

Stanisław Galata\*

## **Motywy zachowań jednostki jako mikroekonomiczny kontekst działań zespołowych**

---

### **1. Wstęp**

Mikroekonomia – podobnie jak makroekonomia – zajmuje się wyjaśnianiem zjawisk o charakterze gospodarczym, lecz ujmuje te zagadnienia w odmiennej perspektywie. Podstawową różnicą pomiędzy mikro- i makroekonomią jest podejście metodologiczne, natomiast przedmiot zainteresowania obydwu dziedzin ekonomii ma znaczenie drugorzędne. Mikroekonomia zajmuje się badaniem zachowań indywidualnych podmiotów gospodarczych, analizą poszczególnych dóbr i rynków, w przekonaniu, że zachowanie gospodarki wynika z sumy zachowań poszczególnych, indywidualnych podmiotów gospodarczych. Wychodzi więc z założenia, że aby zbadać prawidłowości dotyczące całości gospodarki, należy przede wszystkim zbadać, w jaki sposób zachowuje się jednostka gospodarująca. Opierając się zarówno na podejściu mikro-, jak i makroekonomicznym można formułować warunki równowagi gospodarczej czy przesłanki dla polityki państwa. Oba podejścia opisują podobne zjawiska, ale co innego stawiają w centrum swoich rozważań. Używając obrazowego porównania można powiedzieć, że mikroekonomia jest spojrzeniem na gospodarkę z „perspektywy mrówki”, podczas gdy makroekonomia patrzy na tę samą gospodarkę z „perspektywy żyrafy”.

---

\* Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Dla wszystkich zajmujących się problematyką zarządzania organizacjami istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie zasadnicze: jakie czynniki kształtują – w pierwszym rzędzie – warunki efektywnego i ekonomicznego funkcjonowania organizacji?

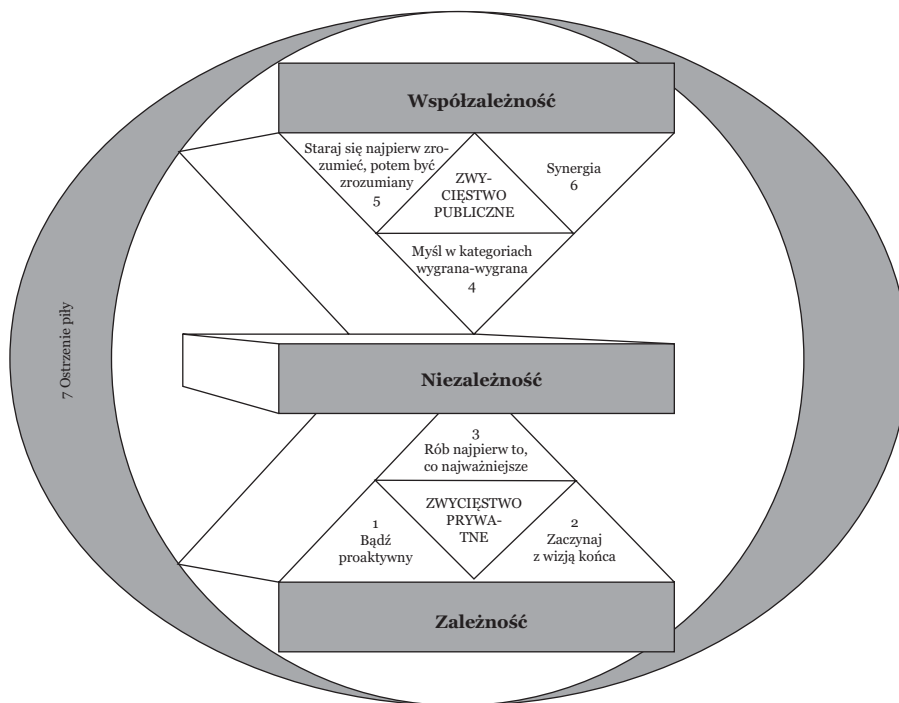
## 2. Dychotomia ujęć problemu zachowania jednostek w procesach pracy

