

Jan Kurowicki

PARADOKS KONIA KALIGULI

1. Punkt wyjścia

Paradoksalna decyzja cesarza Kaliguli, aby konia mianować Pierwszym Konsulem, zdaje się dobrym i ironicznym punktem wyjścia do filozoficznych rozważań nad statusem przywódcy i podwładnego w rozmaitych układach i strukturach władzy. Dobrym, bo decyzja ta zachowała znaczenie, mimo że żyjemy w świecie niepodobnym do starożytnego. I ironicznym, gdyż zawiera w sobie żart połączony z dystansem i zadumą.

Zanim wszakże tytułowa postać pojawi się w tym eseju, muszę przygotować odpowiednią dla jej znaczenia (teoretyczną) stajnię, obrok i wyposażenie. Wtedy też odsłoni się sens związanego z nim paradoksu. Aby zaś tego dokonać, błąkać się będę wśród problemów filozofii, polityki, etyki, historii, socjologii zarządzania etc., pełen wątpliwości i kompleksów z powodu braku pełnej orientacji i odpowiednich kompetencji w tym wszystkim. Ale gdybym tu ograniczył się tylko do tego, na czym w miarę się znam, musiałbym temat zarzucić. Boć problemy z nim związane – jak pokażę to dalej – wymagają właśnie poruszania się w rozległych przestrzeniach humanistyki i życia społecznego.

Na szczęście esej i jego forma usprawiedliwia (i umożliwia) takie błąkanie się. Środki do jego budowania pochodzić wszak mogą zarówno z wiedzy (nawet niepełnej), życiowych doświadczeń, literatury, jak i z intuicji czy przeczuć. Są właściwe, gdy w efekcie posłużenia się nimi nie tyle nawet odsłania się nam rzecz, ile wiodąca do niej droga, a mówiąc dokładniej: ewentualnie wiodąca. Esej bowiem zamyka się na wskazaniu takiej ewentualności. Czytelnik zaś, jeśli chce, może nią na własną odpowiedzialność podążać. Jego to ryzyko. Może też tego zaniechać. Autorowi zaś po skończonej robocie wolno np. pykać fajkę, zasiąść przed flaszką dobrze zmrożonej wódki z zakąską i powiedzieć sobie: zrobiłem tyle, ile mogłem. Bez formy eseju jednak utknąłbym w opłotkach jednej ze wskazanych tu dyscyplin. Koń zaś, powołany przez owego rzymskiego cesarza na tak ważne stanowisko, byłby pewnie zmarniał. I na pewno nie zostałby (teoretycznie) oporzędzony i nakarmiony. Będę się więc tu błąkał.

Zastanawiam się tu nad pewnymi sprawami, które są ważne zarówno dla tych, co w życie społeczne wchodzą, jak i tych, co z wolna je opuszczają i chce

im się jeszcze rozmyślać nad już przebytymi drogami. Dla pierwszych są one istotne, bo chcą wiedzieć, co trzeba mieć przed rozpoczęciem wędrówki. Pytają zatem: jak żyć? Drugim służą do oceny siebie i świata, z którym się borykali. Pytam więc m.in.: co sprawia, że większość jednych i drugich należy do kategorii podwładnych, nielicznym zaś się udaje zajmować szczyty w państwie, partii, przedsiębiorstwie lub na uczelni? Czy zależy to od ich wewnętrznych właściwości, czy też od okoliczności społecznych i charakteru struktur, w jakich się znaleźli? I dalej: jaka jest natura świata podwładnych i ich koniecznych więzi z tymi, co nimi kierują lub kierowali? Pytania te są uwikłane aksjologicznie i wymagają ostrożności przy formułowaniu na nie odpowiedzi, bo łatwo ześliznąć się w moralizowanie bądź w komunały. Wiem też, że brzmią one ogólnikowo, ale chyba każdy ma ochotę tak pobawić się sobą i światem, do którego wkracza, ewentualnie chyłkiem już się z niego wymyka. A nuż coś z tego wyniknie?

Zacznę tedy od problemów i spraw wysoce abstrakcyjnych i wiotkich, by potem zbliżać się do konkretów, a następnie oddalać się od nich, znowu przybliżać, oddalać, przybliżać etc., aby ukazać w końcu coś też wprawdzie ogólnego, lecz takiego jednocześnie, co jak tętent kopyt owego konia przenika współczesne nam stosunki w strukturach władzy i zarządzania. Coś, co na dodatek, wbrew Testamentowi, także za złe wynagradza, a za dobre karze. Wbrew wszelkim optymistycznym przesądom o ludzkiej kondycji i człowieczym świecie. Przyświecać mi bowiem będzie intuicja, że w żadnym układzie czy strukturze stosunków społeczeństwa kapitalistycznego nie ma ani krztyny etyki i moralności. Niczego też, co przypisuje się ludzkim jednostkom: predyspozycji do sprawowania władzy lub do statusu podwładnego; inteligencji, bystrości, talentów, zdolności. Choć koniecznym warunkiem ich funkcjonowania jest to wszystko jak dla konia (niekoniecznie Kaliguli) stajnia, jej wyposażenie i żarcie. Owe układy i struktury tym właśnie żyją i zarazem o k r e ś l a j ą istnienie wpisanych w nie ludzi, nadając im, ze względu na swe potrzeby, określone człowiecze cechy i właściwości. Przejawiają się zaś przez ich działania, lekce sobie ważąc ich cechy osobowe, przyświecające im intencje czy ideały. Z kolei ludzie, uwikłani w nie, widzą to dokładnie na odwrót. Zdają się sobie samoistnymi podmiotami, o których działaniach i ich rezultatach przesądzają właśnie te cechy osobowe i moralne imponderabilia. To pozwala im trwać w pogodnych złudzeniach, dotyczących siebie, swego znaczenia.

Kimś, kto wciąż inspiruje do takiego ujmowania rzeczy, był G. Hegel. Określał on mianowicie społeczeństwo kapitalistyczne mianem „prozaicznych stosunków doby obecnej” i mówił, że: „w stanie stosunków naszego obecnego świata może podmiot wprawdzie tu i ówdzie działać w tym lub owym kierunku samodzielnie, niemniej jednak każda jednostka tkwi, chociażby na głowie stawiała, w istniejącym układzie stosunków społecznych i nie stanowi samoistnej, total-

nej, a przy tym indywidualnie żywej postaci tej społeczności, lecz tylko jej drobną, ograniczoną część. Toteż w działaniu swoim jest ona w tę społeczność wpleciona, a zainteresowanie, jakie budzi oraz treść jej dążeń i czynów ogranicza się do spraw nieskończenie partykularnych. W ostatecznym bowiem rezultacie sprowadza się zawsze ono do pytania, czy danej jednostce udało się jej przedsięwzięcie, czy osiągnęła swe cele, jakie musi przezwyciężyć przeszkody i przeciwności, jakie przypadkowe lub nieuchronne komplikacje wpływają na przyspieszenie albo opóźnienie wyniku itp.”¹.

Człowiek zatem jako jednostkowy podmiot, niezależnie od zajmowanej pozycji w danym układzie społecznym czy w strukturze, uosabia coś jednostronnego i nieautonomicznego. Choć aby realizować cele własne, musi urzeczywistniać cele danej struktury (obojętnie: państwa czy np. przedsiębiorstwa). Musi też angażować się całym sobą, poświęcać swój czas, energię i wyzwać czasami imponującą inteligencję. Niekiedy zaś – przeciwnie – sytuacja wymaga jej ukrywania przez jednostkę, by uosabiała ona mierność i bierność. Bunt jest wykluczony. Oznaczałby jej społeczną śmierć lub marginalizację.

„Wszystkie więc prawne i etyczne czyny – mówi Hegel – których poszczególne jednostki są w mocy dokonać dla dobra i rozwoju całości, ich wola i to, co urzeczywistniają, pozostaje zawsze, tak jak i one same, czymś w stosunku do tej całości nieznacznym i niczym więcej jak czymś towarzyszącym. Albowiem działania ich są zawsze tylko jakimś częściowym urzeczywistnieniem danego jednostkowego przypadku, nie zaś jego urzeczywistnieniem o znaczeniu ogólnym, tzn. takim, by dany wypadek, dane działanie stało się prawem lub mogło przejawiać się jako prawo”².

