nauka, etyka, czy ideologia podporządkowane musiałyby być ekonomii. Mogłaby się w związku z tym wytworzyć swoista ideologia produkcyjno-ekonomiczna niechętna wszelkim zmianom, a także odpowiednia obrzędowość związana z tą ideologią. Mogłyby też powstać spetryfikowane kasty społeczne, różniące się między sobą stanem posiadania oraz wpływem na sterowanie społeczeństwem.

4. System dynamiczny z przewagą bodźców ekonomicznych. Zasadniczym jego celem jest rozwój ekonomiczny społeczeństwa, a główną metodą sterowania (choć oczywiście nie jedyną) jest oddziaływanie za pomocą bodźców ekonomicznych, takich jak zapłata, zysk, represje ekonomiczne.

W społeczeństwach o tym systemie sterowania funkcje organizatora odgrywają sfery gospodarcze, a głównymi kryteriami oceny wszelkich działań społecznych są kryteria ekonomiczne. Wszystkie obowiązki istotne z punktu widzenia gospodarczego (ekonomicznego) egzekwowane są bezwzględnie, natomiast w innych sprawach panować może liberalizm, a nawet indyferentyzm. Dotyczy to zwłaszcza sfery ideologicznej, a także nauki i kultury.

Tego rodzaju system sterowania panuje w społeczeń-

stwach kapitalistycznych Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Głównym motorem rozwoju w społeczeństwie o ustroju kapitalistycznym jest dążenie do maksymalnego zysku, a pozycja w hierarchii społecznej jest ściśle uwarunkowana ekonomicznym stanem posiadania. Wszystkie dziedziny życia zostały w tych społeczeństwach podporządkowane potrzebom gospodarki kapitalistycznej, a system sterowania społecznego opiera się głównie na bodźcach ekonomicznych. W ustroju kapitalistycznym panuje też najczęściej liberalizm w dziedzinie procesów przetwarzania i przekazu informacji, a także w dziedzinie nauki, ideologii i etyki; znalazł on nawet wyraz w doktrynie politycznego liberalizmu oraz w praktyce systemów parlamentarnych wielopartyjnych, charakterystycznych dla demokracji burżuazyjnej. Liberalizm ten jest sprzężony z indyferentyzmem ideologicznym i etycznym, który występuje wyraźnie we współczesnych państwach burżuazyjnych. Liberalizm burżuazyjny jest jednak utrzymywany w granicach bezpiecznych dla zasadniczych procesów sterowania społecznego, odbywających się w sferze ekonomicznej.

Stosunkowo duża swoboda w zakresie procesów przetwarzania i przekazu informacji, która stymuluje rozwój nauki i sztuki, ma jednak w tym systemie sterowania specyficzny charakter. Zarówno nauka, jak i sztuka, traktowane są jako towar, i w miarę postępu procesów koncentracji kapitału następuje również monopolizacja tych dziedzin. Twórcy, formalnie rzecz biorąc, mogą tworzyć i rozprowadzać co chcą, ale praktyczna dystrybucja ich dzieł jest w rękach określonych monopolii.

Monopole sterujące procesami tworzenia i upowszechniania kultury starają się o uzyskanie maksymalnych zysków. Problemy prawdy naukowej, prawdy artystycznej, wartości ideowych czy etycznych,

których nośnikiem jest (czy może być) wytwór kultury, schodzą przy tym na dalszy plan. Dla zwiększenia zysków wykorzystuje się też szeroko nowoczesną technikę reklamy. Ośrodki sterujące środkami masowego przekazu informacji mogą, posługując się odpowiednią techniką reklamy, lansować kogo chcą i co chcą. Bardzo często lansowane są np. dzieła sztuki o bardzo małej wartości artystycznej, osobnicy bez talentu, politycy o miernych zdolnościach, ale za to uzależnieni od odpowiednich grup nacisku itp. Konieczne jest przy tym odpowiednie programowanie, którego istotą jest wytwarzanie układów odpowiednich rejestratorów normatywnych w szerokich kręgach społeczeństwa, zwiększających podatność na bodźce sterownicze pochodzące z określonych źródeł. Do tego programowania wykorzystuje się zarówno system wychowawczy, jak środki masowego przekazu informacji. Jest to oczywiście kosztowne, ale biorąc pod uwagę, że dzieła sztuki o małej wartości artystycznej są tańsze i łatwiejsze w odbiorze u nieprzygotowanej publiczności, a tworzący je mało utalentowani artyści bardziej zależni od menedżerów i wskutek tego bardziej ulegli, można zrozumieć, że tego rodzaju inwestycje informacyjne są opłacalne — umożliwiają bowiem masową sprzedaż tandety. Analogicznie w nauce popierani są głównie ci naukowcy, którzy badają problemy utylitarne, a przynajmniej takie, które w perspektywie przynieść mogą korzyści ekonomiczne — stąd szeroki rozwój nauk przyrodniczych i technicznych przy niedorozwoju nauk humanistycznych. Politycy o miernych zdolnościach, analogicznie jak mało utalentowani artyści, również są bardziej ulegli wobec menedżerów, którzy np. finansują ich kampanie wyborcze.

Narody, które przez odpowiednio długi okres są poddawane tego rodzaju programowaniu coraz częściej przyjmują wszelkiego rodzaju tandem, a coraz

trudniej im przychodzi odbiór wytworów kultury na odpowiednio wysokim poziomie. Taka sytuacja nie sprzyja rozwojowi motywacji etycznych, ideologicznych, również hamuje rozwój motywacji poznańczych.

