

CZESŁAW ZNAMIEROWSKI

DZIAŁANIE ZBIOROWE*

DZIAŁANIE SPOŁECZNE

W zbiorowości czy w grupie ludzie wciąż stykają się ze sobą, a tym samym działają jedni na drugich. I te działania wzajemne są rdzeniem życia zbiorowego; przy tym w różnych grupach mają różny charakter.

Ściśle biorąc, każde działanie jest przechodnie, to znaczy: jedna rzecz działa, a w innej powstaje skutek tego działania. Tam nawet, gdzie się wydaje na pierwszy rzut oka, że jakiś przebieg zdarzeń rozwija się w obrębie jednej rzeczy, naprawdę jedna jej część działa na inną, czyli jedna rzecz działa na inną.

Gdy tymi dwiema rzeczami, działającą i przyjmującą działanie, są dwie osoby, to działanie jest społeczne. W węższym znaczeniu jest ono społeczne dopiero wtedy, gdy osoba działająca chce oddziaływać na drugą osobę jako na osobę. Tak na przykład, gdy Piotr perswaduje coś Janowi, albo go za coś karci, to widzi w nim istotę podobną do niego samego i chce wywrzeć na nią pewien wpływ.

To działanie może być już to czysto cielesne, już to cielesne i duchowe: do duszy Jana łańcuch skutków sięgać może tylko poprzez jego ciało. Wszelkie przecież działanie duchowe zaczyna się wprawdzie w duszy działającego, a kończy się w duszy recypienta lub adresata, lecz w pośrednich swoich fazach przechodzi przez ciało działającego, przez środowisko fizyczne i przez ciało recypienta. I w środowisku tym leży część warunków, by działanie osiągnęło wynik, zamierzony przez osobę, która działa. Jan nie posłyszysz słów Piotra, gdy je zagłuszy jakiś hałas czy łoskot.

Charakter działania społecznego, a więc rozmyślnego, to znaczy: jego zasięg rozmyślny, zależy od intencji działającego. Gdy warunki w środowisku układają się tak, że działanie z konieczności sięga wielu osób jednocześnie, ale w intencji działającego ma wpłynąć na każdą z tych osób oddzielnie, to ma ono zakres wieloosobowy, ale zwrócone

* Rozdziały wyjęte z dużej pracy *Mysli o Państwie*.

jest do każdego z adresatów z osobna. Jego przedmiotem jest każdy adresat oddzielnie, nie zaś ich zespół. Tak, wirtuoz, który gra dla mikrofonu, intencją swej gry zwraca się ku każdemu, kto zechce otworzyć radio: w jego ujęciu słuchacze nie są jedną grupą, lecz zbiorem jednostek, które łączy w jedno tylko jego myśl o tym zbiorze. Ale od tego, jak wielki jest ten zakres wieloosobowy, zależy doniosłość społeczna gry wirtuoza: jej miarą suma skutków, jakie dzięki tej grze powstaną u różnych osób. Przy tym, im jaśniej i wyraźniej Piotr zdaje sobie sprawę, w jakiej mierze doniosłe społecznie jest jego działanie, tym ma większe poczucie odpowiedzialności za swe działanie.

Piotr tym jaśniej zdaje sobie sprawę, jakie skutki ma jego działanie, im bardziej naocznie ma przed sobą adresata swego działania. Przed mikrofonem tylko niejasno i ogólnikowo przedstawia sobie, że działa na wielu ludzi; na estradzie zaś jednym rzutem oka ocenia liczbę słuchaczy. Stąd też słabo na ogół czuje swą odpowiedzialność za działanie, które daje zamierzony skutek na dużej od niego odległości: spokojnie mierzy z dalekonośnego działa do ludzi, których nie widzi.

W życiu zbiorowym bywa też często, że Piotr chce rozmyślnie objąć swym działaniem nie wiele poszczególnych jednostek, lecz cały zespół ludzi właśnie jako całość. Aby to było możliwe, trzeba jednak, iżby ten zespół był dostatecznie scalony i spójny. Od struktury tego zespołu, tej zbiorowości czy grupy, zależy to, jak można nań działać skutecznie i w jakich granicach w ogóle można nań działać, a także i to, czy sam ten zespół może wykonywać jakies działania. Wszak wśród działań społecznych ważną pozycję mają zarówno działania na grupę, jak i działania grupy.

DZIAŁANIE NA ZBIOROWOŚĆ I NA GRUPĘ

Zbiór jakichś rzeczy tworzy całość tym bardziej spójną, im trudniej je, po pierwsze, oderwać jedno od innych, oraz po drugie, im bardziej działanie na jeden jej element wpływa na całość, na to, co się z nią dzieje. W granicznych przypadkach już każdy z tych warunków z osobna wystarcza, by spójna była całość. Taką całością jest wielki gład, choć działanie na jedną z jego części niełatwo przenosi się do części odległych; a znów cząstki gazu, zamknięte w naczyniu, są całością spójną, choć rozproszyłyby się łatwo, gdyby nie naczynie: tu nacisk w jednym miejscu od razu się przenosi na inne miejsce i na inne cząstki.

Na zbiorowości i grupy działać można bądź cieleśnie, bądź cieleśnie i duchowo. Działa na zbiorowość czysto cieleśnie, kto jej środowisko przekształca na jej korzyść albo szkodę, a więc, na przykład, ten, kto osusza bagnistą jej siedzibę, albo kto wyziewami z fabryki zatruwa po-

wietrze, którym oddychają mieszkańcy danej miejscowości. Takie działanie nie wymaga współdziałania recypientów: nieraz wpływ takiego działania jest tak niechybny, że nie może się mu oprzeć nawet najbardziej energiczne przeciwdziałanie. Wszelkie działania wojenne należą do tego typu działań.

Minimalnych warunków w strukturze zbiorowości czy grupy potrzeba do takiego działania. Wystarcza, że ludzie, którzy do niej należą, znajdują się tak blisko siebie, że może ich objąć jedno działanie. Nie można więc tak działać tylko na grupę bardzo szeroko rozszaną w przestrzeni. Tak, nawet przy najlepszych chęciach, nie można by jedną dawką gazu wytruć wszystkich na całej ziemi odbiorców jednej audycji radiowej.

Działanie, jednocześnie cielesne i duchowe, może być równie nieodparte, jak czysto cielesne. Zebrani w zamkniętej hali nie mogą nie słyszeć mówcy, choćby chcieli nie słyszeć. Dźwięki wdzierają się tu do uszu, a treść, jaką niosą, nieodparcie zjawia się w świadomości. Takie działanie można jeszcze wzmocnić jakimś urządzeniem technicznym: tutaj mikrofonami, rozmieszczonymi na sali. Nieraz urządzenie techniczne scala ludzi co najmniej w jedną zbiorowość, jeśli nie w grupę. Przykładem dobrze znanym łódź czy statek, który wydziela czysto fizycznie ludzi, co się na nim znajdują, zbliża ich do siebie, zmusza do tego, że się wciąż stykają ze sobą i że przez to powstają między nimi różne więzi, dzięki którym stają się grupą. Na tak technicznie scaloną zbiorowość łatwo może oddziaływać, jako na całość, wiosłarz czy sternik. Za każdym poruszeniem wiosła czy steru zmienia się wraz z ruchem łodzi czy statku miejsce, gdzie się znajduje cały ten zespół ludzi. Ten model zbiorowości na statku stał się podstawą porównań, jakimi w swych terminach posługuje się nasza myśl, gdy mówimy o zbiorowościach i grupach, którymi się kieruje jako całością.

Urządzenie techniczne może też scalić w jedną grupę ludzi, szeroko rozszanych na powierzchni ziemi. Mówca radiowy w odcinku czasu, gdy przemawia, wiąże w grupę wszystkich swych niewidzialnych i nie widzących się wzajemnie słuchaczy. Słaba tu jest więź między słuchaczami i efemeryczna: zniknie, gdy zamilknie mówca. Przy tym udział w tej grupie może być i dobrowolny, i mimowolny: jedni słuchają głośnika, który otworzyli sami, inni nie mogą nie słyszeć głośnika na ulicy. Powyżej wymienione przykładowo działania są masowe z intencji działającego i ze swej natury. Działający chce tu oddziaływać na każdego recypienta z osobna i bezpośrednio. Ale w praktyce zbiorowej częste są też działania, które chcą objąć pewną całość poprzez bezpośrednie działanie na jedną jednostkę lub na niewielką ilość jednostek z danej zbiorowości czy grupy.

Już w świecie rzeczy martwych możliwe są takie działania. Podpalacz dotyka żagwią stertę tylko w jednym miejscu: wie, że suche kłosa będą się zajmowały ogniem jedne od drugich. Tak samo dywersant wojenny do uszu jednego człowieka czy też do uszu niewielu szepcze sensacyjną wiadomość, która ma zdemoralizować całą zbiorowość czy grupę. W działaniach tego typu działający jest pewien, że dany zespół ludzi ma takie cechy i taką strukturę, iż działanie przeniesie się na wszystkich, skoro poddany mu zostanie jeden człowiek lub niewielu ludzi. Liczy też często na oddźwięk uczuciowy, który przeniesie skutki działania z jednej osoby na inne, albo na to, że w jakiś inny naturalny sposób upowszechnieni się skutek. Mściwy wróg podstępnie całuje jedną kobietę z obłożonego miasta, by tam niezawodnie zaniósł zarazę. Otóż działanie tego typu można nazwać działaniem na zespół przez pośrednika.

Funkcję scalającą urządzenia technicznego może też spełniać stanowiona struktura grupy. Każda stanowiona norma społeczna tworzy jakiś związek między dwiema co najmniej osobami. Przy tym często uprawnienie do działania lub obowiązek działania jednej osoby wiąże z uprawnieniem lub obowiązkiem drugiej osoby, dotyczącym innego działania. Widać to obrazowo w zespole ludzi, którzy obsługują sygnalizację optyczną. Ustawieni w tak dużych od siebie odległościach, by zaledwie mogli się widzieć, ale widzieć wyraźnie, wszyscy mają obowiązek powtarzać natychmiast każdy sygnał im podany. Ten tożsamy dla wszystkich obowiązek powtórzenia sygnału wraz ze swoistym prostoliniowym rozmieszczeniem członków tego zespołu, stwarza swoistą strukturę grupy sygnalizującej. Oddziać na nią w sposób dla niej specyficzny umówionym sygnałem równie łatwo, jak dotknięciem żagwi na stertę: reakcja na sygnał równie dokładnie przygotowana jest w tej grupie, jak reakcja na żagiew w fizycznych właściwościach kłosa.

Tak zależne od struktury grupy działanie na nią musi odpowiadać pewnym ściśle określonym warunkom, czyli musi być działaniem ściśle określonego typu. Jeśli naszemu pierwszemu w szeregu sygnaliście podamy sygnał dźwiękowy, nie zaś optyczny, to nie wywoła on żadnej reakcji, bo grupa sygnalistów ze względu na swoją strukturę nie jest przygotowana na ten sygnał.

Ten sygnał jest działaniem umownym, konwencjonalnym, to znaczy: jest to działanie fizyczne, cielesne, któremu norma stanowiona nadała pewne znaczenie; toteż na grupy o strukturze stanowionej działać można tylko działaniami konwencjonalnymi o ściśle określonym charakterze. Rzecz się tu ma tak, jak z automatem, który wysunie, powiedzmy, znaczek pocztowy tylko wtedy, gdy się do niego wrzuci monetę nikłową wartości złotego.

Grupa o takiej strukturze stanowiącej jest zamknięta na wszelkie działania, jakie nie odpowiadają jej strukturze. Gdyby w grze w brydża położyć kartę z innej talii, to nie będzie to miało żadnego wpływu na daną partię: albo partnerzy się spostrzegą i odrzucą ową kartę, albo gra zostanie sfałszowana skutecznie, to znaczy: nie zostanie doprowadzona do normalnego końca, czyli właściwie gra zostanie przerwana tą kartą fałszywą. Innymi jeszcze słowy: nie można wejść do danej partii obcą kartą, bo mocą założenia daną partię rozegrać można tylko danymi kartami.

Przeważnie też grupa o wyraźnie zarysowanej strukturze stanowiącej jest zamknięta co do swego składu osobowego. W danej partii tylko czwórka danych osób może kłaść karty z danej talii; gdyby kartę z tej samej talii położyła piąta osoba, znów ruch ten nie należałby do partii i byłby nieważny, to znaczy: mocą norm gry nie należałby do niej i w niej by się nie liczył.

Przy tym w grupach stanowiących może być tak, iż działania, które się liczą w grupie i są w niej ważne, wykonują tylko członkowie grupy; tak jest we wszelkich grach. Ale bywa też, że mogą wykonywać działania, które się liczą dla grupy, również osoby spoza grupy. Urząd pocztowy dostarcza adresatowi list, wrzucony przez kogokolwiek do puszeki, byle był na nim znaczek. Urząd pocztowy jest grupą zamkniętą, która się składa z określonych osób; ale nieograniczony jest krąg osób, które mogą korzystać jako nadawcy i adresaci z usług tego urzędu. Sam urząd jest niby wewnątrz zegara z mnóstwem jego kół i kółek: wprawia się go w ruch z zewnątrz jak zegar i patrzy się na jego działanie również z zewnątrz, niby na tarczę i na wskazówki.

Jak można działać na grupę stanowiącą, jako na całość, to zależy od jej struktury. Normy grupy wskazują te w niej pozycje, na których pewni jej członkowie, wyznaczeni w sposób ogólny, mogą przyjmować działania na grupę. Widać to naocznie tam, gdzie na przykład jej członkowie w okienkach specjalnych załatwiają sprawy interesantów. Norma, która określone mu członkowi grupy daje pewne uprawnienia i obowiązki załatwiania tych spraw, czyli która daje mu pewną kompetencję, otwiera jak gdyby szczególne okienko, przez które możliwa się staje z nią styczność.

Ta selektywność grupy stanowiącej co do składu osobowego i co do swoistych działań nie dotyczy, rzecz oczywista, działań na nią czysto fizycznych, albo innych działań konwencjonalnych. Członkowie grupy stanowiącej są bryłami fizycznymi i żywymi istotami, na które działać można różnorako i w sposób naturalny, zgodnie z prawami natury, nie oglądając się na jakiegokolwiek normy stanowiące. W czasie partii pokera

można, na przykład, sfotografować partnerów albo im zakomunikować, nie przerywając gry, że są aresztowani za niedozwolony hazard.

Trzeba też odróżnić działania wydzielone jako działania członków danej grupy, od działań, jakie członkowie grupy wykonują w tym samym czasie co tamte, lecz jakie nie należą do tej grupy. Partnerzy w brydża palą, być może, w czasie gry papierosy, ale to nie należy do samej gry i w niej się nie liczy, podobnie jak się nie liczy to, co mówią między sobą partnerzy poza licytacją.

TOTUM PRO PARTE

Nim przejdziemy do działania grupy, dobrze będzie zwrócić uwagę, że zarówno w mowie potocznej, jak i w wypowiedziach bardziej ścisłych skłonni jesteśmy nieraz przypisywać całości jakąś cechę czy jakieś działanie, która czy które, ściśle biorąc, przysługuje tylko tej całości. Tak, mówimy bez wahania i skrupułów, że jabłko jest żółte, gdy żółta jest jego powłoka, choćby miąższ jego był biały; albo że pali się lampa naftowa, gdy naprawdę pali się tylko jej knot, nasiąknięty naftą. W takich przypadkach bierzemy bez skrupułu totum pro parte. Nawykliśmy do tego, mówiąc i myśląc na każdym kroku o rzeczach, które z reguły są złożonymi całościami i którym skrótowo przypisujemy jako całościom to, co właściwie przynależy mniejszym lub większym ich częściom.

Nie wprowadzamy tym niewygodnych pomieszań pojęciowych. Taką wypowiedzią zwracamy wszak uwagę na pewną całość, gdzie myśl łatwo wynajdzie część, której już całkiem ściśle przypisać można daną cechę czy dane działanie. Tak oto wprawdzie nie cała lampa się pali, ale wszystkie jej części są celowo związane z tym, by się w niej palił knot i aby płomień możliwie daleko rzucał światło. Niepalące się i nieświecące części lampy służą tak czy inaczej temu, iżby się palił knot nasycony naftą. One są częściami warunku niezbędnego, by się palił knot, i one tworzą wspólną całość, która jako taka właśnie spełnia pewną określoną funkcję, to znaczy: dokonywającym się w niej procesom daje pewien pożądany skutek, a mianowicie oświetla pokój. Nie fałszujemy więc faktów, lecz tylko opisujemy je skrótowo, mówiąc, że się pali lampa, nie zaś knot.

Rzecz się ma podobnie z działaniami i funkcjami grupy. Jeśli część grupy, jednoosobowa lub wieloosobowa, dokonuje pewnego działania, jakie jest możliwe tylko dzięki temu, że inni członkowie wykonują uprzednio rozmyślnie pewne inne działania, by tym umożliwić właśnie tamto działanie, to jest zasada, by mówić skrótowo, że cała grupa wykonuje pewne działanie lub że swym działaniem zbiorowym tworzy

pewne dzieło. W istocie rzeczy sprawstwo jest tu zbiorowe; i skrót, w którym bierzemy *totum pro parte*, jest adekwatnym wyrazem tego sprawstwa.

DZIAŁANIE GRUPY

Grupa, scalona spójnie surowymi i rygorystycznie przestrzeganymi normami, może wywierać wpływ na zbiorowość, w której się znajduje, choćby tym, że wszyscy jej członkowie w sytuacjach danego typu zachowują się niezmiennie i zawsze w pewien określony sposób. Ich zachowanie daje bardzo liczne przykłady pewnego zachowania, które swoją liczebnością wrażają zbieżnie pewne wzory zachowania w dusze innych ludzi w danej zbiorowości. Tak właśnie w okresie swojego rozkwitu działały na otaczające je społeczeństwo klasztory i zakony, ukazując mu wzorce powściągu, miłosierdzia, miłości bliźniego i wyrzeczenia. Działałyby swoim przykładem, nawet gdyby nie chciały tego czynić rozmyślnie: w tym przypadku grupa zamknięta wywierałaby wpływ mimowolny na otaczającą ją zbiorowość.

Oczywista, działać, to znaczy: wykonywać pewne ruchy i wywoływać pewne zmiany, zamierzone lub niezamierzone, może, ściśle biorąc, tylko jednostka. Mówiąc, że działa grupa, zawsze posługujemy się pewnym skrótem językowym, który, rozwinięty szczegółowo, przekształciłby się na szereg powiązanych ze sobą zdań o działaniu poszczególnych jednostek. Skrót taki wprowadzałby w błąd tylko wtedy, gdyby działania, nawet dokładnie tego samego typu, wykonywały jednostki niczym ze sobą nie związane. Tak, na przykład, w jednym kraju co dzień bardzo wielu ludzi zapomina nakleić znaczek na list, który wysyła. Przez to działanie podobne ludzie ci nie stają się grupą: nie ma między nimi żadnego łącznika uczuciowego i żadnego wspólnego zamiaru w rozważanym działaniu. Są oni tylko zbiorem, który można wyodrębnić myślowo, czym się ich nie zbliża i nie wiąże realnie.

Klasztor lub zakon natomiast jest realną grupą: podobne czyny wyrzeczenia i miłosierdzia u wszystkich jego członków mają wspólne źródło emocjonalne, wyrosły z jednego uczucia i z jednego wzoru, wdrożonego im rozmyślnie z jednego i tego samego źródła, wzmocnionego w swej sugestywności jednym dla nich wszystkich naciskiem dyscypliny. Tu więc skrót „zakon franciszkanów dawał wzór miłosierdzia i wyrzeczenia” jest rzetelny i skrupulatnie prawdomówny, jeśli zachowanie wszystkich, wziętych z osobna mnichów, było dokładnie takie samo, z dokładnie tych samych przyczyn; i jeśli sami mnisi związani byli w jedną grupę wspólną przez regułę surową, która była statutem orga-

nizacyjnym tej grupy. Ogólnie biorąc, jeśli pewien zbiór osób związany jest statutem organizacyjnym, dzięki któremu każda z nich zachowuje się w pewien określony sposób w sytuacjach danego typu, przez co powstaje pewien łączny skutek, to zasadną i usprawiedliwioną jest rzeczą mówić, że to grupa, złożona z tych osób, osiąga swym działaniem ten skutek. Rzetelnie będzie twierdził, kto powie, że zakon franciszkanów odrodził w średniowieczu chrześcijaństwo i jego moralność.

Ale zasadny jest taki skrót i tam, gdzie pewne zdarzenie, czy też pewien zbiór zdarzeń powstaje nie z dokładnie takich samych działań członków danej grupy, byle tylko ich działania pozostawały w związku wewnętrznym, przyczynowym, i wyznaczone były przez statut organizacyjny albo z niego wtórnie wypływały.

Prostym przykładem drużyna piłki nożnej, gdzie rozdzielone są role i funkcje. Jeden z jej członków strzela celnie piłką w bramkę, ale o całej drużynie się mówi, że zwyciężyła. Taka jest bowiem reguła gry, wiążąca dwie drużyny, i taka struktura stanowiona każdej drużyny, że gdy jeden z jej członków strzeli w bramkę, to zwycięstwo przypisuje się całej drużynie. Uzasadnione jest to totum pro parte: każdy z członków zwycięskiej drużyny swymi ruchami i uderzeniami piłki przyczynił się do tego, że piłka znalazła się właśnie tam, skąd ją mógł bez przeszkód strzelić w bramkę indywidualny zwycięzca. I tak jest zazwyczaj tam, gdzie statut organizacyjny grupy przypisuje działanie całej grupie, skoro jeden jej członek lub mały zespół jej członków wykona pewne działanie widoczne i łatwo uchwytnie: to ostatnie działanie powstaje na podłożu jakiegoś zbiorowego sprawstwa.

Jeszcze inaczej może być uzasadnione takie totum pro parte: działanie jednego członka, zdecydowane wyłącznie jego wolą bez przygotowania zbiorowego, zostało przypisane grupie z tej racji, że mocą statutu pociągnie ono za sobą działanie innych członków grupy. Mówi się, na przykład, zasadnie, że państwo wypowiedziało wojnę, choć, ściśle biorąc, uczynił to jednoosobowy władca, bo tę jego decyzję wykonywać będzie cała grupa państwowa.

O tym totum pro parte trzeba czujnie pamiętać tam, gdzie jest mowa o działaniach grupy; i trzeba zawsze jasno mieć wówczas przed oczami strukturę tej grupy, o której działaniach się mówi, by nie wpadać w potrzask nieporozumień słownych. Niezbędne i wygodne zwroty skrótowe powinny być źródłem, z którego miałyby się rodzić byty mityczne.

Grupa może swymi działaniami dotykać jednostki i mniejsze grupy, jakie wchodzi w jej skład; jej działania mogą dotyczyć samej jej własnej struktury i jej własnych rzeczy; mogą też sięgać poza nią samą i wpływać na jednostki i grupy, które do niej nie należą. Przy tym w tych swoich działaniach grupa może, podobnie jak jednostka, korzystać

z własnej tylko mocy, nie oglądając się, czy na to się godzi jednostka lub grupa, poddana działaniu, albo też może szukać porozumienia w umowie i we współstaniu.

DECYZJA ZBIOROWA. OBRADY PRZYGOTOWAWCZE

Mówiliśmy o działaniu grupy ogólnie, nie wchodząc w to, jaki jest dokładnie jego przebieg i jego członki. Teraz zatrzymamy uwagę właśnie na konkretnym przebiegu takiego działania.

Otóż wśród działań grupy szczególne i pierwsze miejsce zajmują działania zbiorowe wszystkich jej członków: te ściśle i rzetelnie nazwać można działaniami całej grupy. Biorą one zazwyczaj początek w decyzji zbiorowej, która wyznacza, czyje i jakie działania indywidualne złożą się na działanie zbiorowe, i która u każdego członka z osobna tworzy gotowość określonego działania.

Oczywista, decyzja jest przeżyciem, które może zachodzić jedynie w duszy jednego człowieka i nie może być w ścisłym znaczeniu wspólna nawet dla dwóch osób. Decyzja może być wspólna tylko w tym znaczeniu, że dwie osoby lub więcej mogą zdecydować dokładnie to samo, ze świadomością, że decydują razem; w najprostszym przypadku Piotr i Jan decydują, powiedzmy, że powinno być zamknięte to oto okno. Stanowią tu zgodnie i wspólnie, że powinien powstać lub trwać pewien stan rzeczy; nie wskazują zaś w tej najprostszej decyzji nawet tego, za czyją sprawą ma się to stać.

W nieco bardziej złożonym przypadku decydują, powiedzmy, pójsć razem na spacer nad jezioro. Tu już decyzja dotyczy nie jakiegoś zewnętrznego stanu rzeczy, zupełnie tożsamego dla obu, lecz właśnie ich działań, które nie mogą być tożsame, lecz tylko są podobne kierunkiem i czasem ich wykonania. W pierwszym przypadku, gdzie chodzi o zewnętrzny dla obu stan rzeczy, decyzja w bardziej ścisłym znaczeniu dotyczy tego samego i bardziej ściśle jest wspólna. Lecz nigdy, rzecz jasna, nie staje się wspólnym przeżyciem. I tylko taką wspólną decyzję wielu osób, to znaczy: decyzję o tożsamej treści, można nazwać wolą zbiorową. Innej woli zbiorowej, która byłaby czymś innym niż zbiorem zgodnych decyzji, tożsamyh co do treści, nie ma w ogóle: albo raczej istnieje tylko w magicznym myśleniu demagogów.

Decyzje podejmuje jednostka, gdy staje wobec sytuacji, która wymaga jakiejś zmiany, by odpowiadała jej dążeniom i ocenom. Jednostka swą decyzją wyznacza najpierw kierunek tej zmiany i stan rzeczy, jaki ta zmiana ma spowodzić; innymi słowy, wyznacza najprzód cel działania. Następnie zaś inna decyzja rozstrzyga, jakie ma być w szczegółach to działanie. Przy tym za decyzją co do celu niekoniecznie natychmiast

iść musi decyzja co do sposobu działania. Piotr już zdecydował, że porozmawia w pewnej sprawie z Janem; ale jeszcze nie ułożył planu tej rozmowy.

Gdy Piotr decyduje w swej własnej sprawie, przygotowawczy namysł rozwija się w jego własnej świadomości. Tu samorzutnie lub z wysiłkiem poszukiwania zjawiają się myśli o różnych możliwych rozstrzygnięciach tej sprawy, czyli różne plany działania. Jeśli zaś Piotr nie dość ufa swej własnej inwencji, to nieraz zasięga rady u bardziej doświadczonego i lepiej znającego się na danej rzeczy Jana, i to zarówno co do celu działania, jak i sposobu.

Decyzja zbiorowa, która przecież nie jest niczym innym niż łączną decyzją wielu osób, wymaga również, i to w większej mierze, zbiorowego namysłu. Tak zbiorowo namysłać się może dany zespół ludzi najwygodniej i najłatwiej, gdy wszyscy jego członkowie zgromadzeni są na jednym miejscu. Z reguły więc wspólne zebranie musi poprzedzać wspólną decyzję.

Wspólny namysł rozwija się i rozwijać musi w wypowiedziach poszczególnych osób: inaczej pomysł jednej osoby nie mógłby trafić do innych. Pomysły te podlegają ocenie zbiorowej. Wszystkie wypowiedzi łącznie wszystkich osób obecnych tworzą obrady czy też naradę; narada zaś staje się debatą lub rozprawą publiczną, gdy zebranie jest liczne, a materia obrad jest bardzo ważna życiowo.

Narada zbiorowa może być bardziej owocna niż namysł jednostki. Do niej bowiem wnosi swój wkład inwencji wielu ludzi, co czyni prawdopodobnym to, iż lepiej i wszechstronniej zostanie rozważona i oceniona sytuacja i że bardziej trafny będzie plan działania. Ogólnie biorąc, dziesięć równie mądrych głów może razem więcej wymyślić niż jedna.

Narada zbiorowa ma też swoje niebezpieczeństwa. Przede wszystkim inaczej jest na zebraniu małym, inaczej zaś na wielkim. Trudno wyznaczyć liczbę osób, poza którą zebranie przestaje być małe. Granicą jest chyba taka liczba osób, przy której każda osoba rzeczywiście zabiera głos w naradzie, albo co najmniej przy której można łatwo widzieć, czy dana osoba śledzi i rozumie tok obrad. Wielkim zebraniem zaś jest takie, gdzie jest niemożliwe, by się wypowiedzieli i wypowiedzieli wszyscy i gdzie ogromna większość uczestników nie może być na oczach wszystkich innych tak, iżby można było widzieć i śledzić, czy rozumieją obrady.

W małym gronie wszyscy uczestnicy biorą mniej lub więcej czynny udział w obradach, a co najmniej widać jasno z ich milczącego zachowania, co myślą o koncepcjach i argumentach, jakie się pojawiają w toku dyskusji. W małym gronie przy tym ludzie rozważają zagadnienia raczej rzeczowo, z pełnym poczuciem odpowiedzialności za swoje słowa, bo na bliską odległość, ostro i jasno, widzą swe nieliczne audytorium

i nawet bez cudzych słów szybko spostrzegają, czy to, co mówią, spotyka się z aprobatą, czy też z dezaprobatą. Takie małe grono, dalej, składa się przeważnie z osób o równej znajomości rozważanej rzeczy; każdy więc musi się liczyć z sądem ludzi, równie jak on kompetentnych, którzy łatwo odkrywają słabe strony jego wywodów. Wreszcie obrady w małym gronie rozwijają się przeważnie w chłodnej atmosferze emocjonalnej, bo w małym zespole ludzi wzruszenia z natury rzeczy nie są zbyt zaraźliwe, tym bardziej gdy każdy, w interesie swojego prestiżu dba pilnie o to, by innym pokazać, że rozprawia rzeczowo i że nie pozwala sobie ulegać wzruszeniom.

Lecz nawet w takim małym gronie na to, co mówią ludzie, mogą wpływać czynniki nieważkie, które odbierają obradom charakter czysto rzeczowy. Nieraz i tu niechęć osobista Piotra do Jana jest tak silna, że z góry usposabia go opornie wobec wszystkiego, co powie ten Jan. Nieraz też ambicja nie pozwala Pawłowi cofnąć się z pozycji nierozważnego twierdzenia albo każe mu z uporem i naciskiem narzucać swoje zdanie. I małe grono wprawdzie może być widownią, przed którą uczestnicy chcą grać pewną rolę. Ale jest to bądź co bądź widownia, by tak rzec, mieszana, bo z niej co chwila ktoś wychodzi na scenę i na pewien czas staje się aktorem, który mówi niezupełnie to, co by pomyślał i, być może, napisał w samotności.

Na wielkim zebraniu jest zupełnie inaczej. Przede wszystkim działa tu niezłomne prawo natury, które ogranicza liczbowo aktywność każdej grupy: nie mogą wszyscy uczestnicy wielkiego, masowego zebrania wypowiedzieć się z mównicy w ciągu paru godzin. To prawo ograniczonej liczbowo aktywności zbiorowej, czy też ograniczonego współdziałania, z konieczności dzieli każdą liczną grupę na dwie podgrupy: na względnie małą grupę aktywną i na dużą grupę bierną, przy czym zazwyczaj grupa mała ma pewną wyraźną albo utajoną strukturę, gdy tymczasem grupa wielka i bierna jest zupełnie lub niemal zupełnie bezkształtna, to znaczy: pozbawiona struktury.

Obradują naprawdę, a więc rzeczywiście wypowiadają swe myśli i pomysły tylko ci, co tworzą małą grupę aktywną. Ale wypowiadają je dla szerokiej widowni, do której w swoim poczuciu nie należą. Jeśli bowiem nawet wychodzą na mównicę z krzeseł widowni, to jednak mają poczucie wyższości w stosunku do tej niezróżnicowanej masy, która wypełnia widownię i potrafi tylko słuchać i przytakiwać, albo protestować nieartykułowanymi dźwiękami. Mają to poczucie wyższości zwłaszcza ci, którzy się znają szczególnie dobrze na rozważanej sprawie i wiedzą, że reszta nie ma albo wręcz nie może mieć własnego dojrzałego sądu. I mają to poczucie wyższości również ci, co nie są wprawdzie kompetentni w danej sprawie, lecz w dobrym mniemaniu o sobie sądzą, że się na niej

znają, albo wręcz myślą sobie cynicznie, że łatwo potrafią stworzyć pozór, iż się na niej znają. Mogą na to liczyć zwłaszcza wtedy, gdy mają talent krasomówczy lub na chytrą i na pewnej intuicyjnej wiedzy o tłumie opartą sztukę działania na masę.

Ci przywódcy tłumów wiedzą, że nie rozważnie wydobywaną prawdą zdobywa się masę; i nie szukają mozolnie najlepszego rozwiązania danej sprawy, lecz proponują to, co najprawdopodobniej zyska poklask tłumów, a im samym da przychylną masę. Wiedzą też oni, że krótka jest pamięć masy. W dużym napięciu emocjonalnym masowych obrad nie wrażają się głęboko w pamięć wrażenia i przeżycia, zwłaszcza u tych, którzy niezupełnie dokładnie rozumieją, co się mówi w obradach. A takich jest zawsze pewna liczba, czy nawet bardzo wielu, na masowych zebraniach. Przywódcy tłumów wtedy nie potrzebują ważyć słów, które niebawem zapomną albo zniekształcą ich słuchacze. I nie potrzebują się liczyć u słuchaczy z oceną ich osób, która powstaje z powierzchownych wrażeń i zmienia się za lada podmuchem wrażeń nowych.

Wielkie zebrania mają zazwyczaj, by tak rzec, podwyższoną temperaturę uczuciową. Nawet na sali wykładowej prelegent mówi w innej tonacji uczuciowej niż ta, z jaką by pisał o tej samej sprawie w ciszy swego gabinetu. Świadome czy też nieświadome dążenie, by się ukazać słuchaczom w dobrym świetle i zainteresować ich wykładem, stwarza stan pewnego pobudzenia uczuciowego, w którym myśl toczy się szybciej, lecz i płycej. Twierdzenie, głośno wypowiedziane, w oczach samego mówiącego zdobywa większą siłę asercji, niż ma zdanie, tylko w myśli uznane za prawdę.

W większym znacznie pobudzeniu uczuciowym mówią zazwyczaj ludzie na zebraniach, gdzie się debatuje o ważnych sprawach zbiorowych. I słuchacze również w pewnym napięciu uczuciowym śledzą tok obrad. Wskutek tego przyspiesza się tempo myśli i u tych, którzy mówią, i u tych, którzy słuchają. Płytkim nurtem toczy się myśl, która przez to staje się mniej dociekliwa i mniej krytyczna. W podnieconych umysłach zdobywają sobie mocną pozycję twierdzenia, które kiedy indziej stanęłyby wobec ważkich argumentów przeciwnych. A przy tym w pobudzeniu uczuciowym zwiększa się znacznie oddźwięk uczuciowy na przeżycia cudze, który daje wzruszenia indukowane. Zjawiają się one nie przez bezpośrednie zetknięcie z rzeczą, która jest ich przedmiotem, lecz dzięki temu, że Piotr zaraża się, by tak rzec, danym wzruszeniem od Jana i przejmuje je przez oddźwięk uczuciowy.

Z tych wzruszeń indukowanych powstają indukowane oceny, które nie są zgoła wyrazem własnej postawy oceniającej danego człowieka. Piotr nigdy może nie widział na własne oczy żadnego obrazu Matejki, ale cudze oceny sprawiły zbieżnie, że i on zaczął cenić obrazy tego

mistrza na kredyt, na cudze słowo. Same gołe słowa „obraz Matejki” stały się punktem zaczepienia dla jego oceny. I ucieszy się on rzetelnie, gdy się dowie, na przykład, że odnaleziono jeden z obrazów Matejki, który uchodził za spalony. Takie oceny indukowane mają szeroki obieg w życiu zbiorowym. Rzadko przy tym wychodzi wyraźnie na jaw, że są słowne i kredytowe, rzadko bowiem ludzie mają odwagę się przyznać, że lekkomyślnie i niedbale przyjmowali na kredyt cudzą ocenę. A tymczasem z góry można powiedzieć o każdym wielkim zebraniu, że wielu jego uczestników kieruje się ocenami słownymi, indukowanymi bądź nierozmyślnie przez sam nastrój sali, bądź rozmyślnie przez tych, co chcą zrobić nastrój dla swoich celów.

Na zebraniach masowych, trzeba jeszcze dodać, często milczą ludzie, którzy mieliby wiele do powiedzenia. Ludzie naprawdę kompetentni, którzy naprawdę znają się na rzeczy, mają najczęściej sąd rozważny i powściągliwy, a przez to mniej sugestywny w atmosferze masowej ekscytacji. Zdając sobie sprawę, jak mało zaważy ich zdanie na tle stentorowych oracji innych ludzi, którzy wszystko wiedzą dobrze, tamci po prostu nie zabierają głosu. A nieraz zgoła do głosu nie są dopuszczani, gdy obradami kieruje widzialnie lub niewidzialnie zwarta ekipa menerów, którym niedogodny byłby głos sprzeciwu.

Jak w wielu innych sprawach życia zbiorowego, powstaje tu pewnego rodzaju antynomia. Nawet narada w małym gronie ma swoje niebezpieczeństwa, które mogą sprawić, że ostatecznie zostanie fałszywie ujęta rozważana sprawa; obrady wielkiego zebrania zaś niemal z natury rzeczy nie mogą jej wyjaśnić. A przecież niezbędna jest wymiana zdań, by mógł powstać projekt wspólnej decyzji i sama taka decyzja.

Jest tu pewna droga, która, jak się zdaje, może wyprowadzić z tej antynomii: piśmienna wymiana zdań między kompetentnymi rzeczoznawcami. Tu każdy z osobna w zaciszu swojej pracowni spokojnie może rozważyć przedłożone mu zagadnienie i spisać swe myśli bez ekscytacji emocjonalnej, w jakiej by przemawiał do mniejszego czy też większego zgromadzenia. Spisze je z poczuciem pełnej odpowiedzialności, bo *scripta manent*. A jeśli jeszcze nie będzie wiedział, kto poza nim jest powołany jako rzeczoznawca w tej samej sprawie, to na jego opinię nie wpłyną żadne animozje czy ambicje. Zbiór takich pisanych opinii dopiero może być podstawą dyskusji w małym gronie: będą one ramą obrad dość sztywną, by poza nią nie mogła się przedostać nawet demagogia wielkiego zebrania.

DECYZJA ZBIOROWA: GŁOSOWANIE

Jeśli w małym gronie każdy rozumie i śledzi uważnie tok dyskusji, to często dla wszystkich sprawa omawiana coraz bardziej się wyjaśnia

i dojrzewa do rozstrzygnięcia; co najmniej zaś wyłania się parę projektów, około których skupia się opinia uczestników narady czy obrad. I przychodzi wreszcie chwila, gdy to grono ujawnia swe opinie w głosowaniu nad wnioskami, jakie sformułują ci, co reprezentują poszczególne projekty. Pewnej sztuki oddziaływania na ludzi wymaga to sformułowanie, od brzmienia bowiem wniosku zależy nieraz w znacznej mierze to, czy zostanie przyjęty, czy też odrzucony. Czasem trzeba ująć rzeczy tak, by nie nasuwały się od razu myśli o uciążliwych konsekwencjach, jakie wypłyną z realizacji projektu. I zazwyczaj jest tak właśnie, że ci, co głosują, nie przewidują dość dalekowzrocznie dalekich skutków swojej decyzji.

Głosowanie ujawnia nie tylko opinię o sprawie rozważanej, lecz i decyzję każdej osoby. Jeśli decyzja wszystkich osób głosujących jest tożsama co do treści, to powstaje stąd decyzja wspólna i jednomyślna. Oczywiście, nie jest ona niczym innym niż zbiorem decyzji indywidualnych: żadną magiczną wolą powszechną czy też wolą ogółu być nie może, bo nie ma innych przeżyć niż indywidualne.

Niemniej, ważkość społeczna decyzji zbiorowej może być znacznie większa niż tożsamej co do treści decyzji indywidualnej. Już to samo, że z Piotrem głosuje tak samo wiele innych osób, wzmacnia jego przeświadczenie, że powziął decyzję słuszną. A to, że głosując podejmuje decyzję na oczach innych ludzi, odbiera mu w pewnej mierze swobodę, iżby ją zmienić, bo źle by o nim myśleli oni, widząc, że jest niestały w swoich postanowieniach. Zresztą decyzja wspólna w samej swej intencji zamyka Piotrowi drogę do zmiany: przecież we współstanowieniu oddaje on kompetencję do odwołania ustanowionej normy w ręce wszystkich współdecydujących, jako całości. Gdyby Piotr jutro rano nie zjawił się do wspólnego sianokosu, jak to uchwalił wraz z siąsiadami, to przekroczyłby wspólną normę, nie zaś ją dla siebie uchylił.

Jest więc w decyzji wspólnej pewien, by tak rzec, ładunek energii społecznej, jakiej nie ma decyzja indywidualna. Nad tym, iżby ta decyzja została zrealizowana, czuwa tu gotowość wielu ludzi, by zdezaprobować zachowanie tego, kto jej nie będzie respektował. Słusznie więc decyzja zbiorowa przyobleczona jest w pewien majestat społeczny; ale tylko obrazowo i z przesadą można ją nazwać wolą zbiorowości.

W decyzji zbiorowej uczestnicy biorą udział ze swej własnej swobodnej woli. Niemniej, biorąc w niej udział, Piotr znajduje się pod działaniem pewnych czynników, które sprawiają, że może zgodzić się na to, czego by sam z osobna nie postanowił. Być może, gdyby miał anonimowo przesłać składkę na budowę szkoły, to złożyłby jedną, odzależowaną złotówkę; ale na listę, ogłoszoną publicznie, da całe sto złotych z gestem wielkiej troski o dobro publiczne. Piotr, głosując jawnie, liczy się z oceną,

z jaką się spotyka jego decyzja u współgłosujących. Będzie chciał pokazać, że jest lepszy niż jest, że jest bardziej uspołeczniony, że dba o dobro społeczne. Przy tym decyzję zbiorową podejmuje się nieraz w atmosferze pewnego pobudzenia emocjonalnego, które rozluźnia różne powściągi, złe i dobre. Toteż w decyzji zbiorowej jednostka przyzwala nieraz na działania wręcz okrutne, jakich by nie dokonała nigdy z osobna; kiedy indziej na lekkomyślne, czy też wulgarne, na jakie nigdy nie pozwoliłaby sobie na osobisty rachunek. Albowiem właśnie w decyzji zbiorowej zmniejsza się poczucie odpowiedzialności indywidualnej i obawa przed dezaprobatą społeczną. A z drugiej strony podniesienie uczuć lepszych nieraz sprawia, że słabną opory egotyczne i że jednostka bierze na siebie uciążliwe zobowiązania, jakimi nie obciążałaby się sama z osobna.

Im większa liczba ludzi bierze udział we wspólnej decyzji, tym w większej mierze podlegają oni tym wszystkim wpływom, jakie sprawiają, że decyzja ta nie daje wiernego obrazu opinii i ocen, jakie panują w danym gronie ludzi. Wierniej odwzorowuje rzeczywistą postawę oceniającą ludzi danego kręgu osób decyzja, powzięta przez każdego z osobna i wyrażona na piśmie, szczególnie, gdy ci ludzie nie są zgromadzeni na jednym miejscu. Decyzja zbiorowa, powstała z takich piśmiennych decyzji indywidualnych, jest lepszym i bardziej adekwatnym wyrazem postawy uczestników tej decyzji, niż podnoszenie rąk na oczach grona czy też zgromadzenia. Kurendą więc nieraz dobrze się rozstrzyga trudne sprawy. Każdy własną myślą, oceną i wolą rozstrzyga wtedy przedłożoną sprawę, nie wiedząc, do jakiej decyzji doszli inni członkowie głosującego zespołu. Taka decyzja piśmienna rozkłada się z natury rzeczy w czasie: nie sposób tu wszak dokładnie zsynchronizować decyzje indywidualne, które się mają złożyć na decyzję zbiorową. I z konieczności taka decyzja powstaje względnie wolno, nieraz wbrew temu, że nagli rozwiązana sprawa.

Usuwa w znacznej mierze te nieuchwytnie wpływy społeczne, o jakich była mowa, głosowanie tajne. Wprawdzie i tu nawet jednomyślny wynik głosowania ujawnia bez żadnych wątpliwości, kto jak głosował. Gdy choć jeden głos wyłamuje się z tej jednomyślności, to niepodobna dociec, kto był tym nonkonformistą, i na nikim nie może z całą pewnością zaciążyć zasadnie dezaprobatą społeczną. Lecz znów z drugiej strony głosowanie tajne osłabia poczucie odpowiedzialności, tak cenne w kierowaniu sprawami zbiorowymi. Zwłaszcza gdy chodzi o decyzje, które dotyczą określonych osób, głosowanie tajne pozwala w sposób niewidzialny dawać folgę niechęciom, zawiściom i wszelkim innym niskim uczuciom nieprzyjaznym.

Aby powstała wyraźna uchwała zbiorowa, nie wystarczy samo to, że każdy jej uczestnik ujawni swoją indywidualną decyzję. Te decyzje

trzeba objąć jednym chwytem uwagi i je zliczyć, a wynik obliczenia podać do ogólnej wiadomości. Wymaga to pewnego zorganizowania tych, co głosują: jeden lub paru ludzi musi mieć powierzoną funkcję obliczania głosów. Dopiero w chwili, gdy zostanie ogłoszony wynik głosowania, powstaje sformowana już decyzja zbiorowa i od tej chwili jej uczestnicy zaczynają mieć poczucie, że zapadła uchwała i że już ich teraz obowiązuje.

Obliczenie głosów jest funkcją, społecznie błahą, gdy się odbywa na pełnej sali, na oczach i pod bezpośrednią kontrolą głosujących. Jest natomiast funkcją niezmiernie ważną, gdy głosy, oddane na piśmie, zlicza się w nieobecności wotantów. Wtedy bowiem nie ma tej społecznej kontroli, która by dawała gwarancję, że obliczenie nie będzie błędne, albo i rozmyślnie sfałszowane. Tych paru lub kilku ludzi, którym bez dalszej kontroli powierzone jest obliczenie głosów, wstępuje, faktycznie biorąc, w kompetencje całego głosującego zespołu. Jeśli bowiem odważą się oni sfałszować obliczenie, to zastąpi ono samo głosowanie, którego tylko wynik miało wskazać.

Wynik głosowania, jawnego czy tajnego, choćby jednomyślny, nie świadczy bynajmniej, że istotnie wszyscy, co głosowali, opowiedzieli się za danym rozwiązaniem sprawy równie rozważnie, rozmyślnie i z głębokiego przekonania. Gdyby dokładnie wniknąć w przebieg przygotowań do głosowania i w nie samo, to by się okazało w ogromnej większości przypadków, że jest tylko niewielka liczba projektodawców, którzy naprawdę przemyśleli gruntownie daną sprawę, że rozumiejąc ją fachowo, rozważyli kompetentnie środki techniczne ku jej rozwiązaniu i że podali sposób tego rozwiązania, w ich rzetelnym i bezstronnym rozumieniu najlepszy.

Inni najczęściej, zwłaszcza w dużych zgromadzeniach ogromna większość, poszli za tamtymi z różnych motywów. Jednych, którzy najuważniej śledzili przebieg obrad i rozumieli wysuwane argumenty, projektodawcy przekonali: ci głosują rzetelnie i uczciwie, równie mocno przeświadczeni o słuszności decyzji jak sami autorzy projektu. Innych, którzy również słuchali obrad z uwagą, lecz nie mieli dość danych, by rozumieć dobrze wywody, projektodawcy zasugestionowali swym autorytetem. Jeszcze inni, być może, nawet nie starali się rozumieć istoty sprawy w szczegółach, skoro swoim życiowym sprytem wyczuli, że z proponowanego rozwiązania sprawy płynie niewątpliwie ich własna korzyść. Do tych należą też osobiści adherenci projektodawców, którzy posłusznym głosowaniem zaskarbią sobie ich przychyłność. Wreszcie inni jeszcze, niezorientowani zgoła, poszli za przykładem większości, nie mając żadnych podstaw, by się tej większości przeciwstawić i sprzeciwić. Jednomyślna uchwała ma tutaj pozory majestatu ugody powszechnej i tak

zwanej woli powszechnej, choć powstała, jak widać, z różnorakich u różnych ludzi motywów, a u pewnej ich części nie jest w ogóle wyrazem ich postawy wobec sprawy, jaką rozwiązuje.

Ale bądź co bądź ta jednomyślna uchwała daje pewną gwarancję, że ci, co ją podjęli, gotowi są zgodnie z nią się zachować, a nawet działać. Wszyscy oni bowiem uznają tę uchwałę za swoją własną, za dzieło swej własnej swobodnej woli. Wprawdzie nie wszyscy są jednakowo gotowi realizować tę uchwałę, bo nie wszyscy, jak powiedzieliśmy przed chwilą, wnieśli jednakowy wkład w to, że została podjęta. Ale jest wysoce prawdopodobne, że co najmniej na oczach innych jej uczestników czy też w zasięgu ich kontroli nie będą śmieli jej przekraczać.

DECYZJA WIĘKSZOŚCI

Zespół ludzi, w równej mierze zainteresowanych w jakiejś sprawie, która wymaga łącznego działania, potrzebuje decyzji jednomyślnej, by wszyscy jego członkowie działali zgodnie ze swoim przekonaniem i ze swoją oceną rzeczy. Oto, powiedzmy, absolwenci jakiejś szkoły chcą urządzić pożegnalną wycieczkę wspólną. Będzie ona przyjemna dla wszystkich, gdy zostanie wybrana przyjemna dla wszystkich miejscowość. Lecz niechaj oto teraz ocena danego zespołu się rozdzieli: jedni chcą jechać nad morze, drudzy w góry. Otwierają się tutaj różne możliwości.

Po pierwsze, jeśli całego tego grona ludzi nie wiąże skądinąd żadna norma, która by rozstrzygała tę sprawę, to może po prostu nie dojść do projektowanej wycieczki: każdemu zależy tu przede wszystkim na tym, dokąd pojedzie, nie zaś na tym, z kim pojedzie. Tu potrzeba scalenia grupy jest taka słaba, że nie może pokonać różnicy dążeń i ocen.

Po drugie, możliwe jest też, że tym, co chcą jechać nad morze, zależy więcej na tym, dokąd pojedą, a tym drugim bardziej na tym, z kim jadą. Potrzeba scalenia u tych drugich wystarcza, by się zawiązała grupa i aby doszło do wycieczki nad morze: oni podporządkują się woli tych, co koniecznie pragną jechać nad morze. Ci, co chcą jechać nad morze, osiągną prawdopodobnie większą sumę zadowolenia. Będą mieli i morze, i towarzystwo tych, co się im podporządkowali. Ale jest też możliwe, że ci drudzy będą mieli zadowolenie niemniejsze. Oni wszak mocniej chcieli samej wspólnej wycieczki i dlatego się poddali woli tamtych; a wobec tego oni to, być może, będą więcej zadowoleni z samej wycieczki, niż tamci z morza i z wycieczki.

Po trzecie, potrzeba scalenia może być równie silna po obu stronach. Wtedy ani jedni, ani drudzy nie zechcą zrezygnować z wycieczki ze względu na jej kierunek. I ani jedni, ani drudzy nie widzą racji i powodu,

aby jednostronnie tylko rezygnować z wyboru miejsca. Zgodzą się natomiast zrezygnować z pełnego zaspokojenia swych pragnień, jeśli i ci drudzy również zechcą zrezygnować podobnie. Postawa obu stron stwarza tu grunt dla kompromisu: obie strony w części zrezygnują ze swoich dążeń, by wspólnie osiągnąć cel, który uznają wspólnie za cenny. Nie będzie tedy pełne ich zadowolenie, ale będzie pełne o tyle, o ile na to pozwoli konflikt ocen obu stron: nie pojedą ani nad morze, ani w góry, lecz do jakiejś miejscowości równinnej.

Tym kompromisem wykażą swą mądrość życiową: to, że rozumieją, iż świat jest taki, że w nim nie może się w pełni zaspokoić ogromna większość pragnień; a jednocześnie tym kompromisem położą kamień węgielny pod nową grupę: pod tę grupę wycieczkową, która by się nie zawiązała bez niego. Ten kompromis nie tylko zawiąże, lecz i umocni od razu więź zbiorową, pokaże bowiem, jak dalece każda strona dążyła do scalenia. Taki kompromis jest też miarą uspołecznienia, życie zbiorowe bowiem wymaga kompromisów na każdym kroku. Kto nie umie zrezygnować z pełnego zaspokojenia swych pragnień, ten nie może się zmieścić w ciasnych zawsze ramach zbiorowości. Ta rezygnacja jest ceną, którą się płaci za to, że się otrzymuje korzyści, jakie daje życie zbiorowe.

Ale po czwarte, bywa jeszcze i tak, że u wszystkich osób, które mają zawiązać grupę, żywa jest chęć scalenia, lecz natura danej sprawy otwiera tylko dwie możliwości, między którymi nie ma trzeciej pośredniej: w miasteczku, gdzie są tylko dwie restauracje, tylko albo w jednej, albo w drugiej mogą absolwenci urządzić pożegnalny bankiet. Tu mogą się oni zdać na orzeczenie losu. Wybrana przez nich osoba wyciągnie kartkę, na której jest nazwa tego miejsca, gdzie będzie bankiet. Nasi absolwenci zgodzili się tu na regułę wyboru, która obu stronom otwiera równie prawdopodobne widoki, że sprawa będzie rozwiązana po ich myśli; a jednocześnie stwarza równie prawdopodobne ryzyko, że będzie rozwiązana wbrew ich pragnieniom. Na tym właśnie polega kompromis między nimi; każda z nich godzi się na to, że stanie się wbrew jej życzeniu, jeśli tak wypadnie wedle zgodnie uznanej reguły wyboru.

Ten sam konflikt pragnień można rozstrzygnąć, po piąte, jeszcze w inny sposób. Życzliwość, jednakowa dla wszystkich osób, w ten konflikt uwikłanych, podsuwa myśl, że ta cała grupa osiągnie maksimum możliwego w danych warunkach zadowolenia, jeśli przynajmniej większość osiągnie w pełni to, czego pragnie. I z tej myśli wysnuje regułę czy normę, że tam, gdzie nie można usunąć inaczej konfliktu, należy przynajmniej uczynić to, czego chce większość. Głosowanie nad danym projektem pokazuje, za czym opowiada się większość. To, co ona przyjmuje mocą normy wyboru, staje się decyzją, wiążącą wszystkich, któ-

rzy się poddali tej normie. Poddając się jej, zawarli właśnie ugodę kompromisową, bo wszyscy wzięli na siebie równe ryzyko, że się nie stanie to, czego każdy z nich pragnie. Teraz zaś, gdy wynik głosowania wskazał większość i jej zwycięską decyzję, mniejszość mocą tej normy wyboru poddaje się tej decyzji, która rzeczowo nie tylko nie jest jej decyzją, lecz jest przeciwieństwem tej decyzji; ale w myśl normy wyboru staje się też jej decyzją: wszak i ta mniejszość zgodziła się, że to, co przyjmie większość, będzie obowiązywało tak, jak gdyby to była jednomyślna decyzja całego głosującego zespołu.

Za tą normą wyboru, która normę, uznaną przez większość, czyni normą całego zespołu, czyli za normą majoryzacji, opowiada się bez wahania życzliwość; i ta ograniczona dla danej grupy, i ta powszechna, jeśli zakłada, że dana większość wie pewnie, co dla niej jest dobre i pożyteczne. Ta życzliwość boleje nad tym, że świat jest taki, iż w nim nie może być zadowolona i ta mniejszość, nad której pragnieniami większość odniosła zwycięstwo, ale która jest rada, że przynajmniej większość danej grupy będzie miała to, czego chciała.

Za tą normą majoryzacji przemawia jeszcze wzgląd inny. Skoro normę dla całej grupy wyznaczyła decyzja większości, to większość ta samorzutnie, każdy w niej człowiek z własnego impulsu, będzie się stosowała do tej normy i jej przestrzegała. Względnie mniej będzie w tej grupie tych, co poddadzą się jej z oporem wewnętrznym, tylko przez potrzebę scalenia grupy i przez to, że się czują zobowiązani konsekwentnie uznać normę, na którą się pośrednio zgodzili. Wzmocni ją w ich duszy, po pierwsze, obawa przed sankcją rozsianą, jaką jest dezaprobata za niedotrzymanie słowa, po drugie zaś wzmocni ją w niejednym przypadku to, że decyzja większości zdobędzie pewną moc perswazywną właśnie jako decyzja większości, zwłaszcza jeśli ta większość jest bardzo znaczna. Jakoś trudno na pierwszy rzut oka oprzeć się myśli, że mniej jest prawdopodobne, by ludzie w znacznej ilości przypadków nie wiedzieli, co jest dobre dla nich samych, a tym samym dla innych ludzi, tak przecież do nich podobnych. Po trzecie wreszcie, mniejszość może się obawiać represji zbiorowej ze strony większości, której to represji trudno było by się przeciwstawić właśnie ze względu na przewagę siły, jaką ma ta większość.

Ta myśl o możliwej represji stawia majoryzującą decyzję większości w świetle swoistym. Ci, co ją utworzyli, swym głosem każdy z osobna, mieli na widoku swoje pragnienia i swoje dobro. Zdobywając większość, a tym samym dając moc projektowanej przez nich normie, po prostu odnieśli bezkrwawe zwycięstwo nad swymi przeciwnikami i narzucili im swą wolę: zmajoryzowani absolwenci pojedą nad morze, choć przyjemność by im sprawiły górskie widoki. Głosowanie jest więc niejako

walką między dwiema grupami, na jakie się dzieli głoszący zespół, w sposób, który jest jeszcze niewiadomy przed obliczeniem głosów, a który się ujawnia właśnie w tym obliczeniu. Obrady przygotowawcze, ożywiona, gorąca czy też zacięta dyskusja, to wstępna faza tej walki, która się kończy głosowaniem. Ta walka na słowa i argumenty jest sublimacją walki wręcz. Nikt tu przynajmniej nie używa przemocy fizycznej i nikt nie otrzymuje bolesnych lub śmiertelnych rąw. Wysuwanie argumentów nie jest przy tym zgółą przemocą, nawet duchową. Mają one przekonywać, to znaczy: budzić u słuchacza własne przeświadczenie o ich prawdziwości; szanują tym samym nienaruszalną enklawę ludzkiej indywidualności.

W takiej dyskusji przy tym wzmacnia się znacznie siłę argumentów tym, że się przedstawia projekt, którego się broni nie jako korzystnego dla części grupy, lecz jako pożytecznego dla wszystkich. W naradzie nad kierunkiem pożegnalnej wycieczki zwolennicy morza przekonają się starają innych, że każdemu człowiekowi bardziej wychodzi na dobre, gdy odpoczywa w bezruchu na plaży, niż gdy zmęczenie pracą usiłuje przemoc nowym trudem turystycznym. Widz z zewnątrz nigdy przy tym nie potrafi zupełnie pewnie rozstrzygnąć, czy ci obrońcy morza naprawdę głęboko są przekonani o tym, co mówią, czy też po prostu chcą przesłonić własny, osobisty interes pozorami troski o dobro powszechne. Jeśli Jan wierzy, że Piotr kieruje się tą troską, to argumenty Piotra zyskują na sugestowności.

Życzliwość powszechna jest raczej łatwowierna z natury. Uznając, że każdego człowieka obowiązuje to, iżby był życzliwy dla każdego innego, życzliwość ta tym samym zakłada, że ludzie mogą być tak powszechnie życzliwi jedni dla drugich i że bywają. Stąd łatwo wierzy ona, że gdy jakiś zespół ludzi szuka rozwiązania jakiejś zbiorowej sprawy, to ludzie ci mają na oku nie własny interes, lecz dobro wszystkich zainteresowanych. Ogólnie biorąc, najczęściej nie myli się ona tylko co do niewielu, którzy naprawdę myślą o całym zespole i chcą tylko jego dobra, nie zaś własnego. Więcej już jest takich, co chcą pogodzić interes własny z powszechnym; ale najwięcej jest takich, co tylko udają, że mają interes powszechny na widoku. A chyba już prawie nie ma takich, którzy by chcieli dla zbiorowości takiego dobra, jakie wyraźnie koliduje w ich rozumieniu z ich własnym, żywotnym i ważkim interesem.

Niemniej, życzliwość powszechna skłonna jest wierzyć, że w głosowaniach, które dotyczą spraw zbiorowych, ludzie kierują się interesem zbiorowym. Nikt z zainteresowanych temu nie przeczy i fikcja troski o dobro powszechne szerzy się w konwencjonalnym języku tych, co się zajmują sprawami zbiorowości.

Są jednak niewątpliwie sprawy, które budzą interes powszechny i są

równie ważne dla wszystkich członków danego zespołu. Dla mieszkańców danej wsi, na przykład, nieodzowny jest wał ochronny, który by ich pewnie chronił przed powodzią. Co do tej sprawy wszyscy są zgodni; i wał jest dla nich niewątpliwie dobrem wspólnym lub dobrem powszechnym, bez żadnego zakłamania i żadnej przesady. I z pewnością uchwałą jednomyślnie jego budowę, jeśli będzie im tutaj pozostawiona decyzja.

Dzielić ich może tylko pogląd na to, jaki wał zbudować. Jedni opowiedzą się za ziemnym, inni może za kamiennym lub betonowym. Jedni i drudzy będą twierdzili, że ten ich wał będzie łatwiej i taniej wybudować i że będzie bardziej trwały. Jeśli rzeczywiście można dokładnie obliczyć koszt i trwałość obu wałów, to decyzja będzie zależała wyraźnie i wyłącznie od względów technicznych, od zestawienia cyfr, na którego wynik nie może mieć wpływu żaden osobisty interes. Ale łatwo tu być może, iż niepodobna z góry orzec, który wał przetrwa dłużej i wytrzymać będzie lepiej napór wezbranych wód i lodów. Ta sprawa stanie się wtedy nierozstrzygalnie sporna, a tym samym będzie łatwo przedmiotem dyskusji i nieuzasadnionych dostatecznie opinii i poglądów. Powstaną dwie frakcje, zwolenników wału ziemnego i wału kamiennego, między którymi spór może trwać długo, jeśli go nie rozstrzygnie głosowanie. Obie strony głosować tu będą, rzeczywiście mając na oku dobro powszechne, różnie tylko rozumiejąc środki, jakie prowadzą do celu.

Ale i do tego sporu sączyć się mogą niepostrzeżenie interesy osobiste. Autorzy tych dwóch rywalizujących projektów mogą uznać tę rzecz za sprawę osobistego prestiżu i chwytami demagogicznymi mogą kaptować sobie zwolenników. Ludzie, którzy na swoich gruntach mają wiklinę, poprą wał ziemny, by ją korzystnie zbyć na miejscu; właściciele pól kamiennych opowiedzą się za wałem kamiennym, by pozbyć się swoich kamieni. Oczywiście, nie ujawnią tych swoich rozważań w dyskusji, gdzie będą tylko wysuwali niedość konkluzywne argumenty. Tę niekonkluzywność dostrzegać będą oponenti, którzy natomiast widzieć nie będą słabości swoich własnych racji.

W takiej dyskusji, a zwłaszcza na widok głosowania po dyskusji tak niekonkluzywnej, powstać łatwo może zasadna wątpliwość, czy zwycięska w głosowaniu koncepcja istotnie ma za sobą mocniejsze argumenty, i czy większość, która zwyciężyła, istotnie lepiej się zna na rzeczy, niż pokonana mniejszość. A gdy już raz powstanie taka wątpliwość, to łatwo może też powstać pytanie, czy można uważać za pewne, że kiedy indziej, na przykład na owej wycieczce, większość ma zawsze trafny sąd o swoim własnym interesie. Przecież nie jest nieprawdopodobne, że ci, co pociągnęli wszystkich swoich kolegów nad morze, sami więcej by użyli w górach. W świetle podobnych pytań i wątpliwości

pod znakiem zapytania staje sama norma majoryzacji jako dyrektywa niejednomysłnego głosowania.

To nie znaczy jednak, by tym samym słuszna była norma przeciwna, minoryzacji, w myśl której za decyzję głosującego zespołu należałoby uważać decyzję mniejszości. Zastosować taką normę można by tylko w głosowaniu tajnym, albo nieoczekiwanie dla samych głosujących. Jawnie zastosować jej niepodobna z samej natury rzeczy. Można by nawet znaleźć pewne argumenty, przemawiające za tą, na pierwszy rzut oka dziwaczną, zasadą. Można by, na przykład, wskazać, że myśli płytkie i sądy powierzchowne o rzeczach są bardziej sugestywne dla większości czy też masy, niż myśli głębokie i wnikliwie; że opinie potoczne i utarte pociągają za sobą masy, że natomiast wszelkiego rodzaju dysydenci i nonkonformiści myślą o wszelkich sprawach własnym wysiłkiem i rozumem. Stąd powstałaby presumpcja, że słuszny i trafny jest pogląd mniejszości. I dzieje ludzkie dają niejeden przykład tego, że myśl nowa, często genialna, spotykała się ze zgodnym oporem i sprzeciwem zwartej większości nawet w ciałach zbiorowych, w których można by oczekiwać szybkiego rozumienia nowych praw i wskazań. Ale pospieszne wnioski z takich faktów chcą wyprowadzić ci, co chętnie by widzieli, iżby sprawami zbiorowymi kierowali nieliczni, tak czy inaczej wybrani.

Tutaj zważyć trzeba, że decyzja stwarza normę, która ma wskazywać ludziom, jak się zachowywać i działać, i że ludzie niełatwo poddają się wskazaniom, których sami nie uważają za słuszne. W każdym razie łatwiej poddają się wskazaniom, za którymi opowiedziała się większość. Gdyby w rozwiązywaniu spraw zbiorowych stosować normę minoryzacji, wielu byłoby opornych, których do posłuchu skłonić by mogła dopiero przemoc fizyczna lub co najmniej obawa przed tą przemocą. W zbiorowości więc lub w grupie, gdzie by obowiązywała ta norma minoryzacji, często trzeba by się uciekać do przemocy, co nie wzmocniłoby równowagi w danym zespole ludzi. Toteż mocniej i bardziej elastycznie skalona jest zbiorowość czy grupa, gdzie decyduje większość lub gdzie co najmniej większość desygnuje tych, co podejmą decyzję dla zbiorowości. Sprzeciw przeciw temu, co się dzieje w takim zespole, nie może być zbyt silny i gwałtowny tam, gdzie większość ludzi musi sobie powiedzieć, że bezpośrednio albo pośrednio chciała tego, co się w nim dzieje.

Liczbowy wynik głosowania jest miarą mocy, z jaką uchwalona norma obowiązuje w danej grupie. Pokazuje on, jak wysokie jest prawdopodobieństwo, że przekroczenie normy spotka się z sankcją rozsianą; jest jednocześnie czynnikiem, który wpływa na to, czy norma stanie się sugestywna dla jej przeciwników. Poddadzą się jej posłusznie i, co więcej, nie będą myśleli, iżby ją zmienić lub znieść, skoro będą widzieli, że za nią opowiedziała się ogromna większość. Gdy natomiast większość jest

znikoma, obowiązywanie normy jest stanem równowagi niestałej, który umiejętnie zorganizowaną akcją łatwo można zmienić. Wynik głosowania jest też miarą odpowiedzialności członków grupy za to, co się w niej stanie przez to, że będzie w niej obowiązywała norma uchwalona. Miara to niewątpliwie niedokładna z tych wszystkich racji, jakie omówiliśmy powyżej. Niemniej, daje ona pewien obraz nastroju i postawy grupy i wskazuje, jak mocne oparcia ma dana norma w umysłach członków danej grupy.