Począwszy od XIX wieku w naukach o organizacji obserwuje się „ciążenie” ku faktom. Autorzy opracowań na temat kierowania organizacjami ograniczają stopniowo zakres swoich rozważań oceniająco-normatywnych na rzecz rozważań czysto faktycznych. Szuka się więc odpowiedzi na pytanie: *co leży u podstaw zachowań „członów naczelnie uzależniających” (kierowników)?* Poszukiwanie to, lokuje, najpierw, zagadnienie sprawności kierowania w obszarze odwiecznego sporu o naturę ludzką. „W ramach tego sporu roztrząsano, czy prawdą jest, iż człowiek ubiega się zawsze o przyjemność własną, nawet wtedy, gdy z pozoru trudno o to posądzić, czy prawdą jest, że gotów jest dla tej przyjemności zlekceważyć egoistycznie i pogwałcić cudze potrzeby, czy też jego instynkty społeczne skłaniają go do tego, żeby się z tymi potrzebami liczył” [4., s. 11]. Rozstrzygnięcie tego, to w istocie, szukanie potwierdzenia dla: *Homo homini lupus* (człowiek człowiekowi wilkiem), lub *Homo homini frater* (bratem). Można również spotkać opinie, że pojęcie natury ludzkiej nie jest dla całego tego sporu istotne. Od Starożytności po czasy współczesne pojęcie natury stanowiło ważki element systemów pojęciowych; raz rozważano ją jako „natura w ogóle”, kiedy indziej w połączeniu z określeniem „ludzka”. Ponieważ tu rozważa się zachowania ludzi w środowisku pracy, pominiemy poszczególne systemy filozoficzne i religijne i zwróćmy uwagę na zainteresowanie naturą ludzką reprezentowane przez ekonomistów. W zróżnicowanych poglądach na ten temat zastanawia, że każde ze stanowisk jest kontrowersyjne, niepełne, a niektóre formułowane niekiedy w postaci krańcowej – mówiąc językiem Pascala: „albo anioł albo bydlę”.

Jednocześnie, należy stwierdzić, że, jak dotąd, nie udało się wypracować jednolitego, bezdyskusyjnego stanowiska w tej sprawie. Stanowi to więc bodziec do refleksji i własnych ocen, baczniejszego oglądu problemu, który, z pewnością, nie może być pominięty w rozważaniach na temat działalności kierowniczej tylko z tego powodu, że jest trudny. Stanowi to największe wyzwanie przywództwa w organizacjach, łącznie z rodzinami, stworzenie ich i kierowanie nimi w taki sposób, aby każda osoba miała świadomość swojej wrodzonej wartości i potencjału wielkości oraz mogła wносить swoje talenty i pasję dla urzeczywistnienia celu organizacji, której jest członkiem. Zasadę *skuteczności* zachowań obrazowo ilustruje przykład:

Pewnego dnia ubogi rolnik odkrywa w kurniku błyszczące złote jajko. Początkowo myśli, że to jakiś żart. Ale po namyśle postanawia wziąć jajko i dać go do wyceny. Rolnik nie może uwierzyć w swoje szczęście. Jajko jest z czystego złota! Następnego dnia kura znosi następne złote jajko, a rolnik wpada w jeszcze większy entuzjazm. Dzień po dniu, natychmiast po przebudzeniu biegnie do kurnika i znajduje następne złote jajko. Wkrótce staje się bajecznie bogaty. Jednak wraz z bogactwem pojawia się chciwość i niecierpliwość. Rolnik nie potrafi czekać dzień po dniu na kolejne złote jajka, więc postanawia zabić kurę i od razu wyjąć je wszystkie. Gdy jednak patroszy kurę, odkrywa, że jest pusta. Nie ma złotych jajek – a teraz nie ma też żadnego sposobu, żeby je dalej otrzymywać. Rolnik unicestwił jedyną rzecz, która je dawała. [Cyt. za: 2. s. 184].

Większość ludzi postrzega skuteczność przez paradygmat złotego jajka: im więcej produkujesz, tym więcej robisz, tym jesteś bardziej skuteczny. Ale ta historia pokazuje, że prawdziwa efektywność jest funkcją dwóch rzecz: tego co jest produkowane (złote jajka) i trwałego majątku produkcyjnego, czyli zdolności produkcyjnych (kura). Organizacje skupiające się wyłącznie na osiągnięciu wyników dzisiaj (złote jajka), bez zabezpieczania możliwości na dalszy okres (zaniedbują kurę), szybko tracą aktywa. Z drugiej strony, jeśli organizacje dbają tylko o kurę i nie wiedzą, co zrobić ze złotymi jajkami, to niebawem tracą środki, za które mogą tę kurę, w dobrej kondycji, utrzymać. Odnosząc którykolwiek z historycznych etapów rozwoju do czasów współczesnych można zauważyć, że ludzkość staje zawsze przed takimi samymi problemami, inne są jedynie sposoby ich rozwiązywania. Albert Einstein sformułował, w tym kontekście, taką uwagę: „Istotne problemy naszego życia nie mogą być rozwiązywane na tym samym poziomie myślenia, na jakim byliśmy, kiedyś je tworzyli” [cyt. za: 1., s. 38]. Rozwiązywanie ich wymaga głębokiego poziomu myślenia – paradygmatu opartego na zasadach, które dokładnie opisują teren naszego działania i współdziałania człowieka. Oryginalne spojrzenie na ten problem przedstawia Stephen R. Covey, ujmując go w postaci paradygmatu siedmiu nawyków (rys. 1). Podstawową zasadą, w tej koncepcji, jest zasada podejścia „od wewnątrz”, czyli rozpoczęcia **od siebie** – od własnych paradygmatów, charakteru, motywów. Można ją ująć krótko: chcesz **mieć** – najpierw  **bądź**. „Chcesz **mieć** dobre małżeństwo  **bądź** osobą generującą dobrą energię; nie wzmacniaj złej energii, raczej jej unikaj. Chcesz **mieć** w domu sympatycznego, otwartego na współpracę nastolatka,  **bądź** bardziej wyrozumiałym, współczującym i spójnym wewnątrz rodzicem. Chcesz **mieć** więcej swobody w pracy,  **bądź** odpowiedzialnym, chętniejszym do pomocy, więcej z siebie dającym pracownikiem. Pragniesz, by ci ufano,  **bądź** godny zaufania. Zależy ci na wtórnej wielkości pierwotnej – uznaniu twojego talentu, skoncentruj się najpierw na wielkości pierwotnej – na charakterze.



**Rys. 1.** Paradygmat siedmiu nawyków

Źródło: [1., s. 50]

Podejście od wewnątrz mówi, że zwycięstwa publiczne muszą być poprzedzone zwycięstwami prywatnymi, że spełnianie obietnic danych innym – musi być poprzedzone dotrzymywaniem obietnic sobie.

Praca od wewnątrz jest procesem – nieustającym procesem odnowy opartym na naturalnych prawach rządzących postępowaniem i rozwojem człowieka. Jest wznoszącą się spiralą wzrostu, prowadzącą do coraz wyższych form odpowiedzialnej niezależności i do dającej dobre efekty współzależności” [Tamże]. Dokonując oceny literatury, jaka ukazała się w Stanach Zjednoczonych od 1776 roku na temat tego, co uważa się za klucze do osiągnięcia sukcesu, Covey podkreśla, że: „większość z tego, co napisano na ten temat przez ostatnie 50 lat, należy uznać za powierzchowne. Było to wypełnione społeczną świadomością, technikami i doraźnymi środkami; przeciwko ostrym problemom serwowano społeczne plastry i aspirynę, które choć czasem pomagają, nie dotykają kryjącego się za tym chronicznego problemu, który ropieje i od czasu do czasu daje o sobie znać. Zgoła inaczej traktuje ten problem

niemal cała literatura pierwszych 150 lat, uznająca za podstawę sukcesu coś, co nazwać by można **etyką charakteru**, a na co składają się takie wartości jak: spójność wewnętrzna, pokora, wierność, umiar, odwaga, sprawiedliwość, cierpliwość, pracowitość, prostota, skromność i „złota zasada” [1., s. 13]. Wiedza jest paradygmatem teoretycznym – co robić i dlaczego. Jak to robić? – oznacza **umiejętność**. Chcieć to robić jest **motywem** wyrażającym nasze **pragnienie**.

### 3. Motyw jako wyrażenie pragnień

Uważany za twórcę nowoczesnej ekonomii A. Smith twierdził, że Natura, by zabezpieczyć zrzeszenia ludzkie, wdrożyła w ludzkie serca lęk przed naganą i obawę kary. Wpływ takiej opinii można zauważyć w *zasadach wydajności*, sformułowanych prawie 200 lat później na gruncie organizacji przez H. Emmersona. Ten szczególny aspekt zainteresowań naturą ludzką, jaki reprezentują ekonomiści, wyraża się zwracaniem uwagi na stosunek człowieka do pracy, do własności, do użycia. I tak na przykład, liberalizm gospodarczy wiązał się z optymistycznym poglądem na człowieka, na możliwość uzgadniania sprzecznych ludzkich interesów. W innych teoriach ekonomicznych nie podziela się tego optymizmu.

„Od przeciwników zniesienia własności prywatnej słyszało się nieraz, że zabieg ten jest niezgodny z naturą ludzką, z jej stosunkiem do własności i do pracy, która nigdy nie będzie należycie wydajna, jeśli nie będzie nią kierował wzgląd na własny zysk. Zwolennicy uspołecznienia własności wierzyli w możliwość pracy nie podtrzymywanej przez żądzę osobistych zysków, zakładając możliwość zarówno innego stosunku człowieka do człowieka, jak i człowieka do pracy. [...]. Dla tak a tak wyobrażanego człowieka układają swoje kodeksy pracy prawnicy, obwarowując się przede wszystkim przeciw tym czynom społecznie szkodliwym, do których pchają człowieka – wedle ich mniemania – szczególnie silne pokusy. Sprawę, do czego się człowiek nadaje, a do czego nie nadaje, rozstrzyga jakoś dla swoich celów reformator społeczny, rozstrzyga ją też pedagog zainteresowany tym, w jakim stopniu można przekształcić naturę ludzka przez przemyślany planowy wysiłek” [Tamże s. 14].

Co wynika z tej opinii? Otóż to, że każdy – „czy anioł czy bydlę” – musi się zachować zgodnie z wolą „społecznego reformatora”. Pomija się jednak tutaj problem *ekonomiczności* tych zachowań; wykonujący jakąkolwiek pracę, może to robić z większym lub mniejszym zaangażowaniem, byle nie przekroczyć ustalonego marginesu wydajności. I nie wymaga to spekulacyjnych dowodów, aby stwierdzić, że niemotywowany dodatkowymi gratyfikacjami (bezpośrednimi lub odłożonymi w czasie) wykonawca, będzie dbać tylko o to, aby spełnić regulaminowe wymagania. Jednak obserwowanie dostrzegalnych przejawów postępowania

nigdy nie wystarczało do stwierdzenia, jaki człowiek jest naprawdę. Tylko człowiek, jako podmiot działania zachowuje się świadomie i tylko on, nie poprzestając na konstatowaniu zaobserwowanych faktów, zadaje pytanie: dlaczego? I tu właśnie sięgamy do **motywów**, odgrywających w dyskusjach nad naturą ludzką doniosłą rolę. Słowo „motyw” (łac. – *motus*) używane jest w wielu znaczeniach:

1. W najszerszym sensie, w jakim słowo to bywa kiedykolwiek używane w odniesieniu do istot myślących, przez motyw rozumie się to wszystko, co może się przyczynić do wywołania jakiegokolwiek czynności lub nawet przyczynić się do jej zapobieżenia. W takim rozumieniu motywem mogą być także czynności zautomatyzowane, np. wstawanie z łóżka, czytanie prasy, picie kawy, a więc każdy ruch, nawet czynności biochemiczne zachodzące w naszym organizmie.
2. W drugim rozumieniu motyw łączony jest ze słowem „pobudka”. „Jeśli wykonuje się jakąkolwiek czynność (fizyczną lub psychiczną) mamy to poczucie, że do wykonania tej czynności skłania nas pewne przeżycie psychiczne, wówczas mówimy, że owo przeżycie jest motywem tej czynności” [4., s. 26]. Jak widać, w tym ujęcie pierwszym członem jest jakieś przeżycie, a drugim jakaś czynność (bez precyzowania jej charakteru). Jest to chyba najczęściej spotykane podręcznikowe ujęcie tematu.
3. Trzecie rozumienie słowa „motyw” wyraża definicja Ch. Ehrenfelsa: „Motywem jest ta dyspozycja uczuciowa, która stała się czynnikiem wyznaczającym powstawanie pragnienia” [4., s. 27]. Tu pytanie o motywy nie dotyczy przyczyn sporadycznych zachowań, lecz jakichś trwałych „sił” kierowniczych (*motivating forces*), pojętych na wzór sił poruszających motory, ukryte „sprężyny działania” (*spring sof actions*). Tego rodzaju motywy ma się na myśli, gdy pytamy, czy postępowaniem człowieka kieruje rozum czy namiętność, egoizm czy wola mocy.
4. Równie często spotykane znaczenie pojęcia „motyw” związane jest wyłącznie z działaniem *celowym*, przy czym idzie tu o działanie mające cel, a nie o działanie skuteczne (to, które prowadzi do celu). Według McDougalla, „motywem działania należy ustalonemu okazuje się zawsze jakiś impuls instynktowny czy też połączenie tego rodzaju impulsów” [Tamże]. Takie myślowe spekulacje gubią jednak istotę celu; jeśli człowiek, wiedziony głodem poszukuje pożywienia, nie czyni tego bez udziału świadomości. Rozważa konsekwencje pozyskania go z miejsca, w którym to pożywienie się znajduje. Zwierzę wiedzione głodem instynktownie dąży do zdobycia pożywienia nie rozważając, czy miejsce, w którym ono jest, jest bezpieczne i na przykład, wpada do zastawionej pułapki. Uważać, że działanie, które nie doprowadziło do osiągnięcia celu nie było działaniem celowym to tak, jakby nieudany próbom ratowania tonącego odebrać sens, to tak, jakby nieudany zamach na czyjeś życie był działaniem nie mającym celu. To sztuczne – w gruncie rzeczy

bezpłodne – rozszczepienie pojęcia celu, porządkuje ujęcie prakseologiczne, rozróżniające: działanie celowe, bezcelowe i przeciwcelowe.