5. System stacjonarny z przewagą bodźców prawnych. Zasadniczym celem tego systemu sterowania jest utrzymanie istniejącego stanu społeczeństwa, a zwłaszcza jego organizacji opartej na odpowiednich normach prawnych, główną zaś metodą sterowania społecznego jest oddziaływanie za pomocą norm i bodźców prawnych. W społeczeństwie o tego rodzaju systemie sterowania funkcje głównego organizatora życia społecznego spełnia szeroko rozbudowana biurokracja.

Wszystkie rodzaje norm społecznych są tam bezwzględnie podporządkowane normom prawnym, które zajmują pozycję naczelną. Prawo musi być bardzo szeroko rozbudowane i szczegółowo sformułowane, aby mogło skutecznie regulować wszelkie objawy życia społecznego. Odpowiednie normy prawne zastępują przy tym właściwie zarówno normy etyczne i ideologiczne, jak też ekonomiczne, a także inne rodzaje norm społecznych. Następuje w związku z tym biurokratyzacja wszystkich dziedzin życia społecznego.

Odpowiednie akty normatywno-prawne określają obowiązującą ideologię państwową, a także jej oficjalną wykładnię. Etyka zastąpiona jest faktycznie przez odpowiednie przepisy prawne. W dziedzinie nauki zasadniczym kryterium prawdy jest zgodność z określonymi wymogami formalnymi i twierdzeniami uznanych urzędowych autorytetów. Następuje też całkowita biurokratyzacja życia gospodarczego, skrępowanego całą siecią różnych przepisów prawnych. Analogicznie też wygląda sprawa z ochroną zdrowia.

We wszystkich dziedzinach życia społecznego decydująca rola przypada różnego rodzaju autorytetom

urzędowym, a względy merytoryczne muszą być bezwzględnie podporządkowane względem formalno-prawnym i orzeczeniom różnych urzędników.

Biurokratyzacja obejmuje w tym systemie nawet dziedzinę sztuki, której funkcjonowanie określone jest szczegółowo odpowiednimi przepisami prawnymi, a zarówno jej forma, jak i treść muszą być zgodne z panującą ideologią państwową i orzeczeniami odpowiednich autorytetów. Rzeczywiste walory artystyczne dzieł sztuki odgrywają przy tym rolę drugorzędną.

Za artystę uważa się nie tego, kto tworzy dzieła sztuki odznaczające się wysokim poziomem artystycznym, lecz tego, kto zdobył odpowiednie uprawnienia formalne i został uznany przez określone urzędowe autorytety. Zdobywanie społecznego statusu wybitnego artysty odbywa się na analogicznej zasadzie jak awans w hierarchii biurokratycznej — ważniejszy jest przy tym „staż pracy w zawodzie artysty” i ewentualne poparcie wysokich urzędników niż rzeczywiste walory artystyczne dzieł danego osobnika. Status wybitnego artysty łączy się też z odpowiednimi przywilejami sformułowanymi w odpowiednich normach prawnych. Analogicznie wygląda sprawa statusu naukowców i oceny dzieł naukowych, a także ludzi działających w gospodarce i innych dziedzinach życia społecznego.

Pozycja społeczna w społeczeństwie o tym typie systemu sterowania jest ściśle uzależniona od pozycji w aparacie biurokratycznym, a polepszenie tej pozycji może się dokonać w drodze awansu w ramach tego aparatu, który jest normowany odpowiednimi przepisami.

Wykształcenie zdobywa się nie po to, aby posiąć określoną wiedzę, lecz głównie po to, aby uzyskać odpowiednie uprawnienia formalne umożliwiające zajęcie określonej pozycji w strukturze biurokratycznej. Podstawowym celem organizowania działań gospodarczych

jest — z punktu widzenia organizatorów — nie tyle zysk lub jakieś materialne rezultaty tych działań, ile możliwość uzyskania awansu itp. Analogicznie wygląda sytuacja w innych dziedzinach życia społecznego.

W społeczeństwach o tym typie systemu sterowania, na pozór nie ma miejsca na indyferentyzm w żadnej dziedzinie — wszystkie bowiem (łącznie z kulturą) ujęte są w szczegółowe przepisy prawne, których przestrzeganie egzekwuje aparat administracyjny. Praktycznie jednak biurokracja na podstawie odpowiednich norm prawnych może egzekwować tylko zewnętrzne formy ludzkiej działalności, w związku z tym we wszystkich dziedzinach życia społecznego panować może całkowity indyferentyzm, jeżeli tylko ludzie zachowują odpowiednie formy; np. może panować indyferentyzm ideologiczny, jeżeli ludzie zachowują na zewnątrz formalną lojalność wobec panującej ideologii — co sprowadza się głównie do przestrzegania przepisów „liturgii państwowej”; poszczególni osobnicy zajmujący odpowiednie stanowiska w hierarchii społecznej (nawet naukowej) w rzeczywistości mogą nie mieć merytorycznych kwalifikacji, muszą natomiast mieć kwalifikacje formalne, stwierdzone odpowiednimi dyplomami, opiniami itp. W życiu może panować bałagan, ale w urzędowych sprawozdaniach musi panować porządek; twierdzenia wygłasiane przez członków społeczeństwa — nawet przez naukowców — nie muszą być zgodne z obiektywną rzeczywistością, ale muszą być zgodne z twierdzeniami określonych urzędowych autorytetów itp.

Aby tego rodzaju system sterowania był skuteczny, musi doprowadzić do wytworzenia w społeczeństwie określonych nawyków postępowania, a ponieważ wytwarzaniu się takich nawyków przeszkadza istnienie odmiennych wzorców postępowania, biurokracia stara się postępowanie ludzi ujednolicić i niechętna jest

wszelkim postawom nietypowym, a także wszelkim zmianom. Prowadzi to również do jednostajności w dziedzinie kultury, która nabiera charakteru szablonowego, zgodnego z określonymi przepisami.

