

**Jan Kurowicki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **IDEALNY PODWŁADNY**

### **1. Kto tu rządzi?**

Jose Ortega y Gasset w swych *Medytacjach o Don Kichocie* powiada, 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 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, s. 36].

Wszystko to wydaje się prawdą – by przeprowadzić czemukolwiek, trzeba posiadać mocne oparcie w zapleczu: wśród tych, co „odstają od czoła”, szef musi stanowić całość z podwładnymi. Kto jednak zaręczy, że w tym przypadku to nie ogon (zaplecze) kieruje koniem (przewodzącym), a nie koń ogonem? Inaczej jeszcze mówiąc: czy zarządzana struktura (wszystko jedno: państwa, banku, prywatnej firmy itd.) jest tylko środkiem realizacji celów przewodzących, czy też to ona właśnie, sterując szefami, sama je urzeczywistnia? W jednej zaś i drugiej sytuacji rodzi to zagadnienie statusu jednostki jako przywódcy bądź jako podwładnego, a także problem struktur, w których pełnią oni tę lub inną rolę. I o tym traktuje niniejszy tekst.

### **2. Człowiek w świecie prozaiczności**

Sądzę, że dobrym punktem wyjścia do rozważań na ten temat są stare, heglowskie idee dotyczące ludzkiej jednostki w stosunkach społeczeństwa nowożytnego i współczesnego, które dokładniej przedstawiam w innym miejscu [2]. Odnoszą się one wprawdzie bezpośrednio do minionych struktur władzy, ale ich znaczenie nie przeminęło wraz z autorem, bo okazało się oto, że ukazują coś znamiennego także dla świata dzisiejszego. Nie jest więc kwestią przypadku, że bezpośrednio lub pośrednio

funkcjonują we współczesnych teoriach zarządzania m.in. za sprawą weberowskiej koncepcji organizacji i jego teorii biurokracji przeżywającej dziś swoisty renesans. Pożyteczne będzie tedy krótkie przypomnienie owych idei.

Oto panujące w Europie od wieku XVII stosunki społeczne określa Hegel jako prozaiczne. Charakteryzuje je, jego zdaniem, zasklepienie się ludzi w skorupie prywatności. Nawet bowiem, gdy łączą się oni, aby podejmować działania ponadindywidualne, nie tworzą jednolitej całości, lecz stanowią różnorodną wielość jednostkowych, antagonistycznych prywatności. Nawet przywódcy, powiada, odpowiadający za sprawy ponadjednostkowe pozostają uwikłani w prywatne, drobiazgowo warunki, przeszkody i wzajemne stosunki. Nie są więc oni, jak w epoce przednowożytnej, ucieleśnieniem i gwarantami ładu wspólnoty, ale jeno takimi podmiotami, które uzgadniają i wygrywają sprzeczne interesy innych jednostek bądź po to, by podporządkować je własnym, równie partykularnym, bądź państwowym czy społecznym, odczuwanym jednak jako coś wobec siebie zewnętrznego. Dlatego ich identyfikacja z nimi zawsze jest względna i problematyczna.

Wszelka realizacja własnych, egoistycznych interesów może się dokonywać tylko w obrębie zewnętrznych wobec jednostki stosunków i zależności. Człowiek tedy zdany jest na brzemień konieczności, od której żadna jednostka nie może się uwolnić. Sama oto dla siebie stanowi zarazem zamknięte indywiduum i kogoś skazanego na innych, z którymi współtworzy określoną całość. To sprawia, że owa jednostka, mimo usiłowań, nigdy nie wychodzi poza trwanie konfliktu między „ja” i „inni”. I wyjść zresztą nie może, bo kryterium podejmowanych przez nią działań jest jeno własny pożytek, który z kolei, zależy od działań innych.

Skoro, powiada Hegel, w świecie prozaiczności podstawowym środkiem maksymalizującym realizację prywatnych interesów jest bogactwo – zdaje się ono najpełniejszym wyrazem osobowości. Jeśli jednak tak jest, to człowiek jest sobą o tyle, o ile jest bogaty. Ale z kolei samo bogactwo nie jest tworem jednostki, lecz społecznym, i korzystanie z niego wymaga obecności oraz podporządkowania się złożonym stosunkom i zależnościom zewnętrznym. Ponieważ ona swymi działaniami i zabiegami chce nad nimi panować, otwiera ponownie wciąż nowe źródła konfliktów.

Jest zrozumiałe, że za podsumowanie heglowskiego ujęcia prozaiczności służyc mogą te oto słowa: „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 stawała, w istniejącym układzie stosunków społecznych i nie stanowi samoistnej, totalnej a przy tym indywidualnie żywej postaci tej społeczności, lecz tylko jej drobną, ograniczoną częśćkę. 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 przewy-

ciężyc przeszkody i przeciwności, jakie przypadkowe lub nieuchronne komplikacje wpływają na przyspieszenie albo opóźnienie wyniku itp. A choć także i nowoczesna osobowość jest w swym uczuciu i charakterze jako podmiot nieskończona i choć w jej działaniu i cierpieniu wyraża się prawo, sprawiedliwość, etyczność itd., to jednak samo istnienie prawa jest w takiej jednostce równie ograniczone” [1, s. 316].

Hegel powiada, że np. współcześni mu monarchowie nie sprawują merytorycznie, a tylko formalnie, najwyższe funkcje zwierzchnie nad instytucjonalnymi strukturami państwa. Sami bowiem nie ferują wyroków; finanse, bezpieczeństwo, porządek społeczny nie należą bezpośrednio do zakresu ich działań; poza obrębem ich władzy znajdują się także sprawy wojny i pokoju, gdyż decydują o nich ogólne zagraniczne stosunki polityczne itp. I nawet, gdy mają formalne prawo najwyższej decyzji, to jej treści są kształtowane poza nimi. Odzwierciedlają tedy nie ich indywidualną rolę w strukturze władzy, lecz kogoś innego: podwładnego lub podwładnych. Tym samym następuje oddzielenie rzeczywistej treści władzy (resp. zarządzania) od jej formy, a także realnego człowieka działającego politycznie (lub w strukturze jakiejś firmy), myślącego i czującego od podmiotu polityki (czy zarządzania), w którego rolę wchodzi, by poruszać się w obrębie jej form.

W tym kontekście człowiek, jako podmiot polityki czy też jakiejś struktury zarządzania, w pewnym sensie przestaje być sobą. Redukuje się do czegoś jednostronnego i nieautonomicznego, choć aby osiągać cele danej struktury (obojętnie czy państwa, czy przedsiębiorstwa), musi angażować się całym sobą, poświęcać czas, energię i wyzwalac czasami imponującą inteligencję. Niekiedy zaś – przeciwnie – sytuacja wymaga jej redukcji przez jednostkę, by uosabiała ona mierność i bierność, choćby udawane. I tutaj właśnie, choć w odmiennych postaciach, znajduje wyraz sprzeczność między jednostką, która chce istnieć dla siebie, a innymi, którzy wobec niej reprezentują określone zależności władcze.

W tych bowiem zależnościach dokonuje się cała gra podmiotu. Bunt natomiast przeciwko nim oznacza jego społeczną śmierć lub marginalizację, chyba że na widoku znajduje się inny układ i warunki bezpiecznej ewakuacji do niego. „Wszystkie więc prawne i etyczne czyny – rzecze 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 cząstkowym 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” [1, s. 422]. W takiej zaś sytuacji określoność etyczna, mądrość, racjonalność sprawującego władzę lub o nią zabiegającego zostaje zniwelowana.

### 3. Paradoks konia Kaliguli

Pokażmy to na przykładzie. Powiadają oto, że w chwili szaleństwa cesarz rzymski Kaligula powołał swego konia na pierwszego konsula w Imperium. I na pierwszy rzut oka było to szaleństwo. Koń przecież jest zwierzęciem. