

DR KAZIMIERZ WŁADYSŁAW KUMANIECKI
PROFESOR UNIwersYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

PRAECEPTA PRAEFECTI

(Z TEKI JUBILATA)

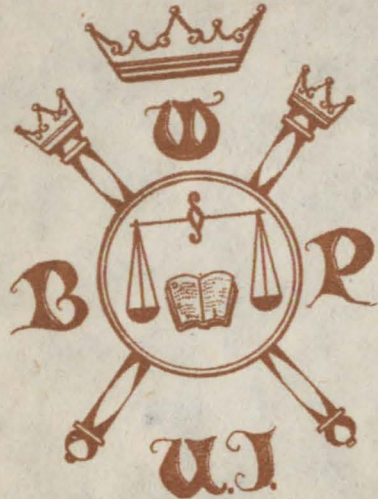
WYDANIE DRUGIE

KRAKÓW 1939

SKŁAD GŁÓWNY W KSIĘGARNI
A. KRZYŻANOWSKIEGO W KRAKOWIE



U-1-1939-Kup



VI-1939-Kup

WPS-748

*W. St. Samu Rejentowi
z Smilani Staporowi
z najserdeczniejszym pozdrowieniem dłoni
Kumaniech*

DR KAZIMIERZ WŁADYSŁAW KUMANIECKI
PROFESOR UNIwersYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

PRAECEPTA PRAEFECTI

(Z TEKI JUBILATA)

Wydz. Bibl. Prawnicza



1806141455

WYDANIE DRUGIE

KRAKÓW 1939

SKŁAD GŁÓWNY W KSIĘGARNI
S. A. KRZYŻANOWSKIEGO W KRAKOWIE

WYDZIAŁOWA BIBLIOTEKA PRAWNICZA UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO	
	NR INWENTARZA
	40067
	SYGNATURA
VI-1939-Kup	

WYDAWCA: PROF. DR K. W. KUMANIECKI W KRAKOWIE
 DRUK W. L. ANCZYCA I SPÓŁKI W KRAKOWIE

*Uwadze
małych i wielkich szefów
poświęcam*

Mija trzydzieści lat, jak zostałem po raz pierwszy w życiu w młodym jeszcze wieku powołany na kierownicze stanowisko. Pracowałem w administracji samorządowej i rządowej na różnych stopniach, od samego dołu aż wzwyż do stanowiska ministra. Pełniłem służbę publiczną podczas pokoju i w czasie wojny, poznałem administrację zarówno cywilną, jak i zmilitaryzowaną, byłem dowódcą wojskowym, a wreszcie znajdowałem się i w takich sytuacjach, któremi kierowałem nie w charakterze przełożonego, lecz jako primus inter pares.

Różnorodne to zatem i bogate doświadczenie! Wielu ludzi przeszło niejako przez moje ręce, a dusze ich jak gdyby się przesunęły przed moją duszą. Nauczyłem się tej prawdy, że doświadczenie życiowe jest wielkim mędrcom, od którego trzeba się uczyć, jak rozum wykształcić, sumienie zaostrzyć, wyrobić w sobie rozsądną stanowczość i szukać serca w sobie i u innych. Garść tych swoich doświadczeń, zebranych w wirze wciąż tętniącego i zmieniającego się życia, spisałem w nadziei, że mogą się przydać, bo odnoszą się do zagadnień wiekuiście żywych.

Myślę w tej chwili z głębokiem uczuciem o tych wszystkich żyjących i nieżyjących, którzy mi w ciągu tych trzydziestu lat pomagali swą rzetelną i wierną pracą na różnych posterunkach służby publicznej.

Dr Kazimierz Władysław Kumaniecki

W Krakowie, 3 stycznia 1937.

Die Geschichte der Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Entwicklung der menschlichen Gedanken beschäftigt. Sie untersucht die verschiedenen Schulen und Philosophen, die in der Geschichte der Menschheit aufgetreten sind. Die Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Natur der Wirklichkeit, dem menschlichen Geist und dem Leben auseinandersetzt. Sie ist eine Wissenschaft, die sich mit den grundlegenden Fragen des menschlichen Daseins beschäftigt.

Die Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Natur der Wirklichkeit, dem menschlichen Geist und dem Leben auseinandersetzt. Sie ist eine Wissenschaft, die sich mit den grundlegenden Fragen des menschlichen Daseins beschäftigt. Die Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Natur der Wirklichkeit, dem menschlichen Geist und dem Leben auseinandersetzt. Sie ist eine Wissenschaft, die sich mit den grundlegenden Fragen des menschlichen Daseins beschäftigt.

Die Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Natur der Wirklichkeit, dem menschlichen Geist und dem Leben auseinandersetzt. Sie ist eine Wissenschaft, die sich mit den grundlegenden Fragen des menschlichen Daseins beschäftigt.

Die Philosophie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Natur der Wirklichkeit, dem menschlichen Geist und dem Leben auseinandersetzt.

I

PSYCHOLOGJA ŻYWYCH LUDZI

Rządzić i zarządzać, a więc kierować na dużą, mniejszą, czy małą skalę — jest przede wszystkim psychologią żywych ludzi i opartym na niej sposobem postępowania, a więc sztuką. Ileż z tego źródła rodzi się rozsądnych systemów działania lub nawet genialnych pociągnięć, a ileż też pomyłek lub katastrof! Artyzm — rzemiosło — małostkowość — obłąd.

W tem trudność, że szablony tutaj nie starczą za twórcze pierwiastki. Są dusze i duszyczki: z pierwszych rodzi się *virtus*, a z nią ten typ ludzi, o którym głosi napis na grobowcu Scipiona: *bonorum optimus vir*, natomiast z drugiej, z owej *animula*, bierze swój początek człowiek *semper in omnibus varius*. A w jednym i w drugim wypadku różnorodność obraca się nieskończonym niemal kołowrotem.

Ta zaś prawda jest jedna dla kierujących i dla kierowanych.

II

ZASADY

Kierujący musi przede wszystkim sam wiedzieć, czego chce. Chwiejność i zmienianie postanowień ośmiesza szefa w oczach podwładnych. Dążenie zaś do wytkniętego celu winno wypływać z jasno postawionych, ściśle określonych, rozumnych

•

i moralnych, a z głębokiego przekonania wyznawanych z a s a d. W takim wypadku celowe stosowanie środków, mających zamierzony cel urzeczywistnić, nigdy nie wysunie pierwszych poprzed drugi, ani nie usprawiedliwi używanych środków konkretnym celem. Tylko przy takich zasadach może istnieć konsekwencja w całości postępowania mimo różnych szczegółowych sytuacji. Bez takich zasad może być tylko *homo semper in omnibus varius*, nigdy zaś *vir* — nawet nie już aż *vir bonorum optimus*, bo nawet nie *bonus vir*. Bez nich może stać na kierowniczym stanowisku rzemieślnik — a to zależnie od okoliczności ciasny i małostkowy lub wytrawny, sprytny i należycie zawodowo wyzwolony, albo płaski karierowicz, albo nawet genialny obłąkaniec. Jednak prawdziwa sztuka kierownictwa — artyzm swego rodzaju — wymaga u swego podłoża zasad; u jej szczytów stoi prawdziwy mąż stanu — nie ten z imienia tylko i stanowiska, lecz ów z ducha swojej działalności.