Społeczeństwo programowane jest w taki sposób, aby zwracało uwagę przede wszystkim na status danego człowieka, a dopiero potem na rzeczywiste rezultaty jego pracy; np. żeby zwracało uwagę przede wszystkim na status danego artysty oraz na zgodność jego dzieł z panującym kanonem ideologicznym, a mniej interesowało się rzeczywistym poziomem artystycznym jego dzieł.

Tego rodzaju system sterowania społecznego funkcjonował przez długie wieki w Bizancjum, w którym biurokracja obejmowała wszystkie dziedziny życia społecznego. Biurokracja ta formalnie kontrolowana była przez cesarza, a faktycznie tylko przez siebie samą. Normy ideologiczne i etyczne zostały tam ujęte w system norm prawno-państwowych; charakterystycznym tego objawem była bizantyńska doktryna polityczna, którą nazwać można „teologią imperialną” — u jej podstaw leżała koncepcja bożego namiestnictwa cesarza. Nastąpiło nie tylko upaństwowienie religii, ale również nauki, gospodarki i niemal wszystkich dziedzin życia społecznego — polegało ono na tym, że we wszystkich tych dziedzinach decydujący głos miała biurokracja.

Misja religijna cesarza — który był głową państwa — zapewniała mu również kierownictwo nad Kościółem. W związku z tym ideologią państwową było chrześcijaństwo, a głową Kościoła był cesarz. Księży byli właściwie funkcjonariuszami państwowymi, których zadaniem było programowanie społeczeństwa w duchu oficjalnej ideologii państowej — tj. chrześcijaństwa. Wszelkie odstępstwo od religii było równoznaczne ze sprzeciwem wobec władzy państwowej.

Opozycja zaś wobec władzy państowej była traktowana jako świętokradztwo.

Gospodarka była ujęta w system cehowy. Poszczególne cechy miały w zasadzie monopol, ale z drugiej strony podlegały surowej kontroli państwa, które ustalało dochody, warunki dopuszczenia nowych członków, ograniczenia wywozu towarów i szereg innych przepisów. Ceny towarów były w Bizancjum ustalane przez państwo, a nie przez prawo popytu i podaży; import i eksport podlegał restrykcjom.

Zbiurokratyzowana była również nauka i sztuka. Zadaniem ludzi zajmujących się nauką było opracowywanie starego dorobku klasyków (a nie tworzenie nowych dzieł), a także nauczanie. Nauki nie traktowano jako metody poznawania prawdy, a wykształcenie zdobywano przede wszystkim po to, aby osiągnąć odpowiednią pozycję w hierarchii społecznej.

Jak długo biurokracja funkcjonowała sprawnie, państwo bizantyjskie było silne. Postępujące jednak procesy rozkładu biurokracji — a zwłaszcza korupcja i nepotyzm oraz demoralizacja — osłabiły siłę państwa i stopniowo doprowadziły do jego upadku.

6. System dynamiczny z przewagą bodźców prawnych. Różni się on tym od przedstawionego wyżej systemu stacjonarnego, że jego celem jest dokonywanie zmian stanu społeczeństwa w różnych dziedzinach. Z dynamizmu wynika konieczność takiego formułowania norm prawnych, aby nie hamowały one rozwoju społeczeństwa.

W związku z tym biurokracia ma w systemie dynamicznym inny charakter niż w systemie stacjonarnym. Przede wszystkim nie jest ona nastawiona na krępowanie rozwoju społecznego w każdej dziedzinie, lecz stara się ten rozwój popierać, ujmując go tylko w ścisłe ramy norm prawnych oraz poddając swej kontroli.

Biurokracja planuje rozwój społeczny w różnych dziedzinach, a krępuje tylko wszelkie nieplanowane i niekontrolowane przez siebie formy tego rozwoju — przede wszystkim niechętna jest wszelkim spontanicznym procesom rozwojowym społeczeństwa. W tym systemie występuje więc planowany i kontrolowany przez biurokrację rozwój nauki, ideologii, prawa, gospodarki, medycyny i sztuki.

Awans w biurokratycznej strukturze społeczeństwa jest — podobnie jak w omówionym poprzednio systemie stacjonarnym — głównym pozytywnym bodźcem stymulującym aktywność społeczeństwa, ale w kryteriach awansu znaczną rolę, obok kryteriów prawnych, grają odpowiednie kryteria merytoryczne.

W społeczeństwie o tego rodzaju systemie sterowania nauka, sztuka i gospodarka może się rozwijać, ale rozwój jej musi być odpowiednio regulowany i kontrolowany przez biurokrację. Mogą się nawet rozwijać nowe kierunki nauki i nowe formy artystyczne, a wybitni naukowcy i wybitni artyści, którzy je uprawiają, mogą zdobyć oficjalne uznanie społeczne, łącznie z uznaniem ze strony biurokracji. Z reguły jednak na oficjalne uznanie wybitni twórcy muszą dugo czekać, gdyż biurokracia na wszelkie objawy życia reaguje na ogólnie z opóźnieniem.

Czasem w tego rodzaju społeczeństwie popyt na wybitne nowatorskie dzieła nauki czy sztuki, wyprzedza oficjalne urzędowe uznanie twórcy, ale często jednak jest inaczej i twórca musi najpierw zostać oficjalnie uznany, zanim doczeka się popularności w społeczeństwie.

Sztuka i nauka takich społeczeństw może nawet reprezentować wysoki poziom, ale jest najczęściej opóźniona w stosunku do sztuki narodów, które w danej epoce przodują w rozwoju kultury.

Tego rodzaju system sterowania panował w pań-

stwie pruskim i w Rzeszy Niemieckiej, zwłaszcza w XVIII, XIX i XX wieku.

Państwo pruskie, a następnie Rzesza Niemiecka wszystkie swe pociągnięcia regulowały ściśle odpowiednimi normami prawa państwowego, starając się coraz więcej dziedzin życia podporządkowywać kontroli państwa — charakterystycznym przykładem była polityka Kulturkampfu w latach 1872—1887, zainicjowana przez Otto Bismarcka. W ramach tej polityki m.in. wydano ustawy, na których mocy ograniczono do minimum nauczanie w języku polskim, uniemożliwiano używanie go w urzędach, kościołach, na zgromadzeniach.

Zarówno gospodarka niemiecka, jak i inne dziedziny życia społecznego mogły się dynamicznie rozwijać, jednakże podporządkowane były potrzebom państwa i kontrolowane przez aparat państwy. Urzędnicy i wojskowi zajmowali w hierarchii społecznej dominującą pozycję — liczyć się z nimi musiał nawet kapitał.

Rozwój nauki był przez państwo popierany, ale równocześnie kontrolowany. W nauce niemieckiej rozwinał się też charakterystyczny formalizm naukowy — autorzy prac naukowych musieli powoływać się na odpowiednie uznane autorytety i w związku z tym prace te pełne były cytatów. O pozycji naukowca decydowały przede wszystkim posiadane przezeń tytuły i piastowane godności oficjalne, mnożono też różnego rodzaju stopnie naukowe i urzędowe oraz egzaminy wszelkiego rodzaju. Mimo tego formalizmu dokonywał się w nauce niemieckiej rzeczywisty rozwój i postęp świadczący o dynamizmie systemu. Analogicznie było ze sztuką i innymi dziedzinami kultury. Rozwijała się też kontrolowana przez biurokrację gospodarka i inne dziedziny życia społecznego, a państwo niemieckie przejawiało ekspansję zewnętrzną.

7. System stacjonarny z przewagą bodźców ideologicznych. Zasadniczym celem tego systemu jest utrzymanie istniejącego stanu społeczeństwa, a podstawową metodą sterowania — programowanie ideologiczne.

Funkcje głównego organizatora społeczeństwa w społeczeństwach o tym systemie sterowania spełnia odpowiednio zorganizowany aparat ideologicznego programowania społeczeństwa, który najczęściej występuje w formie aparatu sakralnego (kler). Aparat ten skupia w swym ręku monopol informacji potrzebnych do sterowania społeczeństwem i monopol środków rozprowadzania informacji (które stanowią podstawowe sygnały sterownicze) — np. głównym miejscem przekazu tego rodzaju informacji bywały miejsca zebrania religijnych. Zakres dysponowania informacjami posiadającymi znaczenie dla procesów sterowania społeczeństwem jest przy tym ściśle uzależniony od pozycji w aparacie ideologicznym (tzn. przede wszystkim w hierarchii sakralnej). Awans w tym aparacie — podobnie jak każdy awans w hierarchii społecznej — zależy ściśle od kwalifikacji ideologicznych i umiejętności sterowania ludźmi za pośrednictwem odpowiednich informacji.

Wszystkie rodzaje norm społecznych i wszystkie dziedziny życia tego rodzaju społeczeństwa są podporządkowane ideologii, która jest skamieniała. Z reguły przejawiało się to w postaci podporządkowania całości życia społecznego religii.

Kryteria ideologiczne decydują we wszystkich dziedzinach życia społecznego, a obowiązki ideologiczne (tzn. przede wszystkim posłuszeństwo wobec aparatu zajmującego się programowaniem ideologicznym) są egzekwowane w sposób bezwzględny, nawet ze szkodą dla zdrowia, życia ludzi, czy też gospodarki. W tego rodzaju społeczeństwach nie ma miejsca na indyferentyzm ideologiczny.

Ambicje osobiste i wynikające z nich chęci awansu w strukturze społecznej w takich społeczeństwach mogą być zaspokajane w sposób ograniczony w ramach aparatu programującego ideologicznie społeczeństwo (głównie aparatu sakralnego), przy czym awans w tym aparacie łączy się z wtajemniczaniem w określona wiedzę dotyczącą metod sterowania ludźmi, a także z dokonywaniem odpowiednich obrzędów (głównie religijnych), które mają wytworzyć u danego osobnika, a także u widzów, odpowiednio silne rejestraty, zwiększające posłuszeństwo wobec przedstawicieli hierarchii tego aparatu. Przestrzeganie tajemnicy dotyczącej spraw związanych ze sterowaniem ludzi — w której wtajemniczeni są członkowie aparatu ideologicznego — należy do podstawowych obowiązków członków tego aparatu.

W tego rodzaju społeczeństwach wszelka wiedza traktowana jest przede wszystkim jako ośrodek panowania nad ludźmi i zastrzeżona jest dla wtajemniczonych. Sztuka i w ogóle kultura służą jako dodatkowe narzędzie dla ideologii. Podejście zaś do sztuki jest analogiczne jak do wiedzy — istnieją wtajemniczeni, którzy mają prawo wyrokować, jaka sztuka jest dobra, a jaka zła, ogólny zaś społeczeństwa sztuki nie rozumie — podobnie jak nie mając dostępu do wiedzy, nie rozumie nauki — i całkowicie zdaje się w swych sądach na to, co mu powiedzą wtajemniczeni. Dla szerokich mas zarówno nauka jak i sztuka jest niezrozumiała i tajemnicza, a elementy sztuki (jak również elementy nauki) odgrywają istotną rolę przy organizowaniu różnego rodzaju tajemniczych obrzędów na użytek mas, których właściwy społeczno-sterowniczy sens jest wobec tych mas zakryty. Twórca w dziedzinie nauki czy kultury nie musi reprezentować faktycznie wysokiego poziomu naukowego czy artystycznego, wystarczy tyl-

ko, że jest posłuszny wobec wtajemniczonych i zyska sobie ich aprobatę.

Jako klasyczny przykład tego systemu mogą służyć systemy sterowania społecznego w starożytnych cywilizacjach sakralnych, które ukształtowały się w strefie rozciągającej się od Indii, poprzez Persję, Irak, aż do północnych obszarów Afryki. Społeczeństwa te były sterowane przez kasty kapłańskie, a struktura ich przez bardzo długie okresy była niemal całkowicie spetryfikowana. Np. kapłani egipscy posiadali stosunkowo szeroką wiedzę z zakresu astronomii, metod uprawy roli, a także z zakresu metod sterowania ludźmi, łącznie z dość szeroką wiedzą z zakresu psychologii oraz metod organizacji i kierowania dużymi zespołami ludzi, czy nawet z mechaniki i techniki budowlanej. Trzymali swą wiedzę w tajemnicy przed społeczeństwem, a dostępu do niej strzegły kolejne stopnie wtajemniczenia i skomplikowane rytuały religijno-magiczne, które odgrywały bardzo istotną rolę przy sterowaniu społeczeństwem. Właściwie cała wiedza była trzymana w tajemnicy i służyła bezpośrednio lub pośrednio do sterowania ludźmi (np. nawet kalendarz znany był tylko kapłanom, bez których rolnicy nie wiedzieli, kiedy zacząć odpowiednie prace w polu). Przechodzenie na kolejny stopień w hierarchii kapłańskiej łączyło się z wtajemniczaniem w odpowiednią wiedzę — przede wszystkim dotyczącą sztuki sterowania ludźmi. Bariera tajemnicy i odpowiednie obrządkи zapobiegały przenikaniu tej wiedzy do społeczeństwa, które było odpowiednio programowane ideologicznie. Ponadto kapłani dysponowali miejscami kultu, które służyły zarazem jako miejsce masowego przekazu informacji.

8. System dynamiczny z przewagą bodźców ideologicznych. Różni się tym od systemu stacjonarnego, że nastawiony jest na dokonywanie zmian stanu społe-

czeństwa. Z dynamizmu tego systemu wynika konieczność takiego podejścia do ideologii, aby nie krępowała ona rozwoju społecznego, a tylko stawała odpowiednie jego cele.

Wprawdzie również w tym — podobnie jak w poprzednim — systemie sterowania, zasadniczą rolę odgrywa aparat programujący ideologicznie społeczeństwo (najczęściej aparat sakralny), a ideologia zajmuje pozycję nadprzednią w stosunku do wszystkich rodzajów norm społecznych, ale ten aparat ideologiczny stymuluje rozwój społeczny w różnych dziedzinach, starając się go tylko poddać swej kontroli. Mogą też w związku z tym funkcjonować różne inne — poza aparatem ideologicznym — kanały awansu społecznego; może się też rozwijać gospodarka, nauka, sztuka i w ogóle wszelkie dziedziny kultury społecznej. W ocenie zaś zarówno ludzi, jak i ich dzieł, istotną rolę obok kryteriów ideologicznych mogą odgrywać również pewne kryteria merytoryczne — np. w nauce kryterium prawdy, z tym jednak, że kryteria ideologiczne są na pierwszym miejscu. Oczywiście wszelkie wystąpienia przeciw obowiązującej ideologii są zwalczane, a w walce tej schodzą na dalszy plan nie tylko normy ekonomiczne, witalne, poznawcze, ale nawet etyczne (prawo jest oczywiście podporządkowane ideologii).

Przykładem tego rodzaju systemu jest system sterowania funkcjonujący w średniowieczu w wielu krajach Europy Zachodniej. Ideologią panującą była w nich religia katolicka, przy czym, rzecz charakterystyczna, zasadniczy nacisk kładziono na stronę ideologiczno-dogmatyczną tej religii, a nie na jej stronę etyczną. W imię motywów ideologiczno-dogmatycznych tępiono herezje (heretycy uznawali inne dogmaty), naruszając nawet normy etyczne religii katolickiej (np. przykazanie, które każe nie zabijać).

Kler katolicki w średniowieczu, odgrywał rolę do-

mijającą w państwach Europy Zachodniej (a w dużej mierze — również Środkowej), potrafiąc skutecznie walczyć nawet przeciw władzom państwa, którzy się mu sprzeciwiali. Kler ten jednak nie tylko nie krepował rozwoju społecznego, ale nawet często go stymulował przyczyniając się do rozwoju gospodarki, sztuki i innych dziedzin kultury i w ogóle życia społecznego. Aparat kościelny zwalczał natomiast to, co uważało za niebezpieczne dla religii i swej władzy; prowadziło to często do konfliktów z naukowcami, którzy wykrywali jakieś prawdy, które kler uważały za sprzeczne z dogmatami religii.

Jest rzeczą charakterystyczną, że kler katolicki nie traktował wiedzy w sposób podobny jak kapłani egipscy, lecz w dużej mierze udostępniał ją ludziom świeckim, nie czyniąc przedmiotem wtajemniczenia. Starał się natomiast wszystkim dziedzinom życia nadawać charakter sakralny lub quasi sakralny (uświęcać je) — co np. znalazło wyraz w różnych obrzędach państwowych w rodzaju koronacji władców państwa, a także obrzędowości w świecie nauki, której formy wzorowane na obrzędach religijnych przetrwały po dziś dzień.

9. System stacjonarny z przewagą bodźców etycznych. Zasadniczym celem tego systemu jest zachowanie istniejącego stanu społeczeństwa, opartego na stałym systemie norm etycznych, a podstawową metodą sterowania jest programowanie etyczne.

Głównym organizatorem społeczeństwa jest odpowiednio zorganizowany aparat zajmujący się programowaniem etycznym, a awans w hierarchii społecznej odbywa się głównie w ramach tego aparatu. Jest on zorganizowany w ten sposób, że dysponowanie informacjami koniecznymi do sterowania ludzi uzależnione jest od pozycji w tym aparacie. Aparat ten jest niechętny wszelkim zmianom.

Wszystkie rodzaje norm społecznych podporządkowane są normom etycznym, w myśl których programuje się społeczeństwo. Normy te w stosunkowo długich okresach są stałe i w związku z tym struktura społeczna jest dość stabilna, a nawet spetryfikowana, co bynajmniej nie ułatwia awansu społecznego.

Cała kultura i nauka jest podporządkowana kanonem etycznym i również jest bardzo stacjonarna, konserwatywna.

Jeżeli odpowiednie normy etyczne i oparta na nich kultura społeczna są odpowiednio utrwalone w społeczeństwie, wówczas wykazuje ono dużą odporność na wpływy zewnętrzne i jest niechętne wszelkim zmianom.

System sterowania społecznego tego rodzaju panował np. w cesarstwie chińskim po 209 r. p.n.e., kiedy to rozpoczęły się rządy dynastii Han i konfucjonizm stał się oficjalną ideologią państwową. W nauce Konfucjusza pierwiastek etyczny zdecydowanie górował nad religijnym. Normom etycznym podporządkowane było całe życie społeczne. Na wszystkie problemy życiowe, jak również na problemy religijne, Chińczycy patrzyli poprzez przymat moralności. W samej religii widzieli oni nie tyle mistykę, metafizykę, czy teologię, ile pragmatyczną i racjonalną moralność ściśle związaną z życiem ludzi. System norm konfucjańskich uległ petryfikacji krępując całość życia społecznego. Stał się też on w rękach najwyższych warstw chińskich sprawnym narzędziem panowania nad narodem.

Pod panowaniem dynastii Han głoszono oficjalnie prymat moralności, a czytanie i studiowanie klasycznego kanonu dzieł konfucjańskich uznane zostało za zajęcie godne najwyższego szacunku. Wytworzyła się świecka elita intelektualistów, która zdobyła monopol na wykształcenie i umiała czytać i rozumieć dzieła

konfucjańskie. Stała się też ona kastą górującą nad resztą społeczeństwa. Kasta ta uważała, że scholastyczna mądrość, którą opanowała, stanowi najdoskonańszy wytwór cywilizacji. Tylko zgłębienie i opanowanie tej mądrości, składającej się z dawno wypowiadanych i uznanych idei, dawało człowiekowi prawo zajęcia wyższego miejsca w systemie państwowym i społecznym. Praktycznie realizowano to prawo w drodze egzaminów konkursowych, które zostały wprowadzone i rozpowszechnione w okresie panowania dynastii Han.

Konfucjonisi przekształcili egzaminy konkursowe w zasadniczy i niemal jedyny sposób osiągania wyższych szczebli w drabinie społecznej i służbowej. W wyniku tego nastąpił wielki wzrost znaczenia i społecznej roli egzaminów. Wytworzył się nawet swoisty kult egzaminów oraz uzyskanych po ich pomyślnym zdaniu stopni. Program tych egzaminów, zestaw obowiązkowych lektur, wymagany zasób wiadomości, a także dobór kadry nauczycieli i egzaminatorów był całkowicie konfucjański. W ten sposób system egzaminów stał się w rękach konfucjonistów sprawnym narzędziem sterowania społecznego, utrwała ich panowanie i gwarantował niemożność zastąpienia czymś innym konfucjańskiej teorii i praktyki w ramach skamieniałej struktury cesarstwa chińskiego. Cała kultura społeczna była w Chinach podporządkowana konfucjanizmowi.

10. System dynamiczny z przewagą bodźców etycznych. Od przedstawionego wyżej analogicznego systemu stacjonarnego różni się tym, że jest nastawiony na dokonywanie zmian stanu społeczeństwa. Wynika stąd konieczność takiego formułowania norm etycznych i takiego ich egzekwowania, aby nie krępowały one rozwoju społeczeństwa, lecz tylko go regulowały.

Programowanie etyczne ma na celu nie tyle wdro-

żenie pewnych niezmiennych, szczegółowych przepisów postępowania, ile nauczenie ludzi podstawowych zasad postępowania zgodnego z normami etycznymi, dzięki którym mogliby sami rozwiązywać różne problemy życiowe. W programowaniu tym istotną rolę odgrywa rodzina, a także różne instytucje o odpowiednim autorytecie moralnym, które spełniają funkcję głównego organizatora społeczeństwa. Wszelkie zaniedbania w programowaniu etycznym są niebezpieczne dla organizacji takich społeczeństw.