2. Przywódca i podwładny w blasku i cieniu komunałów

To, o czym niegdyś pisał Hegel, stało się w świecie współczesnego kapitalizmu chlebem powszednim. Nie tylko polityki, lecz wszelkiego społecznego funkcjonowania ludzi. I odpowiada mojej, wyrażonej tu wyżej intuicji. Aliści biegnie ona pod prąd panujących potocznie i teoretycznie przeświadczeń.

Powiada oto np. J. Ortega y Gasset w swych *Medytacjach o Don Kichocie*, że „są ludzie, którzy pokazaliby w pełni swoje uzdolnienia, pozostając na drugim planie, podczas gdy chęć wybicia się na plan pierwszy niszczy wszystkie ich zalety. W jednej ze współczesnych powieści mowa jest o pewnym chłopcu, niezbyt inteligentnym, ale obdarzonym wysoką wrażliwością duchową, który

¹ G. Hegel, *Wykłady o estetyce*, t. 1, Warszawa 1964, s. 316.

² Ibidem, s. 422.

znajduje pocieszenie w tym, że w szkole siada w ostatniej ławce, myśląc sobie: »Koniec końców ktoś musi być ostatni!« Bystra to uwaga mogąca być dla nas wskazówką. Bycie ostatnim może być równie szlachetne i godne jak bycie pierwszym, ponieważ odstawanie od czoła i przewodnictwo są przymiotami, których świat jednakowo potrzebuje, jednej dla drugiej»³.

Trudno znaleźć lepszy przykład odmiennego niż Hegłowski sposobu stawiania sprawy, a zarazem etycznej akceptacji społecznych stosunków zależności, jakie codziennie odtwarzają ludzie swymi postanowieniami i działaniami. Zgoda na podporządkowanie jest tu zresztą ujęta jako moralna wartość i zaleta. Płynnie ona z „wysokiej wrażliwości duchowej” i jednocześnie z pośledniej inteligencji cechującej tego, kto się godzi (bo powinien) na podległość. Uznaje on oto, że brak mu odpowiednich przymiotów. Owa zaś wrażliwość daje mu „bystrość”, która ten brak pozwala dostrzec.

Ortega jednak nie mówi ani tego, że ten, kto chce przewodzić, posiada niezbędne ku temu przymioty, ani też, że cechuje go równa owemu głupkowi wrażliwość. Jakby było to samo przez się oczywiste! Stwierdza jedynie, że obaj są potrzebni światu. Ten zaś jest zhierarchizowany i wymaga odpowiednich osób do zajmowania określonego szczebla władzy. Ci więc, co piastują wysokie lub najwyższe, zdają się do tego predestynowani. Ci natomiast, co są niżej od nich lub najniżej, mają za swe przeznaczenie wykonywanie poleceń, choć „bycie ostatnim może być równie szlachetne i godne jak bycie pierwszym”.

Myślenia takie uchodziło i uchodzi za oczywiste w wielu teoriach (oraz w praktyce) zarządzania i polityki. Znajduje też wyraz w skalach społecznego prestiżu, we wzajemnych odniesieniach do siebie ludzi, w ocenie ich inteligencji, innowacyjności itd., a także w siatkach płac i przywilejach przypisywanych do konkretnych pozycji i stanowisk. Ale przecież skądinąd wiadomo, że na wszystkich szczeblach każdej struktury władzy można natrafić na tyle samo idiotów, co mądrali. Czy tylko dlatego, że na pierwszy plan pchają się ci, co nie powinni? Niezupełnie.

W jednej z *Przypowieści o panu K.* B. Brechta padają słowa, które pośrednio dotyczą rzeczy tu rozważanej i pozwalają na właściwą jej ocenę. Oto one: „Pan K. ujrzał przechodzącą aktorkę i powiedział: »Ona jest piękna«. Jego towarzysz dodał: »Ona jest piękna, ponieważ odniosła sukces«”⁴. Dokonuje się tu zdumiewającego odwrócenia, skutkiem którego uroda okazuje się nie właściwością pewnego ciała, lecz miejsca jej właścicielki w kulturowej skali prestiżu. Tak samo jest, gdy mówimy, że ktoś pije jak szewc. Powiedzenie to bowiem powinno pociągać za sobą jego odwrócenie: jeżeli szewc pije, to niekoniecznie dlatego, że lubi. On się uchlewa, p o n i e w a ż jest szewcem, jak aktorka jest piękna

³ J. Ortega y Gasset, *Medytacje o Don Kichocie*, Warszawa 2008, s. 36.

⁴ B. Brecht, *Historie o panu K.*, (w:) *Opowiadania z kalendarza*, Warszawa 1953, s. 99.

z powodu odniesionego sukcesu. Krótko mówiąc: zachodząc do knajpy i wychylając kieliszek – realizuje społecznie utrwalony wzorzec bycia szewcem, którego jest funkcją. Co to przecież za szewc, który nie pije? Na identycznej więc zasadzie można by rzec: p o n i e w a ż X zajmuje funkcję kierowniczą, ma talenty organizacyjne. A nie: X ma talenty organizacyjne, dlatego zajmuje funkcję kierowniczą. Boć, czy on je ma, czy nie, jest sprawą drugorzędną, gdyż sama ta funkcja wpisuje weń określone atrybuty. A dobrym tego przykładem jest nie tylko osławiony ćwierćinteligencją amerykański prezydent G. Bush jr, ale i każdy z kolejnych polskich prezydentów po 1989 r., nie wyróżniając szczególnie ostatniego.

Rozumowanie Ortegi jest odwrotne – lokuje ono właściwości i przymioty niezbędne do sprawowania władzy lub zajmowania miejsc jej podporządkowanych tylko w konkretnych osobach i ich predyspozycjach. I filozof opromienia je odpowiednią aurą aksjologiczną, jakby cokolwiek ona znaczyła w prozaicznych stosunkach kapitalizmu! Tak też często myślą politologowie, teoretycy organizacji i zarządzania. Tak wreszcie rzecz ujmuje, niezbyt rozgarnięty, potoczny rozsądek.

We współczesnym myśleniu o przewodzących i podwładnych w strukturach państwa czy przedsiębiorstwa dominuje bowiem punkt widzenia kulturalnych idiotów, tzn. takich teoretyków i praktyków struktur władzy i zarządzania, którzy kompletnie pozbawieni są wyobraźni historycznej i socjologicznej. Boć poza osobami postrzeganymi głównie z perspektywy pozornie uniwersalnych „standardów moralnych”, a faktycznie – ich zdatności do reprodukcji stosunków kapitalistycznego systemu społecznego i stosunków produkcji, nie dostrzegają oni nic więcej. Oto więc klepie się moralizatorskie komunały i mówi się o przewodzących i podwładnych ze względu na ich kompetencje intelektualne i techniczne oraz cechy ich osobowości i zachowań. Przy czym te cechy właśnie zdają się najważniejsze. Zwłaszcza dla wyłaniania idealnych podwładnych. Trwa tedy – jak powiada szwajcarski socjolog zarządzania S. Heflinger – pogoń za wartościami, przekonaniem, ludzkim wnętrzem. Odbywa się rekrutacyjny Big Brother. Poszukując np. „totalnej efektywności” podwładnych, sięga się do „zalet osobistych”, dąży się do eliminacji „osobowych wad” itd., a ich odkryciu służą m.in. wielkie operatory organizacji matrycowej, logiki sieciowej, wirtualnego biura, zespołu siły zadaniowej, bodźców motywacyjnych, dodatkowych wynagrodzeń itp. Wymaga to całkowitej przejrzystości akt zawodowych, posługiwanie się testami psychometrycznymi; wszystkim, co wkracza w intymne sfery prywatności. Działania te jednak mają i muszą mieć wartość ograniczoną. I to nie tylko dlatego, że rekrutowani i podwładni stosują mniej lub bardziej wyrafinowane i skuteczne „taktyki oporu”, aby uniemożliwić przejrzanie się „na wylot” i ograniczyć manipulację sobą. Istnieje głębsza tego przyczyna: działania te nie mogą spełnić zakładanych oczekiwań, bo odbywają się w horyzoncie ograniczo-

nym, czyli „na długość nosa” określonego układu politycznego, struktury przedsiębiorstwa i jego szefów.

Podążając jednak myślowym szlakiem pana K. z utworu Brechta, widzimy, że te poszukiwane predyspozycje i związana z nimi aksjologiczna aura są w istocie następstwem czegoś bezpodmiotowego: określonych, społecznie i kulturowo ukształtowanych wzorców i stosunków społecznych. Powiem więcej: nawet gdyby dana osoba była kompletnie nijaka, owe wzorce mogą uposażyć ją w odpowiedni blask, jak szewca w trunkowe namiętności czy aktorkę w urodę. Patrząc więc z tego punktu widzenia, nie jest rzeczą istotną posiadanie przez kogokolwiek odpowiednich (lub nieodpowiednich) predyspozycji. Bohater, na którego powołuje się autor *Medytacji o Don Kichocie*, niepotrzebnie zatem przesądza o swym losie. Cechuje go nie „wysoka wrażliwość duchowa”, lecz pokora stajennego. Gdyby nie to, nie siadałby w ostatniej ławce. Parłby do przodu. A w sprzyjających okolicznościach mógłby zająć także najwyższe z możliwych stanowisk. Pod warunkiem, oczywiście, że miałby odpowiednich podwładnych.

3. Był sobie cesarz

Pokazał to zresztą znakomity czytelnik Hegla: K. Marks. Sportretował on przykład przywódcy, który został nim, mimo iż żadnych z żądanych dziś zalet osobowych, moralnych i praktycznych nie posiadał. Zdarzył się natomiast we Francji w okresie między rokiem 1848 a 1851. Był bohaterem jego *18 brumaire’a Ludwika Bonaparte* i *Walk klasowych we Francji od 1848 do 1850 r.* Zaisiwniał zaś w przestrzeni publicznej nie dzięki temu, co sobą reprezentował, lecz układom i splotowi sytuacji społeczno-politycznych.

Marks zdawkowo i pogardliwie mówi o umysłowości swojego „bohatera”, nie odmawiając mu wszakże sprytu i świetnego opanowania sztuk manipulacji. Dzięki temu mógł wykorzystać luki w konstytucji, wewnętrzne walki w Zgromadzeniu Narodowym, a także sprzeczności polityczne i ekonomiczne republiki powstałej w roku 1848. Nie wahał się też przed używaniem szantażu i defraudacji. Nie wzdragał się również przed kradzieżą i wymuszeniami. Ale jednocześnie ukazuje Marks i inną jego stronę. Po pierwsze – jako satyryczne ucieleśnienie przeciwieństwa pierwszej fazy rewolucji burżuazyjnej, którą kończy upadek jego wielkiego stryja – Napoleona. Po wtóre – jako uosobienie sprzeczności i przeciwieństw w obrębie burżuazji starającej się utrzymać władzę, nade wszystko ekonomiczną. Dla niej gotowa ona była poświęcić panowanie polityczne. Z tej racji Ludwik Bonaparte w pewnym momencie wszystkim jawił się idealnym kandydatem na włodarza Francji. Boć prócz burżuazji – także chłopom, którym – jak czytamy w *Walkach klasowych we Francji...* – zdawał się „jedy-

nym człowiekiem idealnie wyrażającym interesy i wyobraźnię nowej klasy chłopskiej, powstałej w r. 1789”⁵.

Były też jednak i inne klasy, zainteresowane jego wyniesieniem: „Dla proletariatu – jak pisze Marks – wybór Napoleona oznaczał usunięcie Cavignaca, upadek Konstytuanty, dymisję burżuazyjnego republikanizmu, kasację zwycięstwa czerwcowego. Dla drobnomieszczaństwa Napoleon był panowaniem dłużnika nad wierzycielem. Dla większości wielkiej burżuazji był otwartym zerwaniem z frakcją, którą przez chwilę musiała posługiwać się w swej walce z rewolucją, lecz która stała się nie do zniesienia, gdy swą chwilową pozycję chciała utrwalić w konstytucji. Napoleon zamiast Cavignaca był dla nich monarchią zamiast republiki [...]. Armia wreszcie głosowała na Napoleona przeciw gwardii mobilów, przeciw sielance pokoju, za wojną”⁶. Był on jednak dla Marksa tylko karykaturą i nędzną parodią swego wielkiego stryja. Oto, jak powiada, „pretendent do korony cesarskiej zespolił się tak ściśle z podupadłym aferzystą, że jedną wielką myśl o jego misji przywrócenia cesarstwa uzupełnia zawsze druga myśl – iż misją ludu francuskiego jest płacenie jego długów”⁷. Kiedy zaś zaczyna traktować serio swą cesarską rolę, bo uwierzył, „że z maską cesarską na twarzy przedstawia rzeczywistego Napoleona, dopiero wówczas staje się ofiarą własnego światopoglądu, poważnym błaznem, który nie uważa już historii świata za komedię, lecz graną przez siebie komedię za historię świata”⁸. Nic tedy dziwnego, że gdy stryj „wspominał kampanie wojenne Aleksandra w Azji, bratanek – podboje Bachusa w tych krajach”⁹. Dlatego wzorów dla siebie nie szukał w historii powszechnej, lecz w kronikach kryminalnego sądownictwa.

Ludwik Bonaparte dysponował wszakże trzema silnymi atutami. Po pierwsze, stanowisko prezydenta uzyskał w głosowaniu powszechnym, jeszcze przed dokonaniem przez siebie przewrotem. To dawało mu moralną przewagę nad Zgromadzeniem i wyposażało nieomal w królewskie atrybuty władzy. Dysponując zaś wszystkimi posadami, decydował o losie półtoramilionowej rzeszy urzędników i oficerów różnych stopni. Podlegała mu też armia i Gwardia Narodowa. Do niego należało również prawo łaski i polityka zagraniczna. A co najważniejsze – za nic nie ponosił odpowiedzialności. Spadała ona na Zgromadzenie. On sytuował się w jego cieniu. Na niczym też nie musiał się znać. Wystarczyło, że jego podwładni byli kompetentni, a podległe i posłuszne mu aparaty władzy gotowe na każde jego skinienie. Nie mogło wszakże być inaczej, gdyż w owych

⁵ K. Marks, *Walki klasowe we Francji od 1848 r. do 1850 r.*, Warszawa 1968, MED t. 8, s. 49.

⁶ Ibidem, s. 50.

⁷ K. Marks, *18 Brumairea Ludwika Bonaparte*, Warszawa 1968, MED t. 8, s. 166.

⁸ Ibidem, s. 180.

⁹ Ibidem, s. 181.

aparatach burżuazja „uzupełnia w postaci pensji państwowych to, czego nie może zagarnąć w postaci zysków, procentów, renty i honorariów. Z drugiej strony interes polityczny zmuszał ją do pomnażania z każdym dniem represji, a więc środków i personelu władzy państwowej, jednocześnie musiała toczyć bezustanną walkę z opinią publiczną i kaleczyć, paraliżować rozbudzające nieufność organy ruchu społecznego tam, gdzie się nie udawało zupełnie ich amputować”. Dlatego burżuazja, „wskutek swej pozycji klasowej, musiała z jednej strony zniszczyć możliwości wszelkiej, a więc i swej własnej władzy parlamentarnej, z drugiej zaś – uczynić z wrogiej sobie władzy wykonawczej niezwyciężoną potęgę”¹⁰. Ludwik Bonaparte zaś umiał to wykorzystać.

Atut drugi tworzył się tu niejako sam. Konstytucja oto zawierała wiele sprzeczności i luk, które nigdy nie zostały wypełnione. Można więc było manipulować jej zapisami. Ponadto zależność burżuazji od biurokracji państwa była źródłem jej ubezwłasnowolnienia w parlamencie. Musiała bowiem ona podporządkowywać się woli biurokracji i – za jej pośrednictwem – jemu. Sprzeczności wewnętrzne w obrębie tej klasy i lęk przed proletariatem sprawiały, że zabrakło jej stanowczości w obronie konstytucji nawet wtedy, gdy ewidentnie była ona łamana.