III

PODWŁADNI

Ważnym czynnikiem żywego instrumentu są przede wszystkim p o d w ł a d n i. I tu można spotkać różnych ludzi. Umieć poznać się na tej szerokiej skali różnych dusz i duszyczek jest pierwszym warunkiem umiejętnego kierownictwa. Tylko bowiem w ten sposób można zachować pewność ręki oraz dostosować sposób obcowania z ludźmi, rozkazywanie, wykonanie i nadzór. A trzeba wśród tej żywej masy psychologicznego i moralnego materiału baczyc z w ł a s z c z a na następujące grupy:

1. Pochlebcy i donosiciele. W życiowej rzeczywistości występują oni albo jako dwa odrębne typy, albo jako jednostki, łączące w sobie cechy obu. Trudno powiedzieć, który z nich jest gorszy, raczej może *ambo meliores*.

Pochlebca jest nim wobec każdego przełożonego, służąc mu pozornie całą duszą, jednak nie mogąc — nawet przy dobrej woli — stać się rzetelnym współpracownikiem i doradcą, a to z braku istotnych wartości wewnętrznych; nie idzie mu bowiem o rzecz, lecz zawsze myśli wyłącznie o sobie i dlatego w rzeczywistości działa i pracuje tylko dla siebie.

Donosiciel jest zawsze niebezpieczeństwem, a może stać się w pewnych okolicznościach nawet nieszczęściem. Pozornie zdaje się być użytecznym, bo ułatwia rzekomo przełożonemu znajomość stosunków w jego zakresie działania. W rzeczywistości zaś szef wie to tylko, na czym donosicielowi zależy, ale co gorsza jeszcze — wie tylko tak, jak tego chce jego informator. Szerokie tu pole dla osobistych porachunków, dla przekupstw w różnych postaciach i innych nadużyć, ale co przedewszystkiem — donosicielstwo demoralizuje całą maszynę od wewnątrz, szerzy popłoch i lęk, przeraża niepewnością jutra, niszczy od korzeni poczucie koleżeństwa — *l'esprit du corps*. W szerokiej masie dusz ludzkich, napełnionych ciągłym lękiem przed niewidzialnym, a jednak wciąż wyczuwanym i wokół pelzającym tajemnym donosem, rodzi się ciche a groźne pragnienie wydobyć się z tej dusznej atmosfery. Niema tu miejsca dla poczucia honoru, ani dla godności ludzkiej. Stąd też donosiciele czę-

sto bywają również instrumentami kreciej roboty przeciwko informowanym przez siebie przełożonym.

Pędzić zatem precz od siebie pochlebców i donosicieli! Rozumny, światły i doświadczony szef ma moc różnych dróg i sposobów rzetelnego wywiadu o tem, co się dzieje w jego zasięgu działania. Taki też przełożony zaraz z początku znajdzie sposób ostrzeżenia i pouczenia swoich podwładnych o tem, że do niego chodzi się tylko głównymi schodami, bo tylne są niewygodne, a mogą być i karkołomne.

2. Pokrewny do pewnego stopnia, a jednak odmienny typ — to są k a r j e r o w i c z e. Taki człowiek również pracuje i postępuje tylko z myślą o sobie, a nie o rzeczy, nie o sprawie, nie o celu, o który chodzi. Aby wspinać się czempredziej po szczeblach w górę, gotów jest opuścić na zimno kolegę, jak i przełożonego oraz przesunąć siebie o 90, o 180, nawet o 360 stopni, co prawda zawsze z pewną ostrożną miarą i z zachowaniem posuwania się, gdy trzeba, dobrze odmierzonymi etapami. Gdy jednak pochlebca bywa mniej lub więcej obleśny, gdy donosiciel krąży jakby szekspirowski Jago, który, «dając pozór wiernych usług, popiera własny interes» i rozgląda się tylko za sposobnością, by «odkręcać te kołki, które dają dźwięczność strunom» ludzkiego życia i rozstrajać harmonję na żer dla siebie, to karjerowicz spełnia swe obowiązki spokojnie, dokładnie i formalnie osobiście bez zarzutu, ale nie przeszkodzi niczemu i nie utrudni niczego, coby mogło być z korzyścią dla jego kariery, choćby to nie było zawsze *comme il faut*, umie przymknąć jedno oko, gdy tak będzie wygodniej lub bezpieczniej, a życzliwą neutralnością ułatwi każdą sytuację, wyglądającą mu na pożyteczną ze stanowiska jego

karjerowiczowskich ambicji. Rozumny, światły i doświadczony szef pozna się na karjerowiczach, a zachowując ostrożność ze względu na ich miękki moralny stos pacierzowy, potrafi umiejętnie zużytkować ich swoistą gorliwość dla dobra sprawy, której nie umieją służyć z samego tylko moralnego poczucia obowiązku, etyki społecznej czy uświadomienia państwowego.

3. Przechodząc z kolei do biurokratów, nie mam bynajmniej na myśli jakiegoś bliżej nieokreślonego urzędnika, spełniającego przepisane czy nakazane mu takie lub inne formalności urzędowe. Biurokraci — to zorganizowany korpus «szarych ekscelencji», to ów górny tysiąc czy półtysiąc ukrytych wielkorszędów, działających pod obcą firmą zbiorową, jak dyrekcja, wydział, rząd lub coś podobnego, już też pod obcą firmą indywidualną, wyprawdowaną z podpisów najwyższych szefów na dokumentach.

Znaczenie i wartość biurokratów zależy od systemu: Tam, gdzie szef posiada odpowiednie kwalifikacje teoretyczne i praktyczne, albo przynajmniej orjentuje się należycie dzięki uzupełnieniu swego ogólnego, ale systematycznego i gruntownego wykształcenia dłuższą praktyką i gdzie równocześnie istnieje rozsądnie zorganizowana kontrola oraz system odpowiedzialności, zbudowany na należycie przemyślanych konsekwencjach, wyciągniętych z zasady równości wszystkich wobec prawa, tam szare ekscelencje oddają znakomite usługi dzięki swojej rutynie i doświadczeniu, są elementem ciągłości i tradycji, służą rzetelną radą i umieją czuwać nad należytem funkcjonowaniem całego aparatu. Przykładem są stosunki angielskie, gdzie skutkiem dłuż-

szego trwania gabinetów ministrowie, nawet niefachowi, nabierają znajomości spraw, a stali podsekretarze stanu wraz z korpusem innych zawodowych urzędników po ministerstwach spełniają znakomicie swoje zadanie, mając zakreszone granice kontrolą parlamentarną i odpowiedzialnością sądową.