Wszystkie dziedziny życia społecznego (łącznie z kulturą i nauką), a także wszystkie rodzaje norm społecznych, są podporządkowane normom etycznym faktycznie uznawanym przez ogólny społeczeństwo. Nawet prawo jest podporządkowane etyce i panuje zasada, że w imię nakazów etycznych można, a nawet należy, sprzeciwiać się tego rodzaju przepisom prawnym, które są sprzeczne z etyką.

Nauka, sztuka i w ogóle kultura, a także gospodarka mogą się w takim społeczeństwie rozwijać, muszą być jednak podporządkowane pewnym wymogom wynikającym z norm etycznych, w przeciwnym bowiem razie ich rozwój może się spotkać ze sprzeciwem społeczeństwa. Względy etyczne odgrywają zasadniczą rolę przy społecznej ocenie ludzi i ich działalności we wszystkich dziedzinach. Np. jeżeli chodzi o dzieła sztuki, to ich walory artystyczne muszą iść w parze z walorami moralnymi, w przeciwnym bowiem razie nie spotkają się z akceptacją społeczną.

Tego rodzaju system sterowania panował np. w starożytności w republice rzymskiej, a w czasach nowożytnych — w Polsce.

Wszyscy obywatele rzymscy byli podporządkowani etyce i opartemu na niej prawu; również przedstawiciele władzy państwej musieli być posłuszní ich nakazom. Przedstawiciel władzy nie miał prawa in-

rować w życiu prywatne obywateli i nie wolno mu było wykorzystywać swego urzędu dla celów prywatnych; natomiast obywatel obowiązany był przestrzegać w swym życiu norm etycznych i prawnych. Rzeczpospolitą traktowano jako wspólne dobro ludu (republika). Doprowadziło to do powstania świadomości narodowej. Obowiązki wobec narodu i ojczyzny miały w Rzymie charakter już nie tylko przymusu prawnego, który dominował w wypadku obowiązku wobec państwa, ale także, a nawet przede wszystkim, etyczny. Jednocząca moc wspólnej świadomości narodowej wystąpiła w Rzymie w okresie drugiej wojny punickiej. Doprowadziła ona do zjednoczenia poróżnionych przedtem ludów Italii w jeden naród rzymski.

W programowaniu etycznym społeczeńства rzymskiego istotną rolę odgrywała rodzina, w której pozycja matki była bardzo wysoka. W życiu publicznym wysokim autorytetem cieszył się senat.

Kultura rzymska oparta była na zasadzie hegemonii etyki w stosunku do wszystkich innych norm społecznych, zaś najwiękscy twórcy tej kultury byli normalnie zaangażowani w życie swego narodu i z niego czerpali inspirację do swej twórczości — jako najlepszy przykład mogą tu służyć twórcy największych dzieł literatury rzymskiej.

Analogiczny system panował w Polsce już na długo przed rozbiorami. W Polsce panowała zasada nadzędności etyki i obowiązków moralnych w stosunku do wszystkich rodzajów norm społecznych i wszystkich dziedzin życia społecznego. Na bazie tej zasady wyrosły takie koncepcje jak idea dobrowolnej unii różnych narodów, tolerancji wobec ludzi o innych przekonaniach, sprzeciwiania się niemoralnej przemocy i walki „za waszą i naszą wolność”.

Z tej bazy wyrosła cała nasza kultura narodowa, której najwybitniejsi twórcy wznosili się na najwyższe

poziomy artyzmu i osiągali największą głębię myśli wówczas, gdy żyli życiem narodu i byli w nie moralnie zaangażowani. Naród zaś w swych twórcach chciał przede wszystkim widzieć swych przywódców ideowo-moralnych.

11. System stacjonarny z przewagą bodźców poznawczych. Możemy o nim mówić tylko teoretycznie, gdyż nie znamy żadnego konkretnego przykładu społeczeństwa o takim systemie sterowania.

Gdyby taki system powstał, zasadniczym jego celem byłoby utrzymanie istniejącego stanu społeczeństwa, a podstawową metodą sterowania społecznego — dostarczanie informacji. Funkcje głównego organizatora społeczeństwa spełnialiby ludzie związani z procesami zdobywania, przetwarzania i przekazywania informacji — tacy jak naukowcy, dziennikarze, nauczyciele itp. Pozycja w hierarchii społecznej łączyłaby się z posiadaną wiedzą, a także z dostępem do informacji.

Od nauki i kultury wymaganoby przede wszystkim prawdziwości, przy czym jednak chodziłoby o konserwowanie istniejącego dorobku, a nie o zdobywanie nowych informacji. Natomiast dążenie do zachowania stałej struktury społecznej musiało by doprowadzić do różnych blokad wymiany informacji ograniczających przekaz informacji do niższych szczebli struktury społecznej. Mogłoby to doprowadzić do sytuacji, w której społeczeństwem sterowałaby biurokracja nauczyciel-sko-naukowa.

12. System dynamiczny z przewagą bodźców poznawczych. Zasadniczym jego celem jest rozwój społeczeństwa, a główną metodą sterowania społecznego masowe rozpowszechnianie informacji — zarówno przez publikatory, jak i przez system edukacji.

Społeczeństwa o tym systemie sterowania dążą do znoszenia wszelkich barier utrudniających zdobywa-

nie i przekaz informacji. Funkcje organizatorów spełniają w nich twórcy — zwłaszcza w dziedzinie nauki i sztuki, a także ludzie zatrudnieni przy rozpowszechnianiu i przetwarzaniu informacji. Dla pozycji w hierarchii społecznej decydujące znaczenie ma faktyczna wiedza i zdolności twórcze danego osobnika.