5. W najwęższym znaczeniu słowa „motyw” uważa się, że „jeżeli wszelkie działanie ma przyczynę, to pewne jest jednak, że pewne działania nie mają motywów. Jest to oczywiste w wypadku działań impulsywnych, jest to także prawdziwe w wypadku działań intencjonalnych” [tamże]. Według takiego rozumienia motywu, czyn ma motywy tylko wtedy, gdy sprawca wyraźnie rozważy różne stojące przed nim alternatywy i wybiera tę, która jest dla niego najkorzystniejsza. Zwróćmy jednak uwagę na to, że jeśli sprawca czynu wykonuje go rutynowo, nie zastanawiając się (co nie znaczy wcale, że wykonuje tę czynność bez udziału świadomości), czy to co robi nie ma lepszej alternatywy, to uznanie jego zachowania za nie posiadające celu, jest nieuzasadnione.

Wszystkie te różniące się prezentacje łączy jedna cecha wspólna: próba uniwersalnej interpretacji „motywu”, nie odnosząca go do cech konkretnych jednostek i warunków, w jakich jednostki te działają. To tak, jakby uznać, że ciepłe okrycie, bezdyskusyjnie niezbędne w warunkach mrozu, zalecić jako uniwersalny strój w każdej strefie klimatycznej (na równiku i na biegunie). W przypadku każdego działania, także tego, które podejmuje się w warunkach zaskoczenia, podmiot działania (człowiek), podejmuje decyzje w trzech etapach: *problem* (podjąć działanie – nie podejmować), *dylemat* (który z wariantów zachowań wybrać), *zadanie* (jak go zrealizować). Kwestią jest tylko czas trwania tych etapów, ale każdy z nich musi być zrealizowany. Przejście z okresu niemowlęstwa w dorosłość nie może pominąć etapu dojrzewania, z tym, że w poszczególnych przypadkach, etapy te mogą przebiegać w różnym czasie i tempie.

W celu uniknięcia wskazanych powyżej braków w ujęciach „motywu” można przyjąć, że *jako bezpośredni czynnik sprawczy zachowań istoty myślącej, motyw, jest rezultatem oddziaływania wielu czynników, zarówno psychicznych, jak i fizycznych; intelektualnej sprawności wykorzystania wiedzy, doświadczenia, cech fizycznych jednostki, w konkretnych warunkach, w jakich jednostka ta podejmuje działanie.*

Utożsamianie motywu z intencją (zamiarem) – jak chcą niektórzy autorzy – wydaje się być pomieszaniem go z celem. Wszak na przykład, zamiar uczynienia komuś krzywdy jest celem podejmowanego działania, które przecież obejmuje wiele czynności składowych a każda z nich może mieć inną wartość, w sensie wyboru sposobu zachowania. Mielibyśmy wtedy do czynienia z wieloma motywami i celami, a przecież cel był jeden: zrobienie komuś krzywdy. Sztucznym jest więc – przypisywane Benthamowi – rozróżnienie intencji i motywu: „Intencja obejmuje wszystko to dla czego, oraz wszystko to, wbrew czemu spełniamy dany czyn. Motywem są tylko pierwsze z tych czynników. Motywami ludzie się różnią. Wszyscy bowiem zmierzają do jakichś przyjemności czy korzyści. Różnią się nato-

miast resztą intencji, to jest tym, w b r e w c z e m u czynią to, co czynią. Złodziej i uczciwy kupiec mają te same motywy: zarobić; różnią się zaś tylko tym, że względem na krzywdę innych nie jest zdolny powstrzymać pierwszego, a powstrzymuje drugiego” [4., s. 35]. Zachowanie złodzieja i kupca, z powyższego przykładu, posiada identyczne cechy motywu, jakie przyjęto w proponowanej powyżej jego definicji, która sięga do istoty zjawiska, a nie tylko do jego zewnętrznego wymiaru. Szybkość przemieszczania się i wielkość góry lodowej oceniana na podstawie widocznej nad powierzchnią wody jej części, jest oceną, co najmniej, wątpliwą. Idzie więc o to, że, aby zrozumieć postępowanie jednostki w konkretnej sytuacji i dokonać oceny tego postępowania, należy uwzględnić uwarunkowania (zespół czynników), jakie są źródłem określonych zachowań. Tylko wtedy możemy racjonalnie regulować procesami doboru i kontroli jednostek powoływanych do wykonywania określonych zadań. Jest to problem złożony. Wśród dających się wyróżnić kształtujących go czynników wymienić można na przykład: **uwarunkowania genetyczne, przymus i strach, hedonizm, egoizm, instynkty społeczne**, rzadko brane pod uwagę, w tym kontekście rozważania zagadnień związanych z działaniami zespołowymi. W tym artykule, przywołuje się je, gdyż w świetle aktualnych badań, zasługują one na uwagę. Pytanie: „czym kieruje się człowiek” w swoim postępowaniu? nie jest tożsame z pytaniem: „czym rządzi” się człowiek w swoim postępowaniu? Mówiąc niekiedy, że ktoś kierował się patriotyzmem, żądzą zysku, że rządził się miłością – wymieniamy pewne motywy zachowań. Oba te wyrażenia, użyte w pewnych określonych kontekstach, mogą nabierać różnego znaczenia. Spójrzmy, jak interpretowano przez wieki problem: czy człowiek rządzi się rozumem, czy też zmysłami lub namiętnością. Jeśli idzie o „**rządzenie się**” **rozumem**, to:

- „1. Rządzi się rozumem w pierwszym sensie ten, kto ma jakąś ustabilizowaną hierarchię wartości, ten, kto ma uzasadnione ze względu na tę hierarchię przekonania o tym, co robić należy, a czego robić nie należy, i kto pragnie uzgadniać swoje postępowanie z tymi przekonaniem. Rządzenie się rozumem wiąże się w tym sensie z pewną planowością postępowania, która właśnie posiadanie takiego systemu ocen implikuje. Taka planowość przeciwstawia się bezplanowości tego, kto rządzi się namiętnością. Taka osoba działa od wypadku do wypadku, w zależności od tego, na co w danej chwili ma ochotę.
2. Podczas gdy według pierwszej interpretacji życia kierowanego rozumem wystarczało przystosowywać konsekwentnie swoje postępowanie do pewnego zasobu przekonań i ocen d o w o l n e j treści po to, żeby uchodzić za człowieka rządzącego się rozumem dopiero ten, kto przystosowuje swoje postępowanie do zupełnie o k r e ś l o n e g o systemu przekonań i kto ma określoną hierarchię wartości. [...] Człowiek o silnej woli jest podobnie niewolnikiem własnych postanowień, jak człowiek o słabej woli – niewolnikiem swoich zachcianek”.
3. [...] Zdarza się jednak, że przypisujemy kierowanie się rozumem każdemu, kto czyni to, co nam o s o b i ś c i e wydaje się słuszne. Tu stwierdzić, że ktoś rządzi się rozumem, to tyle co pochwalić czyjeś postępowanie, uznając je za racjonalne z naszego punktu widzenia [...].



4. Kiedy, powołując się na znane powiedzenie Pascala *la raison est dupe de coeur* (rozum jest ofiarą serca) ludzie utrzymują, że nawet wtedy, gdy rządzą się z pozoru rozumem, rozum wodzony jest za nos przez uczucia, miewają na myśli inne jeszcze znaczenie zwrotu „rządzić się rozumem”. Rządzą się rozumem, jeżeli zdolni jesteśmy do formułowania i uzasadniania naszych przekonań, nie fałszując tych procesów dla uzgadniania ich z naszymi potrzebami i upodobaniami, tam gdzie nasze interesy są zaangażowane” [4., s. 37–38].

Jak widać, zwroty „rządzić się czymś” czy „kierować się czymś”, w konkretnych kontekstach, mogą nabierać rozmaitych odcieni znaczeniowych. Jeśli idzie o zwrot „**rządzić się przyjemnością**” posiada on również wiele interpretacji. Takie wyrażenia jak: „przykro”, „przyjemność”, „ból”, „rozkosz”, „szczęście” mają dodatnie i ujemne zabarwienia uczuciowe. Bodźce wzbudzające w nas tego rodzaju reakcje mogą mieć charakter psychologiczny (np. zapach może wywoływać przyjemne lub nieprzyjemne doznania) i niepsychologiczny (np. gdy fotograf prosi o przyjemny wyraz twarzy, chodzi mu o stereotypowy wyraz twarzy a nie o wyraz twarzy wyrażający przyjemność). Na przykładzie wyrażenia „szczęście” zobaczmy, że wymienione powyżej pojęcia wcale nie są wieloznaczne. Stanowią jedynie przykłady skrótowych stwierdzeń, że dla tego, kto wygłasza opinię, że „jest mu przykro” czy, że „jest szczęśliwy”, spokój czy harmonia wewnętrzna stanowią warunek konieczny i wystarczający, w którymkolwiek z psychologicznych znaczeń tych słów. Słowo „szczęście” może być użyte albo w sensie oceny chwili (np. „wyraz niewysłowionego szczęścia opromienił jej twarz”), albo w sensie „bilansowym”, gdy jest ono wypadkową jakichś dłuższych okresów życia ludzkiego (np. gdy ktoś stwierdza, że był w dzieciennych latach szczęśliwy, stwierdza, że w tym okresie dominowały w jego życiu stany przyjemne). W obu przypadkach sens pojęcia „szczęście” odnoszony jest do stanów psychicznych jednostki. Ale sens tego pojęcia może być również odnoszony do sytuacji, w których mamy do czynienia już nie ze stanami psychicznymi człowieka, ale z faktami wywołującymi zwykle stany szczęśliwe lub nieszczęśliwe (np. gdy mówimy: „kogoś spotkało szczęście bo wygrał kumulację w grze liczbowej”, czy nieszczęście, bo utracił ukochaną osobę” itp.). Nie jest łatwe (a może w ogóle nie jest możliwe) uzyskanie zgodnej odpowiedzi na pytanie: *co jest dla kogoś niezbędne czy wystarczające, by być szczęśliwym?* Istnieje na ten temat wiele teorii i koncepcji. Jedną z nich jest doktryna etyczna, według której przyjemność (rozkosz) jest najwyższym dobrem, celem i głównym motywem ludzkiego postępowania, a wynikająca zeń postawa życiowa, wyraża się dążeniem do umiejętnego wykorzystania przyjemności – **hedonizm**. Ale także w ramach tej koncepcji istnieje wiele rozmaitych stanowisk. Jedno z najbardziej znanych wyraża stwierdzenie J. Bentham’a: „Natura oddała ludzkość w rządy dwóch wszechwładnych panów: przykrości i przyjemności (*pain and pleasure*). Do nich to należy zarówno wskazywać nam, co powinniśmy czynić, jak i wyznaczać, co czynić będziemy. Z jednej strony, kryterium tego, co dobre i złe *the standard of right and*

wrong), z drugiej – łańcuch przyczyn i skutków uwiązany jest do ich tronu. Rządzą oni nami we wszystkim, co czynimy, we wszystkim co mówimy, we wszystkim co robimy, we wszystkim, co myślimy” [4., s. 52].

Ta metaforyczna charakterystyka hedonizmu wyraża całą różnorodność poglądów hedonistycznych, które jednak trudno jest ująć w jakieś bardziej precyzyjne sformułowania. Nie mieszczą się tu na przykład czynności nawykowe, czy naśladowcze, które wykonujemy bez presji spodziewanej przyjemności czy przykrości. Ponadto, jeśli uznać, że przyjemność i przykreść to jakieś doznania uczuciowe, to czy w ogóle przeżywanie jakichś uczuć może być celem działania, czy też jest jego wynikiem. Wśród oponentów koncepcji hedonistycznych spotyka się wiele innych zastrzeżeń, ich najdobitniejszą kwintesencją jest stwierdzenie: „teza, że przyjemność jest jedynym przedmiotem wszelkich naszych pożądań, jest jawnie fałszywa” [4., s. 53]. Podejmując działania, w ramach zespołów, nie wiemy *a priori* czy sprawią one nam przyjemność czy przykreść. Skrajne przypadki szukania przyjemności przez cierpienie (samoudręczenie – masochizm, dręczenie innych – sadyzm), traktuje się tu jako patologie na tyle rzadkie, że nie mają one większego wpływu na przebieg omawianych tu procesów.

W opozycji do motywacji hedonistycznych w postępowaniu człowieka stoją tzw. **instynkty społeczne**, które według niektórych autorów (A. Adler, M. Schlick), są uczuciami prowadzącymi do czynów moralnie pożądanych. Poglądy na ten temat są wyjątkowo zróżnicowane. L.L. Bernard, klasyfikując napotkane poglądy na temat instynktów nazywanych społecznymi wyróżnił 149 takich klas. Każda z tych klas obejmowała parę odmian, tak, że wariantów instynktów społecznych zebrano w sumie 697. Jeśli wziąć pod uwagę, że nie obejmowały one zaliczanych często do instynktów społecznych instynktów rodzinnych, altruistycznych, etycznych, widać, że liczba ta jest ogromna. Rozważanie problemu w tej zróżnicowanej masie poglądów byłoby działaniem jałowym. Można jednak, zarówno w klasyfikacji Bernarda, jak i innych autorów, wyróżnić cztery znaczenia związane z wariantami znaczeniowymi słowa „społeczne”, a nie z wariantami znaczeniowymi słowa „instynkt”.

1. W pierwszym znaczeniu jako instynkty społeczne „rozumie się czasem instynkty dysponujące do czynności czy uczuć skierowanych na innych ludzi. Tylko przy takiej interpretacji można zrozumieć, dlaczego niektórzy autorzy zaliczają do instynktów społecznych ambicję, zazdrość, wstydlivość czy nieśmiałość (Kirpatrick).
2. W drugim, przez instynkty społeczne rozumie się instynkty prowadzące do czynności czy uczuć grupotwórczych i spajających grupę. A więc wymienia się tu stałość, tendencje do porozumiewania się z innymi.
3. Według trzeciej koncepcji, uczuciami są te, które wpływają na konsolidację grupy, z wyłączeniem uczuć powstałych na tle stosunków płciowych i pokrewieństwa.

4. Według czwartej i najbardziej rozpowszechnionej koncepcji instynkty społeczne są dyspozycjami prowadzącymi do czynności dla grupy pożytecznych. W tym sensie przeciwstawia się je instyngtom osobniczym, tym sensie przypisywanie komuś instyngtów społecznych jest wyrazem uznania.

Zwróćmy teraz uwagę na czynnik, który ma istotne znaczenie w wyborach i ocenach wariantów indywidualnych zachowań podejmowanych przez istotę myślącą. Czynnikiem tym jest **sumienie**. „Przeżycia, które wiążemy dzisiaj z dyspozycją zwaną sumieniem, są niewątpliwie znane człowiekowi od najdawniejszych czasów, nie ma bowiem grupy ludzkiej, która by nie miała swoich zakazów, a gdzie jest zakaz, tam są warunki do kształtowania się tej dyspozycji. Najpierwotniejszej postaci sumienia Freud doszukuje się u człowieka w związku z narzucanymi mu tabu. Nie wolno zabijać zwierzęcia, które jest totemem, nie wolno żenić się z kobietą z tej samej grupy totemicznej – oto restrykcje trzymające na wodzy pewne ohoty człowieka pierwotnego, narzucające mu jakieś powściąga, rodzące w nim ewentualne poczucie winy” [4., s. 322].

Koncepcja sumienia rozumianego jako swoista władza tkwiąca w człowieku ukształtowała się dopiero w średniowieczu, pod wpływem chrześcijaństwa. Powstaające w późniejszych wiekach koncepcje, zarówno opozycyjne, jak i zbieżne z tymi pierwszymi ujęciami, miały swe odniesienie właśnie do nich. Różnice, jakie daje się obserwować, prowadzące niekiedy do kuriozalnych spekulacji, wynikają przeważnie ze stosunku ich autorów do religii w ogóle. Co będzie jednak, gdy nastąpi zmiana zewnętrznych warunków? Czy oznacza to powstanie nowego sumienia? Łatwo może dojść wówczas do moralnego „daltonizmu” czyli sytuacji, w której to, co dawniej uznawaliśmy za zło, teraz wcale takim się nie wydaje. Mówimy wówczas o tzw. sumieniu „szerokim”. Może też mieć miejsce inna skrajność: tzw. sumienie wąskie. Chodzi o tzw. skrupulanctwo.

Co więc jest dobre, a co złe? Jak żyć? Te i inne pytania stawiamy sobie w różnych sytuacjach dnia codziennego, a przynajmniej powinniśmy je sobie stawiać. Odpowiedzi na te kwestie padają w sumieniu. Czym więc ono jest? Czemu służy? Jak działa?

## Wnioski

1. Rozważając motyw jako źródło zachowań jednostki doszliśmy do konkluzji, że miejscem, gdzie myśl sprawcza podlega pierwszej „obróbce” jest sumienie, spełniające funkcję swoistego rodzaju oka. Podobnie bowiem jak oko nie tworzy rzeczywistości, ale ją tylko rejestruje, tak sumienie też nie kreuje rzeczywistości moralnej, ale odczytuje obiektywne prawo moralne, odbiera co jest dobre, a co złe.

2. Osąd sumienia polega na tym, iż przed dokonaniem czynu sumienie konfrontuje wartość moralną tego czynu z prawem moralnym, a po dokonaniu ocenia, czy ten czyn był z tymże prawem zgodny. Jałowość rozmaitych spekulacji, takich jak: teorie indywidualistyczne (Bentham, Piaget), jednorodnego bytu (Freud), społecznej genezy (Durkheim) obnaża ich niekonsekwencja. Synteza **współczesnych poglądów** na temat sumienia przedstawiona przez M. Ossowską, prowadzi zaś do wniosków, które przez ich powierzchowność, są – co najmniej – dyskusyjne [4., s. 45].
3. Zjawiska powołane powyżej są udziałem człowieka „od zawsze” i „na zawsze” a własnego głosu sumienia – jak trafnie ujmuje to T. Kotarbiński – „niepodobna zastąpić głosem cudzym. W istocie rzeczy każdy z nas, niezależnie od kogokolwiek innego, odwołuje się przede wszystkim do własnego sumienia. Ono jest dla każdego z nas sędzią nad sędziami. Ono wydaje w każdej sprawie moralnej sąd surowy, bezwzględny, ostateczny” [3., s. 165].

## Literatura

- [1] Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, MEDIUM, Warszawa 1996.
- [2] Galata S., *Biznes w przestrzeni etycznej – motyw, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007.
- [3] Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, WP, Warszawa 1985.
- [4] Ossowska M., *Normy moralne*, PWN, Warszawa 2000.
- [5] Pons Ph., *Kamikaze*, „Le Monde”, 2007, nr 3.