Trzeci atut to chłopstwo, które widziało w Ludwiku ucieleśnienie dobrodziejstw pierwszego cesarstwa. Wszak dzięki niemu mogli korzystać z przyznanej na własność ziemi. Dochodzili nawet do względnego wzbogacenia się, choć nie byli zdolni zauważyć związku między społecznymi warunkami swej egzystencji a charakterem stosunków własności. Opowiedzieli się za nim, bo symbolizował wyidealizowane idee napoleońskie. Tępo zasklepieni w widmie cesarstwa nie postrzegali, że nowa jego wersja może przynieść jeno wzmóżony wyzysk, a nie wyzwolenie od niego i dostatek. Boć „Na parceli obok hipoteki, którą obarczał ją kapitał, ciąży brzemień podatku. Podatek jest źródłem życiodajnym dla biurokracji, armii, klechów, dworu, słowem – całego aparatu władzy wykonawczej. Silny rząd i wysoki podatek – to rzeczy identyczne. Własność parcelowa z natury swej stanowi podłoże wszechmocnej i niezliczonej biurokracji [...]. Podatek był dla chłopca bodźcem do rozwijania gospodarstwa, teraz zaś pozbawia jego gospodarstwo ostatnich zasobów, czyni chłopca zupełnie bezbronny wobec pauperyzacji. A ogromnie liczna, pięknie udekorowana galonami i dobrze wyposażona biurokracja jest tą *idee napoleonienne*, która najbardziej przypada do smaku drugiemu Bonapartemu. Jakżeż mogłoby być inaczej, skoro musi on obok prawdziwych klas społeczeństwa tworzyć sztuczną kastę, dla której utrzymanie jego rządów jest kwestią dostępu do żłobu”¹¹.

¹⁰ Ibidem, s. 232.

¹¹ Ibidem, s. 227–228.

I tu koło się zamyka. Farsa trwa. Do Komuny Paryskiej. Jak widać, była ona możliwa nie tylko dzięki samemu Bonapartemu, jego inteligencji, wiedzy i przebiegłości, lecz za sprawą społeczno-politycznych okoliczności, które wykreowały taki właśnie, a nie inny kształt struktur władzy z nim na czele. One zaś wspierały się – jak zauważył to A. Gramsci – na wzajemnym szachowaniu się funkcjonujących wówczas klas społecznych. Konkretni ludzie i złożone z nich klasy zastygają tu w skorupach prywatnych interesów. Zupełnie tak, jak przedstawia to Hegłowska koncepcja prozaiczności. Każdy manipuluje i dla siebie rzepkę skrobie. Nikt nie panuje nad wytworami swoistej społecznej całości. I choć Napoleon III sam w sobie mógł się zdawać Marksowi postacią żalną, z farsowej operetki, to przecież nie szkodziło to jego politycznej obecności, trwaniu i sukcesom. Osobisty jego spryt i manipulacyjne umiejętności wystarczały, by zająć pozycję przywódcy. Znalazł się zaś na niej dzięki splotowi sprzyjających okoliczności społecznych, w których wyrażały się sprzeczności określonych klasowych interesów. Przez jakiś czas pozycję tę utrzymywał.

Było to możliwe dzięki otaczającym go podwładnym. Stanowili oni określoną, ustrukturowaną sieć jednostek zainteresowanych wprawdzie wyłącznie reprodukcją warunków realizacji swych interesów, ale on nadawał formę tym warunkom. Dlatego czynili wszystko, by figura, dla której ta sieć zaistniała, swym majestatem przysłaśniała ich prozaiczny status. Bez tego sama ta struktura zapadłaby się w nicość. Oni natomiast staliby się niczym. Jedno i drugie zresztą w końcu nastąpiło. Napoleon III poniósł sromotną klęskę i wraz z nimi zapadł się w polityczny niebyt, ale bynajmniej nie dlatego, że był postacią żalną, a oni nieudolni. Po prostu: zmieniła się społeczna całość i – jak i on – okazali się zbędni.

4. Paradoks konia Kaliguli

Aby jednak zawartą tu dialektykę zobaczyć w postaci teoretycznie czystej, dokonajmy teraz małego skoku. W czasy zapowiadane na początku tego eseju, gdy jednak nie mogło być nawet mowy o kapitalizmie ani przeczcucia o kimś zbliżonym do Napoleona III, mianowicie w czasy Cesarstwa Rzymskiego. Aliści już wtedy stworzona została taka potencjalna możliwość. Mam tu na uwadze fascynujący mnie teoretycznie moment, kiedy to cesarz rzymski Kaligula powołał swego konia na Pierwszego Konsula w imperium.

Na pierwszy rzut oka było to szaleństwo. Jedni więc wtedy mówili: koń przecież jest zwierzęciem. Nie ma rozumu. Zwłaszcza politycznego czy administracyjnego, jeno koński. Ten zaś nie wystarcza ani do sprawowania tak ważnej dla państwa funkcji, ani do żadnych manipulacyjnych igraszek. A jego maniery, stosunek do religii, tradycji, nawet prezencja wiele pozostawiają do życzenia.

Wprawdzie jest lojalny i wierny, ale czy na pewno właściwie wypełni swe obowiązki?

Pochlebcy cesarza odpowiadali na to, że należy podziwiać mądrość imperatora, bo pominął to, co drugorzędne i zewnętrzne. Skupił się zaś na harmonii Władzy, w której wiele znaczą: pewność siebie, wytrwałość, umiarkowanie w jedzeniu i picciu, tresura, a nade wszystko piękno ruchu całości. Jeśli te cechy wraz z rozumem posiadają i podwładni, sprawy cesarstwa potoczą się jak zwycięski marsz legionów...

Różnie mówiono.

Kiedy jednak decyzji cesarza przyglądamy się dzisiaj, widząc za nią perspektywiczny pomysł statusu przywódcy i relacji między przewodzącym i podwładnymi, to powinniśmy go podziwiać, a nie np. kręcić kółka na czole. Na pytanie bowiem: czy koń może zarządzać państwem, odpowiedź winna brzmieć: zależy, jakie panują stosunki społeczne, formy i wzorce władzy i jakie otacza go zaplecze. Pokazuje to przedstawiony wyżej przykład Ludwika Bonaparte. Oto bowiem – jak już wiedział Hegel – żaden z rządzących nie posiada kompetencji we wszystkich dziedzinach, których funkcjonowanie zależy od jego decyzji. Są więc (bo muszą być) i takie, gdzie kompetencje te są właśnie na miarę rozumu konia. Gorzej! Może się zdarzyć, że dotyczy to większości podległych jego władzy obszarów. I wtedy wprawdzie odróżnia go to od owego zwierzęcia, że nie żywi się owsem, sianem czy słomą, lecz umysł i charakter może mieć na miarę stajni.

W jednym i drugim wszakże przypadku nie musi się dziać nic straszego. Przeciwnie! Nic nie musi iść na opak, a podejmowane decyzje będą na miejscu i kompetentne, gdy otoczy go odpowiednio ukształtowana struktura rządzenia czy zarządzania. Każda bowiem decyzja może być w jej obrębie odpowiednio przygotowana i podsunęta do zatwierdzenia; każdy też, za przeproszeniem, koński czyn czy gest władcy (resp. Pierwszego Konsula, prezydenta, ministra, prezesa, dyrektora, kierownika itp.) może dojść (lub nie dojść) do skutku zależnie od tego, jaka jest otaczająca go struktura (zaplecze) i stopień, w jakim ją kontroluje.

Jest oczywiście trudne, czasami zaś w ogóle wykluczone, aby koń sprawował władzę wtedy, kiedy grupa rządzona jest względnie mała, a stosunki w niej proste. Ale gdy mamy do czynienia z państwem czy z jakąś inną większą strukturą władzy o złożonych stosunkach, wtedy wzrasta możliwość pojawienia się przewodzącego o kompetencjach i rozumie stosunkowo od końskich nieodległych lub tożsamyh z nimi. I aby się o tym przekonać – nie trzeba wcale posiadać zbyt głębokiej i rozległej wiedzy historycznej, politologicznej czy z zakresu nauk o zarządzaniu. Pozwala to zakwestionować oświeceniowe złudzenie, jakoby o efektywności władzy decydowały kompetencje, rozum i wola tych, co ją bezpośrednio z najwyższego szczebla sprawują. Więcej! Nawet najbardziej

kompetentne i rozumne działania owych sprawujących władzę są zawsze (bezpośrednio lub pośrednio) determinowane przez konkretne układy sił w obrębie ich zaplecza. Rządzący, którzy nie liczą się z tym, bo nie odpowiada im pozycja konia, prędzej lub później przegrywają. Ci natomiast, którzy nie tylko przyjęli do wiadomości, że wyżej końskiego statusu nie podskoczą, wyciągają z tego praktyczne wnioski.

Kiedy więc pojawia się nawet najbardziej paląca potrzeba decyzji ważnej dla obszaru sprawowanej przez nich władzy, podejmą ją tylko wtedy, gdy nie zagrozi to ich miejscu w stajni. A kiedy zjawi się w ich głowie jakiś rozumny, ale trudny i ryzykowny projekt prawa lub działań, mówią sobie (lub tym, co ich do tego namawiają): „to nie przejdzie”. I nie chodzi bynajmniej im o to, że się pojawi zbyt wielki opór materii społecznej przy próbie realizacji, ale że wyklucza to ustrukturuwane zaplecze. Chcąc więc czegokolwiek dokonać, co poza interesy i chęci tego zaplecza wykracza, rządzący musi najpierw mieć możliwość jego (głębszego lub płytszego) „przeformatowania”; utworzenia nowego lub zneutralizowania. A to nie zawsze jest realne.

Jeśli więc sprawujący władzę nie wie o tym lub tego nie rozumie, to nawet gdyby był najbardziej kompetentny i bystry w odniesieniu do dziedzin, których dotyczą jego decyzje, jest niekompetentny jako rządzący. Mimo że będzie chciał dobrze, skończy raczej marnie. Eliminuje go bowiem jego własne otoczenie podwładnych, które musi on znać i wiedzieć, jakim prawidłowościom podlega, niezależnie od tego, jak stanowi to formalne prawo.

Wynika stąd oczywiście wiele morałów. Jeden wszakże zdaje się szczególnie istotny: koń, jak to już dawno odkrył Kaligula, może pełnić rolę przywódcą. W dobie zaś, jak powiada Hegel, prozaicznych stosunków przywódcą może być ten, kto ma umysł na jego miarę. Do zajęcia tej pozycji i jej utrzymania potrzebni są stajenni i sprzyjające okoliczności. Jeśli zaś choć odrobinę przerasta konia, musi zużyć swą inteligencję, by to ukryć i tak politycznie manipulować, by się nadto nie wznieść ponad jego kondycję. Poza tym wolno mu wiele: być ojcem narodu lub wodzem, moralistą czy postacią operetkową. Reszta (czyli wszystko w zasadzie) zależy i tak od podwładnych.

5. Idealny podwładny w świecie prozaiczności

Kiedy jednak się myśli o rządzeniu, zarządzaniu czy funkcjonowaniu struktur politycznych, z rzadka patrzy się na nie właśnie z horyzontu działania zaplecza. Liczy się na ogół to, w co są uwikłani kierujący, więc z perspektywy państwa, jego instytucji, firmy czy przedsiębiorstwa; uczestnictwa w grze rynkowej, problemów optymalizacji technicznych działań podwładnych i realizacji zakładanych celów. Mówi się więc i myśli o podwładnych niekiedy jako o wy-

miennych elementach danej struktury i ocenia tylko według reguł wąsko rozumianej efektywności poszczególnych osób. A przecież, jak w tym kontekście wyraźnie widać, prześlepia się wtedy coś fundamentalnego – że to podwładni określają ów horyzont! Prześlepia się to na każdym niemal kroku.

Zobaczmy więc teraz jak, bo pokazany tu paradoks konia Kaliguli otwiera rozległe pole dla poznania tych podwładnych jako stajennych. Najlepiej – idealnych. Kim jednak jest idealny podwładny? Oto, wedle dość powszechnych wyobrażeń, to ktoś, kto posiada doskonałe kwalifikacje na zajmowane stanowisko i sprawuje je zgodnie z obowiązującymi normami i zasadami. Zadowolona się swym miejscem w danej strukturze. Trwa na nim. Nie przesuwają się w hierarchii struktury ani w górę, ani na boczny tor, ale też stara się nie spaść w dół. Gdyby bowiem posiadał (i ujawniał) ambicje awansu, idealnym podwładnym już by nie był. Stwarzałby zagrożenie tym, co nim kierują lub dostarczał pretekstu do osądzenia, że działa nie z nakazu czystej sumienności, dla „sprawy”, a na pokaz, by być zauważonym i wyniesionym. Wystarczy tedy, aby dbał o to jeno, by nie być zdegradowany albo przesunięty na boczny tor.

Środkami jego działania są jednak nie tylko (czy raczej – nie tyle) kompetencje zawodowe, co swoista wiedza o jawnych oraz ukrytych stosunkach i zależnościach w strukturze władzy. Do utrzymania zajmowanej w niej pozycji bowiem kompetencje nie zawsze wystarczają i nie chronią przed konfliktami i kłopotami, jeżeli zachowywał się będzie wewnątrz tej struktury jak słoń w składzie porcelany. Trzeba czegoś więcej.

Na przykład, gdy zauważy, że „góra” ma kwalifikacje na poziomie konia, nie tylko nie wolno mu tego rozgłaszać na prawo i lewo, powołując się właśnie na swe kompetencje, ale jeśli tylko może, tak musi wpływać na decyzje i działania tej „góry”, by były one mimo to właściwe, a nie odpowiednie tylko na miarę stajni. Inaczej zagrozi sobie i swojej pozycji. Jest więc (wraz z innymi) ogonem, który dla dobra całości struktury czasami musi machać koniem. I nie ma w tym nic dziwnego, bo to tylko szczególna okoliczność wykonywania przypisanych sobie czynności i obowiązków. Chyba, że koń kopnie go zbyt dotkliwie...

Tak samo nie wolno mu wynosić się ze swymi kwalifikacjami ponad równych sobie stanowiskiem, gdy zdarzają się im mniejsze lub większe błędy, bo to może prowadzić do jego izolacji. Nie powinien zresztą czynić tego i wobec usytuowanych niżej, chyba że pojawią się okoliczności, kiedy nieujawnienie błędów jednych i drugich sprawi, że zostanie wyeliminowany z gry. Jeśli jednak okoliczności tych nie ma, wobec równych musi dbać tylko o zachowanie równorzędności; wobec niżej postawionych – nie narzucać się ze swymi umiejętnościami i propozycjami, bo gdyby były nawet najlepsze, mogą wzbudzić podejrzenie, że się wywyższa.

Tak wyobrażany idealny podwładny wciela się niekiedy w postać „szarego urzędnika”, którą niejednokrotnie ośmieszano w literaturze pięknej. Tymczasem

niekoniecznie musi ją przybierać. Tym bardziej że właśnie on jest warunkiem, opoką, bez której nie może się obyć żadna struktura, jeśli ma realizować cele, do jakich została powołana. Bez niego też ani przez moment żaden koń, jako najwyższy przełożony, nie będzie zagrożony, chociaż nie musi być entuzjastą jego władzy. Nie uczyni jednak nic, aby formalnie mu się nie podporządkowywać.

Idealny podwładny to również ktoś chcący żyć i dający żyć innym o tyle, o ile nie przeszkadza mu się w realizacji jego zadań, nie kwestionuje jego kompetencji i nie podważa się jego statusu. I nie chodzi tu tylko o relacje osobowe z innymi podwładnymi, lecz także o jego odniesienia do kształtujących się w strukturze układów, których celem bywa zmiana kierownictwa lub mniej czy bardziej radykalna restrukturyzacja. W imię zachowania swego statusu będzie jednak zawsze po stronie silniejszych w danym układzie. Nawet gdyby pociągało to konieczność podejmowania działań czy decyzji niekompetentnych bądź wymagało prześlępiania takich. Wie bowiem, że kiedy przejmą oni ster lub prze-modelują instytucje państwa lub firmy, dzięki właściwemu opowiedzeniu się zachowa swą pozycję. Sam zaś z własnej woli i inicjatywy występować może jedynie przeciwko słabej mniejszości, nawet gdyby racje merytoryczne były ewidentnie po jej stronie. Mniejsze lub bardziej zdecydowane jej poparcie czy przyłączenie się może bowiem doprowadzić do niestabilności struktury albo – w razie niepowodzenia tej mniejszości – narazić go na degradację lub eliminację z niej. Dlatego ponad racje tej mniejszości przedłoży własną obecność w strukturze na danym stanowisku. Oczywiście „moralnie” może być po jej stronie. Nawet ją tak czy inaczej kokietować. Faktycznie jednak zawsze robi to, do czego skłania się silna władza czy dominujący układ. Nie przeszkodzi mu to jednak, by gdy owej mniejszości jakoś mimo wszystko uda się zwyciężyć, natychmiast się do niej dołączyć, bo to w pełni zrozumiałe i merytorycznie dlań uzasadnione...

Idealny podwładny wiele też może i musi zrobić dla bezpośredniej ochrony swego statusu. Zagrożają mu bowiem ci, co są niżej i ci, co zajmują stanowiska równoległe. Pierwsi mogą przecież chcieć zająć jego miejsce, drudzy – posłużyć się nim jak ofiarnym kozłem dla awansu czy nagrody. I ci, i ci mogą się zresztą ze sobą porozumieć, aby go zdegradować lub wyeliminować. Musi tedy zachować ostrożność, ufać jeno sobie, gromadzić odpowiednie środki i sposoby obrony, sprawnie nimi manipulować i wiedzieć, kiedy ich użyć. Równocześnie na wszelkie możliwe sposoby powinien wszem i wobec manifestować partnerstwo, otwartość, życzliwość i chęć służenia każdemu pomocą, choćby się w nim kiszki skręcały, bo bez tego uznany zostanie za bojaźliwego urzędasza lub intryganta, który prędzej lub później pod takimi m.in. zarzutami musi utracić stanowisko.

6. Nieuleczalna choroba niekompetencji

Konsekwencją tego wszystkiego jednak jest (bo być musi) coś paradoksalnego: obecność licznych niekompetentnych działań lub decyzji idealnego podwładnego. I to mimo jego najdoskonalszych kwalifikacji! Co więcej: podjęte zostaną one przez niego z pełną świadomością. Te bowiem niekompetentne działania czy decyzje mają charakter nie podmiotowy, lecz **s t r u k t u r a l n y**. Z jednej oto strony musi ów podwładny działać kompetentnie, bo – jak pokazałem – tego wymaga jego status, z drugiej musi o swych umiejętnościach przypominać, jeśli chce utrzymać się w strukturze. Sprzeczność między jednym i drugim sprawia wszakże, że tylko drobna część jego działań będzie na miarę jego możliwości. Reszta zaś to osłanianie końskich kwalifikacji szefa, przymykanie oczu na błędy równych sobie lub niżej postawionych. Itp. itd.

Przytoczmy tedy jeszcze raz cytowane wyżej słowa Hegla: „Wszystkie więc prawne i etyczne czyny, których poszczególne jednostki są w mocy dokonać dla dobra i rozwoju całości, ich wola i to, co urzeczywistniają, pozostaje zawsze, tak jak i one same, czymś w stosunku do tej całości nieznacznym i niczym więcej jak czymś towarzyszącym. Albowiem działania ich są zawsze tylko jakimś cząstkowym urzeczywistnieniem danego jednostkowego przypadku”. Współcześnie zresztą stało się to poniekąd oczywistością.

W 1968 r. ukazała się w Stanach Zjednoczonych błyskotliwa książka socjologa zarządzania L. J. Petera, którą kilka lat później przełożono też na język polski. Była ona szeroko dyskutowana w świecie i u nas. I jest wciąż obecna nie tylko w fachowej literaturze z politologii, socjologii, teorii zarządzania, ale i w publicystyce politycznej i społecznej. Już na jej początku czytamy, że „Od chwili, gdy człowiek wynalazł koło, stał się ogłupiałą ofiarą cudów, które stworzył. Uprawiał ziemię i miał pod dostatkiem żywności [...]. Ciepło spalania zamienił w parę, żeby uzyskać energię. Oświecił swój świat elektrycznością i dokonał postępu w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów łączności elektronicznej, rozszczepiania atomu, komputerów i promieni laserowych. [...] Równoległe do wszystkich tych wspaniałych osiągnięć człowiek okazywał się jakąś straszliwą niekompetencją. Rozwinął biurokrację w takim stopniu, że wykonanie najprostszego zadania wymaga mnóstwa czasu i wysiłku”¹². I dalej wskazuje Peter przykłady tej niekompetencji. Oto stworzony został skomplikowany system pocztowy, lecz współczesne doręczanie listów dłużej trwa niż w epoce konnych dyliżansów. Wymyślono specjalne pociągi dowożące do pracy, ale ludzie spóźniają się z powodu ich ciągłej awarii. Człowiek niekiedy trwa w ogonku w oczekiwaniu na taksówkę, gdy opodał, kilka zaledwie ulic dalej, cały ich sznur czeka na pasażerów. Itp. itd. A wszystko to dzieje się dlatego, że

¹² L. J. Peter, *Zasada Petera*, Warszawa 1975, s. 5.

struktury zarządzające odpowiednimi dziedzinami życia są niesprawne z powodu braku kompetencji ich władz. Brak ten z kolei wynika stąd, że sprawują je ludzie, którzy osiągnęli swój szczybel niekompetencji.

Sprawa jest jednak jeszcze bardziej złożona. Wprawdzie Peter kładzie nacisk na szefów, którzy ten szczybel osiągnęli, ale niekompetencja jego zdaniem pojawić się może na każdym szczeblu władzy danej struktury. Nawet na najniższym, gdy się zważy, że już samo zatrudnienie może zależeć od układów, znajomości i interesów w jej obrębie. Kwalifikacje i zalety osobiste zatrudnianych mają wtedy znaczenie drugorzędne. W krańcowych więc przypadkach może kompetencji nie posiadać nikt, ale sama struktura trwać, bo ci, co ją powołali, mają odpowiednie plecy; ich zaś decyzji kwestionować się nie da bez negatywnych skutków dla siebie. Dlatego, powiada Peter, wszystko idzie na opak. I musi iść. Od początku do końca świata.

Peter zresztą nie wspomina nie tylko o tym, ale i o Heglu i jego koncepcji prozaiczności. Nie musi. Jego książka może więc być odczytana jako wielkie wołanie o radykalną przebudowę wszelkich struktur władzy i zarządzania, których hierarchiczność sprawia, iż niekompetencja w sposób trwały wpisana jest w ich funkcjonowanie. Ale przecież nawet gdyby miały one charakter poziomy, a stosunki w nich były partnerskie, zbyt wiele by się nie zmieniło. Dla konia w nich także znalazłoby się miejsce, tylko tytuł Pierwszego Konsula byłby zbędny. Rzecz bowiem w czym innym, czego już nie tylko Peter nie widzi: we wskazanej wyżej sprzeczności strukturalnej, która polega na tym, że podwładny musi działać kompetentnie, bo tego wymaga jego status, a jednocześnie musi (częściej lub rzadziej) o swych umiejętnościach zapominać, jeśli chce utrzymać się w strukturze. Bywa wszakże, że zostaje w niej, lecz zepchnięty do pozycji zapchajdziury. Roi się zresztą od takich w firmach, przedsiębiorstwach, nawet w najwyższych instytucjach państwowych. I spotyka się tam ludzi niekiedy o ponadprzeciętnej inteligencji, wiedzy i kompetencjach zawodowych. Uchodzą jednak za nieudaczników, czasami idealistów, niekiedy za pechowców. Nie dlatego, że pchali się na pierwszy plan, lecz dlatego, że chcieli tylko przetrwać.

Ale jest i druga strona medalu, którą starałem się tu odsłonić: idealny podwładny to utopia. W realnych bowiem strukturach władzy i zarządzania nie ma dlań miejsca. Bywa jednak, że niekiedy myli się idealnego podwładnego z tzw. niezastąpionym. Przypisuje mu się nawet takie same jak idealnemu cechy. Ironicznie jednak i trafnie pisał o nim B. Brecht: „Pan K. słyszał, jak sławiono pewnego urzędnika, który już dość długo pozostawał na swoim stanowisku, że jest niezastąpiony, ponieważ jest tak dobrym urzędnikiem. »Dlaczego jest niezastąpiony?« – zapytał pan K. gniewnie. »Urząd nie funkcjonowałby bez niego« – odrzekli chwalcy. »Jakże może być dobrym urzędnikiem, jeśli urząd bez niego nie może funkcjonować? – rzekł pan K. – Miał dość czasu, aby zorgani-

wać swoje biuro tak, aby mogło bez niego się obejść. Czym on się właściwie zajmuje? Powiem wam: szantażem!»¹³.

No właśnie! Podwładny (także szef) niezastąpiony to taki, który uniemożliwia pełną autonomię struktury, w jakiej funkcjonuje. Czyni ją przez to kaleką przez uzależnienie („szantaż” – jak powiada pan K.) od siebie. Niezastąpiony może być artysta, nie funkcjonariusz jakiejś struktury władzy czy zarządzania, choć sztuką bywa utrzymanie się w niej.

7. Krótka rzecz o manipulacji

Nie jest to jednak sztuka piękna, lecz manipulacji. I nie ma jednej strony w tym eseju, bym o niej nie wspomniał, bo przenika ona wszelkie relacje w układach i strukturach władzy. Jest ona bowiem konieczna na każdym szczeblu, ukrywając rzeczywiste intencje każdego konia Kaliguli i wszystkich stajennych. Wymaga też ona swoistego artyzmu. Zróbmy więc nawias, aby jej się przyjrzeć.

Oto M. Karwat wydał kilkanaście lat temu ważną książkę pt. *Sztuka manipulacji politycznej* (Toruń 1999). Mówi w niej o politycznych manipulacjach w wymiarze państwa, partii politycznych, przedsiębiorstwa itp. Ale nie tylko. Piśze też o jej obecności w małych grupach, a nawet w bezpośrednich odniesieniach ludzi do siebie. Nieprzypadkowo więc wśród „specjalistów” od owej sztuki znajduje np. J. Brzechwę. Dlatego przytacza jego wiersz o lisie Witalisie. Cytuje także i innych literackich szyderców i prześmiewców, obok mistrzów sztuki erystycznej czy teoretyków, którzy – jak A. Gramsci – postrzegają politykę jako zjawisko związane z kulturą masową. Sztuka manipulacji politycznej to dziedzina nie tylko politologów i polityków. Jej „polityczność” ma więc też należne sobie miejsce choćby w światkach wszelkich podwładnych. To zaś, co autor pisze, podsumować można krótko: sztuka manipulacji politycznej to *moment satyryczny w polityce*. Na każdym jej poziomie.

I tak jest w istocie. Polityczność bowiem nie ogranicza się do regulacji stosunków władzy między rządzącymi a rządzonymi w skali państwa, jego instytucji czy partii politycznych. Występuje na każdym szczeblu społecznej struktury, gdzie istnieją jakieś grupy społeczne i problem panowania w nich. Polityczność więc pojawia się zarówno w sejmie, partii, fabryce, na uczelni, w kościele, stowarzyszeniu filatelistów, w grupie sportowej i turystycznej, jak i w rodzinie czy w przyjacielskim kółku. Wszędzie też tedy odkryć można przejawy, mniej lub bardziej zręcznej, sztuki manipulacji (właśnie!) politycznej. W ogóle: być dorosłym, znaczy zdawać sobie sprawę, iż zawsze funkcjonuje się

¹³ Ibidem, s. 100.

w jakimś społecznym obszarze polityczności. I w związku z tym jest się, było i będzie manipulowanym. A także, że się samemu (świadomie lub bezwiednie) manipuluje.

Wydawać się to może zaskakujące, lecz nie należy widzieć w tym nic dziwnego. Jeszcze bowiem parę stuleci wcześniej polityka rozgrywała się w wysoko społecznie położonych i wąskich kręgach osób. Jednak (wraz z nowożytnością i kapitalizmem) stopniowo schodzi w dół. Upolitycznia się całe życie międzyludzkie. O człowieczym losie zaczyna decydować umiejętność nie tylko gry z władzą i o władzę, ale i jednostki z innymi. Reguły owej gry natomiast to właśnie zasady sztuki manipulacji. Kiedy więc o kwestiach panowania i stosunkach podwładności decydowały urodzenie, majątek, pozycja społeczna itp., mechanizmy wyborów i decyzji miały w sobie coś mrocznego i tajemniczego, wzniosłego lub patetycznego. Wydarzały się dramaty i tragedie. Spryt i przewrotność polityczna były wówczas dla jednych czymś moralnie podejrzanym, dla innych – przejawami rozumu i politycznych umiejętności. Ale funkcjonowały na niebotycznych dla zwykłych zjadaczy chleba szczytach. Gdy jednak stosunki w strukturach państwa komplikowały się, stopniowo demokratyzowały i coraz bardziej biurokratyzowały, nawet bezpośrednie relacje międzyludzkie traciły autentycznie osobowy charakter. Polityka stawała się wszechobecna, zaś sztuka manipulacji z wysokiego poziomu dramatu i tragedii spadła właśnie do rzędu satyry.

Dlaczego satyry? Boć manipulacja jest zawsze karykaturą deklarowanych intencji, zamiarów i działań, tak jak literacka satyra karykaturą oficjalnej moralności i fasadowego, fałszywego obrazu społeczeństwa i jednostek. Wydobycie tedy jej reguły, to ją odsłonić. I Karwat, jak myślę, do tego właśnie w swej książce zmierza. Uświadamia też jednak, że wiedza o niej jest poniekąd nieskuteczna, bo sami manipulując, bezustannie ulegamy chwytom manipulacyjnym. Stąd zabezpieczenie przed nimi zawsze jest chwilowe i względne. I inne – jak pisze cytowany tu Hegel – być nie może. Dlatego dzieje się to, co pożądane dla danego układu czy struktury. W takiej zaś sytuacji poprzez wszechobecne praktyki manipulacyjne określoność etyczna, mądrość, racjonalność sprawujących gdziekolwiek władzę lub ich podwładnych wtapia się w ów moment satyryczny. Na dowolnym szczeblu. Przez sztukę manipulacji przejawiają się natomiast pewne schematy i zasady służące wywieraniu nacisku, zastraszaniu czy zyskiwaniu przychylności rozmaitych kręgów społecznych lub pojedynczych osób. I autor *Sztuki manipulacji politycznej* błyskotliwie je przedstawia. Niewiele lub nic nie mają one wspólnego z deklarowanymi wartościami, imponderabiliami narodowymi czy społecznymi, dobrymi obyczajami czy zwykłą ludzką przyzwoitością lub poczuciem honoru. Znaczenie owych schematów i zasad mierzy się tylko ich przydatnością do eliminacji przeciwników oraz zyskiwania poparcia.

Autor wierzy jednak, że manipulowanie jest skuteczne tylko na krótki dystans. Wierzy, ale tego nie dowodzi. Jako uniwersytecki profesor uważa pewnie, że powinien zachować swoistą akademicką powściągliwość, żeby nie posądzono go o czarnowidztwo, które mogłoby zniechęcić do zajmowania się polityką na różnych jej szczeblach czy zarządzaniem. Zapomina, że krótkie dystanse, prowizorki bywają niezwykle trwałe. Zależy to zresztą od wielu czynników, np. sił posiadanych przez przeciwstawiających się jakimś manipulatorom. Gdy są one znikome – ulegamy. Cała polityka zdaje się wtedy pajęczyną wysnuwającą się z manipulacyjnych chwytów, które mogą trwale ubezwłasnowolniać. Gdy zaś siły te są duże – najrzęczniejsza manipulacja to jedynie brzęczenie muchy. Aliści zasoby sił nie są wielkością stałą. Z góry więc nie da się orzec, jak długo jakieś manipulacje będą skuteczne, a kiedy przestaną.

Mógłby więc Karwat powołać się choćby na Hegła, który doskonale o tym wszystkim wiedział. Mógłby, tym bardziej że analizy obecne w *Sztuce manipulacji politycznej* pasują do jego rozważań o prozaiczności. Wszak u autora *Fenomenologii ducha* i u niego ludzie dlatego są, jacy są, bo zdają się zasklepieni w swych niszach prywatności. A gdy podejmują działania ponadindywidualne, nie tworzą spójnej całości, lecz stanowią luźne agregaty jednostek, choć ściśle są ze sobą powiązani i nawzajem od siebie zależni. Dlatego muszą wyzwalać w sobie manipulacyjne talenty (choć Hegel tego tak by nie nazwał), aby wychodzić na swoje, bo na innych (też nimi manipulujących) nie mogą liczyć.

Karwat więc nie powinien był się w swej książce wzdragać przed uznaniem odwrotnego twierdzenia, niż głosi. Mógłby rzec, że to nie manipulacje mają krótkie nogi, lecz za krótkie ręce mają wszyscy, co chcą je wyeliminować lub skutecznie ograniczyć. Rozumiem wszakże jego dobre serce i skrupuły, by nie gorzyć małuczkich. Po heglowskim wszakże „ukąszeniu” brak mi jednego i drugiego. Serce mi skamieniało, skrupuły odfrunęły w krainę dewotów. Zamknijmy nawias.

7. O dramatach konia Kaliguli i stajennych

Jeżeli jednak tak rzeczy się mają, to nikt, kto funkcjonuje w jakiejś strukturze władzy, nie może mieć „czystego sumienia”. Fakt bowiem, że się ktoś w niej utrzymuje, świadczy nie tyle o jego kompetencjach, lecz o umiejętności gry, wytwarzaniu i zachowywaniu pozorów; o zdolności do manipulacji i do podejmowania działań nawet niekompetentnych, jeśli to tylko pozwala w niej być. Jeśli więc niemożliwy jest idealny podwładny, to każdy realny jest co najmniej aksjologicznie niejednoznaczny. Jego zaś cechy osobowe i przymioty o tyle tylko się tu liczą, o ile ułatwiają mu one (bądź utrudniają) posługiwanie się jakąś manipulacyjną taktyką i strategią. Posiadają wtedy (lub nie) konkretną wartość

prakseologiczną. Stanowią subiektywne „środki pracy”, za których pomocą jednostka w ramach danej struktury realizuje zarazem jej cele i swe własne interesy, choćby trwania w niej.

Nic dziwnego tedy, że są i tacy podwładni, którzy nigdzie zbyt długo miejsca nie zagrza, mimo swych niewątpliwych talentów, uzdolnień i merytorycznych kwalifikacji. Albo bowiem o tym wszystkim nie wiedzą (np. dlatego, że są młodzi i brak im doświadczenia), albo wiedzą i nie chcą tego stosować, więc niekiedy wylatują z hukiem, zachowując jednak „czyste sumienie”. Zmieniają tedy miejsca pracy, budząc niezadowolenie z siebie i sami trwając w nieustannej frustracji. I zawsze są o krok od marginalizacji. Niektórzy z nich nawet na całe życie stają się Don Kichotami, którzy w imię moralnych pryncypiów wiatraki władzy biorą za demony zła, godne uśmiercenia.

Reszta jednak, czyli większość, potulnie krok po kroku przyswaja sobie to wszystko. „Dojrzewa”. I wielu nawet nie zauważa, że za ich decyzjami i działaniami kryją się jakieś treści moralne, że gwałcone bywają zasady lojalności i wśród kompetentnych kwitnie niekompetencja. A jeśli nawet widzą to wszystko, to nie robi to na nich większego wrażenia. Gdy natomiast zdarza im się zmienić jedną strukturę na inną – przechodzą tam ze znakomitymi opiniami i referencjami. Także moralnymi. Don Kichoci zaś tylko śmieją ich swą nieskutecznością.

To jednak, co tu wyżej napisałem, nie jest pełną teoretyczną charakterystyką rządzących i podwładnych. Należałoby tu jeszcze uwzględnić coś więcej: że człowiek doby prozaiczności, zasklepiony w skorupie swych interesów, miota się między tym, co mu odpowiada, a tym, co Hegel nazywał etycznością. Chce więc wyjść na swoje, a zarazem zyskać zgodność z jej normami, ale – jak powiada autor *Fenomenologii ducha* – nie wykracza poza konflikt. Zawsze. Musi tedy dokonywać wyboru. Kiedy wszak wybiera prywatne interesy – odłogiem leży etyczność; gdy zaś ją realizuje – interesy domagają się swego. Dlatego życie jednostki jest dramatem i wyrazem wiecznego niespełnienia.

Rodzi to dramaty w teatrze życia zbiorowego. Funkcjonowania jednostki nie da się bowiem sprowadzić do czysto racjonalnej umiejętności gry i sztuki manipulacji. Mądrość ludowa wyraża to aforyzmem: „nikt do końca nie jest świnią, ale nie jest też świętym”. Dlatego to raz po raz załamuje się niejedna wspaniała kariera lub przegrywają nie tylko nieudacznicy czy Don Kichoci, lecz i kute na cztery nogi wygi. Ale też pamiętajmy i o drugiej stronie medalu. Ponieważ każdy człowiek doby prozaiczności jest rozdarty, to zdarzają się i odwrotne sytuacje: ktoś, kto zdaje się uosobieniem etyczności, w każdej chwili może jej zaprzeczyć. Dobrym tego przykładem był dla Hegla książę Wallenstein, który chciał uzdrowić stosunki polityczne w Austrii swych czasów. Aliści przegrał. Zdawało mu się bowiem, że jego pułkownicy i generałowie z wdzięczności za uzyskaną od niego pozycję pójdą wszędzie za blaskiem jego sławy. Nic podobnego! Okazało się, że bardziej czuli się związani z państwem, które uosabiał

cesarz. „W końcu przez wszystkich opuszczony, zostaje pokonany nie tyle przez jakąś zewnętrzną, przeciwną mu potęgę, ile skutkiem utraty wszystkich środków, dzięki którym spodziewał się osiągnąć swój cel; z chwilą zaś, gdy opuszcza go wojsko, jest zgubiony”¹⁴. Tak oto forma, struktura państwa, unicestwia go, gdy chce być czymś więcej niż jej przejawem. Ale też i jego pułkownicy oraz generałowie innego wyjścia dla siebie nie musieli widzieć. Wallenstein bowiem dał im to, co odpowiadało ich aspiracjom. Państwo, uosabiane przez cesarza, stanowiło natomiast ucieleśnienie tego, co społeczne: norm prawnych, moralnych, obyczajowych etc. Wprawdzie więc daliby się może za Wallensteina na tym czy innym polu bitwy posiekać, ale gdy szło o ich postawę wobec całości społecznej, widzieli w swym wodzu tylko jednego z podwładnych (stajennego) w strukturach państwa. Nie dziwota tedy, że w konsekwencji został on politycznie zmarginalizowany, a w końcu zamordowany przez własnych oficerów.

Ten przykład, jak też cały tok prowadzonych tu rozważań, pokazuje to, co napisałem na początku tego eseju: że możliwości danych ludzi oraz tego, jacy oni są (czy mogą być) w roli przewodzących i podwładnych, nie da się określić i ocenić tylko na podstawie ich kwalifikacji, doświadczenia, charakteru, indywidualnych cnót, wad i zalet. O tym bowiem kim są, decyduje proces funkcjonowania struktur władzy lub zarządzania. Dlatego jeno na poziomie zjawiskowych pozorów zatrzymuje się każde poznanie i ocena danych podwładnych, gdy ich zachowania, decyzje i działania sprowadza się do poziomu tylko podmiotowego. Są bowiem ludzie, którzy jako prywatne osoby nie skrzywdziliby nawet muchy. Gdy jednak funkcjonują jako elementy takich czy innych struktur, zrobią wszystko, czego wymagają cele danej struktury i/lub ich interesy. Z tej racji nikt nie jest bez grzechu, ale też choć każdy nosi i worek cnót, sprawy tego świata i tak dzieją się same. Zawsze na opak wzniosłych wartości.

¹⁴ G. Hegel, *Wykłady o estetyce...*, s. 423.