Gdzie natomiast szef z braku wiadomości czy doświadczenia staje się zależnym od biurokratów, lub gdzie potrafią ci anonimowi wielkorządcy sparaliżować w jakiś sposób kontrolę publiczną i faktycznie usunąć się z pod odpowiedzialności, a przynajmniej urzeczywistnienie jej utrudnić, tam może biurokracja zamienić się z dodatniego i pożytecznego czynnika w element szkodliwy, a nawet niebezpieczny.

Dlaczego?

Biurokracja, jak uczy historia, odznacza się zachłannością, dążąc do zagarnięcia pod siebie jak najwięcej dziedzin życia publicznego. Z czasem zaczyna to przerastać jej siły, a często istota i charakter zagarniętych funkcji wymaga takiego pewnego sposobu ich pełnienia, na który biurokracja — i to znowu z powodu swojej istoty i swego własnego charakteru — nie może się zdobyć nawet przy najlepszej woli i największych wysiłkach. Na coraz mniej samoistnych warsztatów zaczyna się rozkładać dostarczanie ludziom pracy, a przez nią i środków do życia. Tem samym spadają coraz większe ciężary na gospodarstwo publiczne, zarządzane przez biurokrację. Trzeba więc ratować własną pozycję. Wówczas korpus szarych ekscelencji nie cofa się przed pociąganiem ludności do coraz nowych świadczeń, nie oszczędzając pod tym względem nawet podległego sobie aparatu. Mimowoli,

a to w następstwie pewnych istotnych konieczności, zarysowuje się różnica między górą a środkiem i dołem tego aparatu, w które zawsze silniej uderzają rozmaite ograniczenia i zakazy w zakresie zarobkowania oraz systemy kilkakrotnego opodatkowania dochodu z pracy. Przybywa zatem jeszcze niezadowolenie wewnątrz. Wysuwający się coraz silniej na czoło fiskalizm usiłuje zatem podporządkować sobie coraz to dalsze i dalsze dziedziny, będąc równocześnie wyjątkowo wyrozumiałym, a nawet wspaniałomyślnym właśnie tylko dla pewnych organizacji gospodarczych, zarządzanych przez biurokratów. Wpada się w pewnego rodzaju błędne koło. Więc w końcu zaczyna się nadużywać wielkich haseł, trwoniąc i zużywając ich siłę moralną i społeczną. Sięga się przeto coraz bardziej do przymusu w rozmaitej postaci i odsuwa się katastrofę, nie umiejąc lub nie mogąc już jej zapobiec. Tym to właśnie sposobem niegdyś szlachetne idee, głoszone przez policystów, zostały wypaczone w państwie XVII i XVIII wieku. Oni żądali opieki państwa nad słabą według ich zdania jednostką, a biurokracja czy to Ludwików, czy to fryderycjańska lub józefińska zamieniła tę opiekę w system policyjny. Absolutyzm oświecony chciał uszczęśliwiać poddanych na swój sposób, nawet wbrew ich woli, zamęczał ich swoją troskliwością — bezapelacyjną, nieodpowiedzialną i niekontrolowaną, a więc wszechwładną. Nie dziw, że ta omnipotencja państwa biurokratycznego miała u swego końca katastrofę dziejową.

Rozumny, światły i doświadczony szef potrafi duże walory biurokracji zużytkować dla dobra zadań, które ma spełnić, uczyni z niej swego rzetel-

nego doradcę oraz fachowego kierownika wykonania swoich myśli przewodnich i zamierzeń, a więc swojej woli. Ustrzeże tem samem przedewszystkiem ją samą przed zdemoralizowaniem się w samej sobie, nie dając swojej firmy przeprowadzaniu jej woli. Ale coś więcej jeszcze; uchroni powierzone swemu kierownictwu wartości i dobra — żywe i martwe, ujęte w jeden system organizacyjny, od wstrząsów lub zniszczenia. Biurokraci winni być myślącym instrumentem w ręku rozumnego szefa, a nie nieuświadomiony szef narzędziem w rękach biurokracji.

4. Niejednokrotnie, obserwując pewnych ludzi, musiałem się bronić przed budzącem się we mnie podejrzeniem, czy lenistwo nie jest przypadkiem jakimś pierwotnym zabytkiem, jakimś dalekiem echem wywczaśów — mówiąc językiem biblijnym — jeszcze z przed wypędzenia z raju, a obijającym się o ściany niektórych duszyczek ludzkich. Tyle jakiejś zaciętości bywa w tym ich kulcie dla leniuchowania, tyle przemyślności, aby nic z niego nie uszczknąć i w niczem mu nie ubliżyć. Taki spy-ch a c z¹⁾ dosłownie bawi się każdą sprawą, będzie akt posyłać wójtowi do sprawdzania, policji do przesłuchania i nie wiem komu tam jeszcze i do czego tam jeszcze, a potem złoży go pod jakimś pozorem do archiwum z poleceniem wznowienia za miesiąc, za dwa lub trzy miesiące, byle odsunąć od siebie ostateczne załatwienie. Gdyby go tak w cztery oczy zapytał jakiś przyjaciel, to przekonałby się wówczas może sam pierwszy raz w życiu, że nie wie, dla-

¹⁾ Niemiecka gwara urzędnicza ma dla takich leniuchów doskonałe określenie «Aktenschieber».

czego tak postępuje. Jest to jakaś jakgdyby podświadoma nadzieja, że może się tymczasem coś jakoś tak ułożyć, że to ktoś inny będzie musiał trochę pomyśleć. Znałem w swej praktyce również coś w rodzaju spychaczy wyższego stopnia. Taki się nie zniży do odsyłania sprawy wójtowi czy policji, nie, broń Boże, on załatwia, ale tylko dla oka, w rzeczywistości zaś robi to samo, co jego brat po duchu niższego stopnia. Tak wewnętrznie, dla siebie, nazywałem takich mistrzów kunsztu nieróbstwa z nie-małą dozą ironji «spychaczami w rzeczy samej».

Tu nie są bez winy niektórzy przełożeni, kładąc dla świętego spokoju załatwić sprawę komu innemu lub robiąc to niekiedy nawet sami. Tymczasem w takich wypadkach trzeba działać pedagogicznie. Wśród tych bowiem nieszczęśliwców, obciążonych szczególnie rozwiniętym zmysłem lenistwa, są jednostki nawet zdolne, inteligentne i coś naprawdę umiejące. Otóż z takim spychaczem należy postępować, wniknąwszy wpierw w jego bądź co bądź anormalną umysłowość. Należy przytrzymać go mocno za rękę, kazać mu załatwić sprawę lepiej po raz drugi i trzeci, a potem zaprosić go na rozmówki. Niech sobie obliczy, ile go czasu kosztuje takie powierzchowne a jednak przymusowo kilkakrotne załatwianie. Trzeba mu uświadomić, że z jego punktu widzenia — to znaczy ze stanowiska leniucha — lepiej wypada załatwić odrazu dobrze. Tym sposobem zdoła się jeszcze wyłowić z szeregu spychaczy lepsze jednostki, które wreszcie przyzwyczajają się do porządnej i sumiennej roboty. Mentalność ich zacznie się zwolna z gruntu zmieniać. Reszta zaś spychaczy wykończy się sama w stosunkowo niedługim czasie... Pewnego rodzaju dobór naturalny.

5. Nieliczną grupę tworzą r e a l n i i d e o w c y. Tak nazywam ten niewielki dobór ludzi wśród pracowników, który się odznacza nie tylko kwalifikacjami i gorliwym wykonywaniem swoich zadań, bo tacy znajdują się i w innych grupach, żeby dla przykładu wskazać na karierowiczów, ale składa się z jednostek ponadto jeszcze pracujących dla sprawy. Ci o sobie nie umieją myśleć i bywają z tego powodu wyśmiewani po kątach przez przyziemnych ludzi. Przełożony na małą skalę zwykł wyzyskiwać takich o f i a r n y c h podwładnych i nie umie pamiętać o nich za nich. Przeciwnie zaś rozumny, światły i doświadczony szef dojrzy w nich obok fachowości i ofiarności jeszcze i d ż e n t e l m e n ó w. Oprze się więc na nich, stwarzając sobie żywy a potężny ośrodek moralny, którego sednem są sumienie i honor. Znajdzie tam rzetelną radę, opartą o fachowość, uczciwość i przedmiotowość w działaniu, wierność przyjętym obowiązkom i bezinteresowność w działaniu. A gdy oceni należycie tę garstkę i będzie umiał myśleć o nich za nich, to z czasem zdobędzie sobie także i ich serca. Wtedy zaś w najcięższych nawet chwilach nie zawiodą nie tylko oni, ale i cały aparat, bo go tymczasem wewnętrznie umoralnią tendencje, promieniujące z takiego ośrodka. Jak liczna zgraja pochlebców, donosicieli i szpiegów rozprzęga i demoralizuje, rozluźniając fundamenty i wszelkie wiązania moralności, tak naodwrot kilka zaledwie jednostek przygotowanych do swoich zadań, ofiarnych, sumiennych, moralnych i o wysokim poczuciu honoru może stworzyć potężną, zdrową i w swych składowych częściach jednostajną budowę organizacyjną. Aby jednak to zrozumieć i tak postąpić,

sam szef musi być równie ofiarny i musi być dżentelmenem.

6. Obok nich mogą się trafić tu i ówdzie także i de o w i doktrynerzy. Dostają się oni na pewne stanowiska zazwyczaj dzięki wytworzeniu się wokoło ich osoby pewnej mglistej legendy o ich specjalnych uzdolnieniach w pewnym kierunku i o zapale do pracy. Zwykle nawet jedno i drugie jest prawdziwe. Jednakowoż doktrynerzy bywają życiowo tępi, bo ich pryncypialność przysłania im jasność sądu skutkiem niezdolności odróżniania zasady od sposobów urzeczywistniania ich w życiu. Doktrynerstwo bowiem jest pewnego rodzaju anormalnością i dlatego to doktrynerzy na kierowniczych stanowiskach bywają nieraz bezwzględni, granicząc niemal z obłudą. Wskutek tego topią oni często swoje wzniosłe idee w metodach ich przeprowadzania, a będących zaprzeczeniem wyznawanej przez nich ideologii. Rozumny, światły i doświadczony szef, zastawszy już takich ideowych doktrynerów w zasięgu swego działania, może przynajmniej pewien ich odłam zużytkować celowo i z umiarem. Wymagać to jednak będzie i wpierw i potem dokładnej i czujnej obserwacji. Pewnych jednostek tego typu nie da się wogóle użyć do systematycznej i życiowo rozważnej pracy, o czym też jeszcze na czas należy pamiętać.

7. Reszta zaś — szara masa pracowników — rozpada się, naogół biorąc, na dwie grupy:

Jedna z nich składa się z jednostek raczej miernych, bez należycie wyrobionego charakteru, choć pracujących przeciętnie w ramach przepisów i poleceń, a dających chętnie posłuch plotkom, nie tyle może ze złośliwości, ile raczej z jakiejś wro-

dzonej chętki do plotkowania. Są wśród nich plotkarze czynni, opowiadający na prawo i lewo zasłyszane wiadomości i dowcipy, tudzież plotkarze bierni, słuchający takich opowieści chętnie, a objawiający swój udział w plotkowaniu często mimiką, jak uśmieszkiem swoistego rodzaju lub zmrużeniem oka. Jedni i drudzy do nikogo i do niczego nie potrafią się przywiązać, służyć będą każdemu z jednakową obojętnością i z taką samą podświadomą chętką usłyszenia o nim czegoś niedomówionego lub złośliwie humorystycznego. Tacy jednak byli, są i będą. Należy przeto ich ujemne strony unieszkodliwić stworzeniem zdrowej dyscypliny moralnej wewnątrz organizacji, a wówczas praca ich może być odpowiednio zużytkowana w swoim zakresie.

Do drugiej zaś grupy należą pracownicy sumienni, obowiązkowi i uczciwi, idący w milczeniu od jednej roboty do drugiej, nie znoszący plotkarstwa, a szanujący zarówno siebie i swoją pracę, jak uczciwych kolegów i stanowisko swego przełożonego. Małostkowe gadulstwo ludzkie wyrządza im często wielką krzywdę, zwąc ich «końmi roboczymi», gdy tymczasem należy ich przyrównać raczej do pszczoł-robotnic w ulu lub do mrówek-robotnic w mrowisku. Rozumny, światły i doświadczony szef otoczy ich opieką, potrafi z ich grona wydobywać przy każdej sposobności odpowiednie jednostki na wierzch i przeznaczać je do czynności, wymagających zaufania w osobistą wartość i w ludzką godność porządnego człowieka, będzie stale i jawnie cenić tych skromnych, lecz bardzo wartościowych podwładnych. A wtedy zaczną oni wzajemnie szanować nie tylko stanowisko szefa, ale i jego samego. Tacy są wszędzie, jest ich nawet więcej, niż

się to na oko wydaje, bo ten rodzaj ludzi nie wysuwa się, nie mówi o sobie, a i nie szkodzi i nie zawadza nikomu. Ale oni to tworzą tę załogę, która potrafi nawet okręt, zabłąkany na dalekich oceanach, ratować i to do ostatka, z niesłabnącem nigdy poczuciem obowiązku i z wiarą, że go ocali. Taka załoga okrętu nie opuszcza.

IV

TAJNIKI DYSCYPLINY

1. Byłem wówczas jeszcze bardzo młody. Nie o wiele zaś starszy odemnie podporucznik, oficer instrukcyjny w szkole jednorocznych ochotników, wykładając nam regulamin wojskowy, zrobił raz taką uwagę: «Źle zrobisz, będziesz ukarany. Dobrze zrobisz — to spełnisz tylko swój obowiązek». Nie dawały mi te słowa spokoju, przychodziły mi potem często na myśl, dręczyły pytaniem: Czy to jest należyte ujęcie trudnego zagadnienia k a r n o ś c i? Czy jest moralne? I czy jest życiowo rozumne? Snuł mi się po głowie stary rzymski prawnik Ulpianus, gdy, określając prawo, jako *ars boni et aequi*, miał przecież świadomość jego elementów moralnych i życiowych. Ale też przypominały mi się słowa Apostoła w liście do Rzymian: «Albowiem przełożeni nie są na postrach dobremu uczynkowi, ale złemu... Oddawajcież tedy wszystkim, coście powinni».

Jak żałuję, że nie mogę dzisiaj po tylu różnorodnych doświadczeniach pomówić na ten temat z tym swoim przełożonym z przed trzydziestu pięciu lat! Mielibyśmy sobie prawdopodobnie obaj dużo do powiedzenia, a kto wie, czy dziś nie bylibyśmy

ze swemi poglądami w zgodzie. Bo przecież ten młody wówczas podporucznik rozumował szablonem, powszechnie przyjętym. Wystarczy wziąć do ręki jakąkolwiek pragmatykę służbową, aby stwierdzić, że przepisy o obowiązkach i odpowiedzialności zajmują w niej stosunkowo wiele miejsca. O ile zaś chodzi w szczególności o odpowiedzialność służbową, to ponadto jeszcze normują ją bardzo szczegółowo osobne ustawy i regulaminy dyscyplinarne. Widocznie przekroczenia służbowe i rodzaje kar za ich popelnienie jest łatwiej ująć w normy i łatwiej je wymierzać, niż ustalić znamiona czynów, zasługujących na wyróżnienie oraz rodzaje i sposoby uznania za ich spełnienie. O tych drugich milczą wszelkie przepisy, nawet w formie zasady. I może to tak będzie zawsze, a to nietylko z tej przyczyny, że ludzie są naogół bardziej pochoptni do karania, niż szczodrzy w nagradzaniu drugich, ile wskutek wspomnianych już trudności faktycznych. Ale to nie znaczy bynajmniej, żeby w ustroju wewnętrznej dyscypliny tylko kara była czemś realnem, a uznanie, nagroda — nie! Tylko wychodzi to na to, że całe to zagadnienie leży całkowicie na płaszczyźnie swobodnej oceny przełożonego. Rozumny, światły i doświadczony szef rozumie, że kara jest *ultima ratio*, jest ostatecznym środkiem dyscyplinarnym. Nie wolno jej nadużywać. Gdy zaś już wchodzi w grę względy, czyniące ją konieczną, to trzeba umieć połączyć stanowczość z odpowiednim jej wymiarem. Natomiast pedagogicznym środkiem wielkiej wagi jest rozumne i sprawiedliwe **u z n a n i e** dla każdego wysiłku podwładnego, który przekracza zwyczajną, przeciętną miarę jego obowiązku służbowego. Wytwarza się tym sposobem

mimowolne szlachetne współzawodnictwo i wydobytą się dobre siły, drżące w ludzkich duszach. Tak samo gdy cały zorganizowany aparat działa przez pewien dłuższy czas sprawnie lub gdy w jakiejś wyjątkowej sytuacji znajdzie się na wysokości zadania, to choćby nawet istota tej działalności obracała się w granicach zwyczajnych obowiązków służbowych, winien przełożony również znaleźć sposób i rodzaj odpowiedniego uznania. Tego rodzaju uznawanie zarówno indywidualnych wysiłków, jak i zbiorowego spełnienia zadań podnosi moralnie podwładnych, uświadamiając im, że widocznie praca ich ma walory moralne i społeczne, skoro ich przełożony stwierdza to w szczególniejszej formie. Równocześnie zaś zadzierżga się silny wewnętrzny węzeł między szefem, a jego podwładnymi, zbliżając ich do siebie na zasadzie wzajemnego szacunku. Wtedy też sięganie do kary, jako do środka dyscyplinarnego, będzie rzeczą nietylko wyjątkową, ale napewne też sprawiedliwą i podyktowaną naprawdę ważnym interesem służbowym, bo kara będzie zastosowana istotnie tylko do jednostek, niezdolnych do tego, by się dostroić do głębokiej wewnętrznej więzi moralnej, spajającej daną organizację w jednolitą całość.

2. I znowu trzeba powiedzieć, że szablonu w tej dziedzinie niema. Zwłaszcza zaś należy odrębnie postępować w stosunku do młodych. Tu się trafiają czasami pewne postęпки, mające cechy karygodności, a jednak wymagające wyrozumiałości. Nieraz jest wskazaniem wytrzymać młodego człowieka nawet w pewnym napięciu psychicznym, aby uświadomił sobie, że to, co zrobił lub czego zaniedbał, nie jest dobre, a jednak na końcu

przebaczyć, może nawet wykonać coś w rodzaju aktu łaski. Czy, kiedy i w stosunku do kogo należy tak postąpić, zależy od psychologicznego wyczucia i znajomości życia po stronie przełożonego. Zazwyczaj jednak powtarzanie aktu łaski nie bywa już wskazane. Poza tem trzeba młodym stworzyć odpowiednie warunki zaprawiania się w odnośnej pracy oraz odpowiednio życzliwą atmosferę dla tej ważnej nauki życiowej. Sami bowiem dygnitarze, zapięci na wszystkie guziki, nie potrafią tego doka-
zać, a za to łatwo mogą porwać ciągłość rozumnej tradycji. Młody musi przytem wiedzieć, że o przyszłości jego rozstrzygać będą jego osobiste wartości, a nie protekcja, że zatem uczyć się i przykładać trzeba i — warto. Co się zaś tyczy starszych, to dłuższy okres nienagannej pracy bywa zwykle uważany za okoliczność łagodzącą. W wielu wypadkach jest to słuszne, ale czasami objawiona niewłaściwość postępowania może być również spóźnionem odkryciem ułomności moralnych czy psychicznych, nie dostrzeżonych na czas. Każdy wypadek wymaga zatem wszechstronnego zbadania i przemyślenia. Pewną jest jed-
ną zasadą, że zniszczenie egzystencji może być następstwem obrazy tylko ważnych względów natury zasadniczej.

3. Nadzór powinien być zorganizowany w sposób stały i ciągły, albowiem nadzwyczajne środki wywierają ujemny wpływ na zewnątrz i na wewnątrz. Każdy nadzwyczajny sędzia śledczy, każda nadzwyczajna komisja rewizyjna czy coś podobnego osłabiają przede wszystkim u ludności zaufanie w dobroć i celowość istniejącej organizacji. W niej samej zaś powstaje znowu pytanie, po co istnieją

ustanowieni przełożeni i zwyczajne organy kontrolne. W każdym razie podobne nadzwyczajne zarządzenia powinny być całkiem wyjątkowe, przy czem należy unikać pomieszania kompetencji w toku istniejących instancyj. Nawet wtedy, gdy wyjątkowo następuje wkroczenie wprost od góry w sam dół, to winno się to odbyć przy formalnem uszanowaniu istniejących pośrednich przełożonych, jeżeli oczywiście jakaś wina po ich stronie nie zmusza poprostu do przejścia im ponad głowę.

Rewizje czynności zwykle się ograniczają tylko do wyknięcia rozmaitych usterek, często formalnej, a fachowo drobiazgowej natury. Do rzadkości należy ogarnięcie całości i stwierdzenie również dodatnich stron zbadanej organizacji. Żądać należy zatem rozumnej, syntetycznej kontroli, bo małostkowi «rewizorzy», mędrkujący w drobiazgach, a pozbawieni szerszego poglądu, mijają się z celem. Nadto t. zw. fachowi kontrolerzy powinni być doświadczonymi pracownikami, którzy już sami przeszli niegdyś w praktyce podobną pracę od dołu. Niema bowiem nic gorszego, jak kontrolerzy «z łaski Bożej», uczący się często dopiero przy sposobności badania od tych, których kontrolują, a potem piszący operaty rewizyjne z pewnego rodzaju górną pretensjonalnością. Wreszcie i o tem należy pamiętać, że nie może być zbyt wiele rewizyj, bo wówczas siłą rzeczy wstrzymuje się raz po raz normalny tok pracy w kontrolowanej instytucji i następuje pomieszanie oraz skrzyżowanie kompetencji różnych organów kontrolnych. Chaos zaś bywa zawsze złym doradcą, zwłaszcza, gdy źródłem jego jest przesada w utrzymaniuładu. Horacjuszow-

ska *aurea mediocritas* obowiązuje także w dziedzinie kontroli.

4. Ważną życiowo pozycją w zagadnieniu wewnętrznej dyscypliny jest ogólny nastrój osobisty. Nie wolno zapominać o tem, że podwładni są tylko ludźmi, mającymi swoje troski, a i pragnienie pewnych radości, osobistych i rodzinnych, może skromnych, ale wymagających jakiejś chwili dla siebie. Błądzi ten, kto chce zamienić podwładnych w codziennych bohaterów. Heroizm jest tak wielkim i wyczerpującym wysiłkiem, iż jest możliwy tylko w wyjątkowych sytuacjach i nie może trwać długo. Inaczej owi rzekomo ofiarni rycerze tak czy inaczej szumnie brzmiącego hasła nie są w rzeczywistości niczem innem, jak tylko sługami, niewolniczo wykonującymi poza zwyczajnemi służbowemi zajęciami narzucane im czynności. Wytwarza się specyficzny typ obłudnej maski u dołu, a u góry z gruntu i dlatego nieraz groźnie fałszywa ocena sytuacji. Pośrodku zaś stoją zazwyczaj karierowicze, wypaczający swą niezdrową gorliwością może nawet i dobrą w założeniu myśl, rzuconą zgóry. A gdy do tego przypadkiem dołączy się jeszcze system, ubierający stan faktycznie bezprawny w pozorną formę norm prawnych, bo podważający prawną pewność dnia jutrzejszego przez lekceważenie zasady o niedziałaniu wstecz ustawy i przez wprowadzanie ustawicznych zmian w obowiązującym porządku prawnym, wówczas występuje masowa ucieczka przed osobistą odpowiedzialnością. Zrozumiałym bowiem staje się lęk przed samodzielnością decyzji, gdyż ta potrzebuje oparcia o trwałą i przestrzeganą podstawę prawną. Każdy rozsądny i doświadczony dowódca wie dobrze o tem, że

i żołnierza trzeba po dniu ćwiczebnym wypuścić trochę z koszar, gdyż jednostajna atmosfera koszarowa wymaga takiej przerwy w interesie samej służby. Jest tak, chociaż czynna służba wojskowa trwa stosunkowo krótko i obejmuje ludzi, nietylko młodych, ale w swej większości bez poważniejszych obowiązków życiowych. A przecież na innych odciinkach służby publicznej sprawa nie przedstawia się tak prosto. Często można się spotkać ze zdawkowym powoływaniem się na starożytną Spartę. Nie trzeba jednak zapominać o tem, że i Spartanie obok bohaterstwa w Termopilach mieli w swych dziejach także klęskę pod Leuktrami, podczas gdy Ateńczycy bez spartańskiego systemu zapisali się w historii zwycięstwami pod Maratonem i Salaminą. Każda jednostronność zawodzi na dalszą metę, choć chwilowo może mieć jedno lub drugie powodzenie. Rozumny, światły i doświadczony szef zawsze będzie pamiętać o tym, że złym i zawodnym jest system, dzięki któremu podwładni jego snują się przez życie smutni. A i to również wie dobrze, że na zniechęconych podwładnych nie da się oprzeć działalności na dalszą metę.

V

TECHNIKA MARTWA I ŻYWA

Zespół t e c h n i c z n y c h środków jest przede wszystkim zagadnieniem organizacji rzeczowej. Składa się na nią celowość pod względem jakości i ilości urządzeń technicznych, ich zapasów, sposób zaopatrywania się w nie, przystosowanie się do postępu technicznego i całe mnóstwo innych jeszcze podobnych zadań. Stopień sprawności technicznej

wiąże się znowu z zagadnieniem rozporządzalności środków finansowych. Ale do tego, aby ta organizacja instrumentów martwych, choćby najświetniejszych pod względem technicznym, miała swoją wartość dla życia ludzkiego, ujętego w organizację społeczną, musi istnieć odpowiednio zorganizowany i należycie kierowany instrument żywy — potrzebni są do tego ludzie. Może się zdarzyć, że nawet gorzej technicznie wyposażona organizacja osiągnie w rękach odpowiedniego kierownictwa i obsługi, stojącej na wysokości zadania, jakiś cel prędzej i lepiej, aniżeli w lepsze i liczniejsze urządzenia techniczne uzbrojony zespół ludzki, któremu jednak zabraknie w rozstrzygającej chwili czy to przewidującego kierownictwa, czy to wystarczającego wyszkolenia, czy też silnej wewnętrznej więzi i siły moralnej. Rozumny, światły i doświadczony szef nigdy nie uśpi swej czujności nawet wysokim stopniem doskonałości urządzeń technicznych, wiedząc, że musi je dopiero ująć pewną ręką żywy człowiek, że są to tylko środki, zapomocą których chce on osiągnąć świadomie ustalone cele. Marszałek Foch, sam technik z zawodu, wysunął w swych wykładach w szkole wojennej właśnie tę — nie raz przez płytkich ludzi zapoznaną — prawdę w słowach: *l'esprit domine la matière*. Wielu nie rozumiało wtedy Focha, nazwano go nawet metafizykiem w strategii. Przypomniawszy mu jednak te jego słowa po zwycięstwie, odniesionem w wielkiej wojnie, prezydent republiki Poincaré na uroczystym posiedzeniu francuskiej Akademji. Zresztą już Xenofont w roku 401 przed nar. Chr., jak świadczy jego Anabasis, w mowie do żołnierzy stwierdzał, że ani wielka liczba, ani też siła nie zapewnia zwy-

cięstwa, lecz kto z wolą Bożą z większą odwagą idzie na nieprzyjaciół, temu najczęściej przeciwnicy nie mogą dotrzymać placu».

Tak bowiem już jest: Duszą wszelkiej organizacji jest zawsze należycie ujęty i kierowany żywy jej instrument.

VI

PRIMUS INTER PARES

Bywają szczególne sytuacje, w których jest kierownik, a mimo to niema przełożonego i niema podwładnych. Kierujący jest tu tylko *primus inter pares* — pierwszy pośród równych. Zazwyczaj tytułem pełnienia funkcji kierowniczej jest wybór, a kolegalność odgrywa dużą rolę w zakresie stanowienia.

Położenie kierownika tego rodzaju jest o tyle trudniejsze, że nie rozporządza on takimi środkami, jakie ma przełożony w stosunku do podwładnych, a ludzie są przecież wszędzie podobni. Istota jednak tego rodzaju organizacji wywołuje pewne szczególniejsze formy wypowiedzania się niektórych charakterów ludzkich. Otorkilka najczęstszych typów:

1. *Megalomani* — chorzy na wielkość. Megalomanja występuje czasami nawet grupowo, w postaci zjawiska masowo-psychologicznego. Mniej lub więcej niedyskretnie wymienia się przytem pewne wielkie w historii nazwiska. Jednakowoż przyznając oczywisty fakt zjawiania się genialnych jednostek na wiekowym szlaku dziejowym, trzeba jednak stwierdzić, że ci genjusze bywają znacznie trzeźwiejsi w ocenie samych siebie, niż wierzący w swą kolegalność megalomani. Wszak to Napoleon o so-

bie napisał: «To nie genjusz objawia mi nagle, tajemniczo to, co mam powiedzieć, albo zrobić w okolicznościach niespodziewanych dla innych, to tylko zastanowienie się, rozważa». Inaczej powiedział to samo marszałek Foch w swoich Zasadach sztuki wojennej w tym zwrocie: «A by móc, trzeba umieć», przytaczając w tem miejscu słowa Williseny, że «wiedzę i możność działania oddziela zawsze jeden tylko skok, lecz ten skok można wykonać, wychodząc tylko z wiedzy, nie zaś z niewiedzy — *der Sprung ist aber vom Wissen und nicht vom Nichtwissen*». Trzeźwość i kilkuwielkowie doświadczenie Anglików, zdobyte w najróżnorodniejszych i powikłanych stosunkach światowego Imperjum Brytyjskiego, ujęły to samo zagadnienie w znanej zasadzie: *The right man in the right place* — właściwy człowiek na właściwym miejscu.

Megalomanja jest zapewne jakimś zboczeniem psychicznej natury, a sądząc z obserwacji — prawdopodobnie nieuleczalnem. Są wielcy i mali megalomani. Wśród pierwszych trafiają się jednostki, mające czasem coś jakby *lucida intervalla*, w których uświadamiają sobie swą wadę, a uważając ją prawdopodobnie za szkodliwą, nawet dla siebie, usiłują być innymi. I wtedy bodaj czy nie są jeszcze przykrzejsi, bo idzie im to z oporem, chropowato, jest im z tem jakoś nie do twarzy. Poza tem zaś bywają to nieraz nawet rozumni, zdolni i trzeźwi ludzie.

Mali zaś megalomani rekrutują się z jednostek o miernej inteligencji wrodzonej, a wielkich ambicjach. U tych — zdaje się — *lucida intervalla* nie występują. Sami są ciągle niespokojni i zakłócają spokój innym; wciąż niezadowoleni, chodzą niemal

stale o coś obrażeni na wszystko i wszystkich; krytykują ujemnie również wszystko i wszystkich i nie są zdolni osądzać spokojnie i rozsądnie sytuacji, ani własnej, ani drugih. Choć coś przyrzekną, nie dotrzymają i wylamią się z solidarności, gdy tylko zdawać im się będzie, że inaczej mogliby na szwank narazić swoją tuzinkową popularność.

Wielkich megalomanów można jeszcze dzięki ich uzdolnieniu pożytecznie zużytkować dla sprawy, stwarzając dla nich bodaj od czasu do czasu w rozumny sposób sytuacje, mogące bodaj pozornie wchłonąć chorobliwe nastawienie ich mentalności. Natomiast z małymi megalomanami trudno jest wogóle dojść do jakiego takiego ładu. Trzeba więc umieć rozsądnie przechodzić do porządku dziennego nad ich dąsami.

2. Czasami jednak mali megalomani stają się nawet mimowoli narzędziem w rękach i n t r y g a n t ó w, tj. jednostek również ambitnych, ale dążących za wszelką cenę wprost do osiągnięcia pewnych konkretnych celów, często płaskich i poziomych, jak np. do zajęcia pewnych stanowisk za pośrednictwem danej organizacji lub nawet i w niej samej. Mogą tu wchodzić w grę względy materialne lub polowanie na zaszczyty, albo jedno i drugie. Rozumny, światły i doświadczony kierownik, gdy się przekona, że taka prywata może szkodzić zadaniom i celom organizacji, odsłoni na czas podobną robotę, lecz wtedy musi objąć swem pociągnięciem wszystkich, a więc także ewentualnie i odnośnych małych megalomanów. Gdzie, kiedy i jak to uczyni, zależy od rozsądnego i celowego rozważenia konkretnej sytuacji w każdym poszczególnym wypadku. Z dżentelmenem można dyskutować, nawet walczyć,

natomiast w stosunku do niedżentelmenów zdejmuję się rękawiczki, a postępuje się szybko, otwierając i po męsku.

3. Ideowych doktrynerów należy pilnować bacznie i wytrwale, bo w najlepszej myśli mogą narobić wiele złego. Rozumny, światły i doświadczony kierownik potrafi zorganizować w tym wypadku nad nimi coś w rodzaju jakby dyskretnej zbiorowej opieki całej zorganizowanej grupy. Wówczas może się udać zużytkowanie dla dobra sprawy pewnych dodatnich walorów, które jednostki tego rodzaju posiadają bezsprzecznie.