Od nauki, podobnie jak od sztuki i całej kultury wymaga się przede wszystkim prawdziwości. Od twórcy wymaga się, aby przedstawał rzeczywistość tak jak ją widzi naprawdę, nie krępując się przy tym żadnymi innymi względami (nawet gospodarczymi, etycznymi, prawnymi czy ideologicznymi). Dla twórczości naukowej i artystycznej decydujące jest kryterium prawdy naukowej czy artystycznej, zaś wszelkie względy utylitarne schodzą na plan dalszy. Oczywiście, poszukiwanie prawdy prowadzi również do wykrywania wielu prawd praktycznie użytecznych, a w związku z tym w społeczeństwach tego rodzaju rozwija się nie tylko nauka i kultura, ale również gospodarka, medycyna i wszystkie dziedziny życia społecznego.

Przykładem społeczeństwa o takim systemie sterowania jest starożytne społeczeństwo greckie przede wszystkim w Atenach. Uczeni greccy postępowali inaczej niż kapłani egipscy, zdobywanej przez siebie wiedzy nie ukrywali przed społeczeństwem lecz starali się ją rozpowszechniać i publicznie dyskutować, aby dochodzić do prawdy. Poznanie świata i rządzących nim praw było też dla nich ważniejsze niż zgodność z twierdzeniami obowiązującymi oficjalnych autorytetów. Nieprzypadkowo też właśnie w starożytnej Grecji wspaniale rozwinęła się nauka, sztuka i w ogóle kultura.

Pozycja uczonych była w Grecji wysoka, tam też powstała teoria państwa opartego na wiedzy, na czele którego stali byli filozofowie. Szczególne znaczenie w demokracji greckiej przypisywano wolności słowa,

zwłaszcza w sprawach publicznych; uważano, że istota wolności polega na tym, aby móc dobrze radzić państwu. Równocześnie wiedza w ogóle, a wiedza o sprawach publicznych w szczególności uważane były za własność całego społeczeństwa i przestały być narzędziem służącym wąskim kastom wtajemniczonych do sterowania społeczeństwem. Dzięki równości praw ludzi wolnych i zasadzie wolności słowa mogła się w Grecji rozwinać nauka oparta na dyskusji i przedstawianiu różnych poglądów. Rzecz przy tym charakterystyczna — panował tam pewien niedorozwój motywacji etycznych.

Oprócz omówionych wyżej jednolitych systemów sterowania społecznego występuować mogą również systemy mieszane — przede wszystkim powstające w społeczeństwach podzielonych na grupy, w których dominują różne rodzaje motywacji i w związku z tym konieczne jest stosowanie różnych metod sterowania.

W społeczeństwie o mieszanym systemie sterowania powstaje konflikt między różnymi metodami sterowania; w wypadku konfliktu między różnymi rodzajami norm nie ma jasności, które decydują (np. w wypadku konfliktu między etyką a prawem nie wiadomo, czy słuchać władz, czy swego sumienia). Nie wiadomo też, jakie normy preferować w systemie wychowawczym, co może łatwo prowadzić do różnych niekonsekwencji i wahań. A tymczasem procesy reprodukcji kultury narodowej wymagają konsekwencji i ciągłości procesów reprodukcji odpowiednich układów norm w pamięci młodego pokolenia i całego społeczeństwa.

Ostatecznie też w takich społeczeństwach albo powstaje dążenie do dominacji jednego systemu sterowania w życiu całego społeczeństwa, albo też dążenie do rozpadu społeczeństwa na dwie części o różnych systemach sterowania. Widownią takich procesów było cesarstwo rzymskie, w którym najpierw cesarze próbowa-

li stosować jeden system sterowania dla całego imperium, a w końcu doszło do rozpadu imperium na dwie części, z których każda miała inny system sterowania.

System sterowania społecznego funkcjonuje prawidłowo wówczas, gdy jest dostosowany do układu motywacji i dynamizmu społeczeństwa, jeżeli zaś układ ten jest niejednolity, wówczas żaden system nie jest odpowiedni dla całego społeczeństwa i w związku z tym powstają tendencje odsrodkowe w poszczególnych częściach społeczeństwa, albo też jedna z nich narzuca całości takiego systemu sterowania, który jej odpowiada, nie licząc się z potrzebami innych, co jednak najczęściej nie daje się utrzymać na dłuższą metę. Trwałe natomiast są organizacje społeczne w społeczeństwach o stosunkowo jednolitych układach motywacji, gdy wówczas z powodzeniem może funkcjonować jednolity i konsekwentny system sterowania.



SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	5
ZAMIAST WSTĘPU — AFERA AZEFA . . .	8
CZŁOWIEK STERUJĄCY I STEROWANY . . .	49
DYNAMIZM CHARAKTERU A STEROWANIE LUDŽMI	56
MOTYWACJE A STEROWANIE SPOŁECZNE .	75
POLE OSOBOWOŚCI I JEGO ROLA W STE- ROWANIU LUDŽMI	102
PROCESY KORELACJI U CZŁOWIEKA JA- KO UKŁADU SAMODZIELNEGO	116
POTRZEBY LUDZI A STEROWANIE SPOŁE- CZNE	127
TAJNIKI STEROWANIA W RODZINIE . . .	159
STEROWANIE LUDŽMI W ZAKŁADZIE PRA- CY	194
STEROWANIE W ORGANIZACJACH SPOŁE- CZNYCH I POLITYCZNYCH	216
SYSTEMY STEROWANIA SPOŁECZNEGO A KULTURA	254

Redaktor: PAWEŁ DARCZEWSKI

Projekt okładki: ANDRZEJ NOWACZYK

Redaktor techniczny: URSZULA GŁOWACKA

© Copyright by Józef Kossecki, Warszawa 1983