4. Trafiają się oczywiście także i tutaj realni ideowcy. Niezawodną cechą, po której można ich poznać, jest bezinteresowność, drugą — ofiarna pracowitość, trzecią — sumienność. Są to dżentelmeni, wierni stróże sztandaru, na którym wypisali hasło swego życia: *L'honneur et la fidélité!* Rozumny, światły i doświadczony kierownik oprze się na nich. Gdyby zaś taki realny ideowiec zwrócił się kiedyś do niego o coś — a napewne nie będzie to nic wyjątkowego — to oby głos jego nie uderzył w próżnię. Taki wprawdzie nie zdradzi i nie opuści, wytrwa, dopóki mu poczucie obowiązku i służba dla sprawy będą to nakazywały, ale przy pierwszej możliwej sposobności wycofa się z pracy pod takim zimnym i bezdusznym kierownikiem. Nie wolno nie odczuć serca takiego ideowca, bo wtedy takie serce traci się już bezpowrotnie. A kierownik, który je stracił, to choćby był i rozumny i światły i doświadczony, dowiedzie, że jednak nie jest jednym z tych, których serca nie rozumiał.

5. *Primus inter pares* stoi wyłącznie osobistemi wartościami. To też ci, którzy go swoim wyborem

powołali na to stanowisko, muszą wiedzieć, że służy s p r a w i e bezinteresownie i ofiarnie, według swego najlepszego przekonania, sumienia i doświadczenia i że potrafi jej bronić, dopóki nie natknie się na prywatę od wewnątrz — obojętna o jej formę i hasła. O ileby bowiem wówczas nie znalazł dostatecznego oparcia dla jej zwalczania w obrębie organizacji, której przewodniczy, odejdzie również po męsku i stanowczo, ale i tak, jak tego będzie wymagać w danej sytuacji interes sprawy publicznej.

VII

TAJEMNICA

Jest jednak jedna tajemnica — jakby *das verschleierte Bild zu Sais* Schillera. Wielu — nawet rozumnym, światłym i doświadczonym — kierownikom spraw publicznych nie jest danem dotrzeć przed jej błogosławione oblicze i umieć zrozumieć zakłęta w niem moc tajemną. Tak misterna zasłona zakrywa oblicze tego bóstwa, że tylko subtelna dusza zdoła ją przeniknąć. Doprawdy trudno jest nazwać je dość istotnem mianem. Może jest niem *moralny sens autorytetu*. Nie jest to władza, ani żaden z jej zewnętrznych objawów, ani żaden z środków, któremi się posługuje. Jest to raczej pełna szacunku powaga, wcielona w pewne funkcje służby publicznej i z nich promieniująca na zewnątrz. Jest to może raczej pewnego rodzaju irracjonalny symbol. Tkwią w nim jednak uśpione siły realne, które rozpętują się z potężną mocą, ilekroć cokolwiek może grozić temu symbolowi naruszeniem zakłętej w nim idei. Potrafią mu wówczas te siły przynieść w ofierze nawet

samych żywych piastunów władzy, więcej — całe narody, jeżeli im zabraknie należnej czci dla jego wewnętrznej treści moralnej. To też ten sens moralny autorytetu sprawia, że publiczna funkcja wchłania do pewnego stopnia prywatnego człowieka, tkwiącego w jej piastunie. Gdyby nie ona, to możeby jego postępowanie przeszło w danej sytuacji mniej lub więcej niespostrzeżenie, może obojętnie, w każdym razie bez szerszego i głębszego promieniowania na otoczenie. Tymczasem dzięki niej ten sam postęp lub to samo zaniedbanie odbija się szerokim echem i jeżeli nawet nie zmiecie go z powierzchni, to jednak sprawi, że stępuje szacunek dla takiego piastuna autorytetu, a wzbudzi się pragnienie, by ktoś odpowiedniejszy przejął te dostojne funkcje: Nieśmiertelność symbolu wychodzi zwycięsko z takiej walki z przejściowem jego wcieleniem zewnętrznem. A ilekroć w pewnych okresach dziejów *communis opinio* stępiła tę swoją wrażliwość na sens moralny autorytetu, nadchodziły ponure czasy jakiegoś Kaliguli lub Nerona czy szekspirowskiego Ryszarda albo rządy jakiejś Pompadour lub choćby cesarzowej Eugenji przed klęską sedańską, a u ich końca była zawsze tragedia dziejowa: *adsiduitas calamitatum augmentum criminum*, jak pisał Salvianus przed blisko półtora tysiącem lat temu.

Nierzadko można się spotkać z dwiema ostatecznościami: z szefami brutalnymi i z szefami słabymi, chowającymi się chętnie zwłaszcza poza kolegialną odpowiedzialność. Przyczyną zaś tego obok pewnych wrodzonych wad charakteru jest niezdolność pewnych jednostek do duchowego przeniknięcia tajemnej a potężnej siły, tkwiącej w istocie mo-

ralnego sensu autorytetu. Może z niej właśnie bierze swój początek to, co Francuzi nazywają *charmer l'esprit* — dar działania na drugich, o szerokiej skali, wznoszący się nieraz aż do potęgi osobistego uroku. Historia zapisała wiele na to pouczających przykładów, jak i naodwrot mówi nam o znakomitych nawet umysłach, które bez pomocy tej tajemnej siły, ogrzewającej i pociągającej — przegrywały. Tylko ten, kto zdołał zgłębić znaczenie moralnego sensu autorytetu, potrafi się zdobyć na rzecz naprawdę trudną w swoim rodzaju, a ujętą w rzymskim powiedzeniu: *suaviter in modo, fortiter in re*. Taki nigdy nie zachoruje na wielkość i utrzyma z pełną świadomością ciągły i bezpośredni kontakt z życiem, by nie dopuścić do klik i kamaryl, pomny smutnej historii Sejana, cesarskiego prefekta pretorjanów z czasów Tyberjusza, samotnika z Capri. Będzie przez podwładnych lubiany, budząc w nich równocześnie szacunek i to przekonanie, że ten ludzki przełożony, umiejący ocenić rzetelną i ofiarną służbę publiczną oraz moralne wartości charakteru, potrafi jednak być stanowczym i nieustępliwym w obronie słusznej sprawy aż do zapewnienia jej zwycięstwa. A gdy kiedyś czas jego się wypełni, odejdzie, jak należy: spokojnie i z godnością i nie zostawi po sobie ideowej pustki. Już trzysta lat temu zapisał La Bruyère w swych «Charakterach» tę prawdę, że *la veritable grandeur est libre, douce, familière, populaire, son caractère est noble et facile, inspire le respect et la confiance*.

I. Psychologia żywych ludzi.

II. Zasady.

III. Podwładni.

IV. Tajniki dyscypliny.

V. Technika martwa i żywa.

VI. Primus inter pares.

VII. Tajemnica.





WPS-748

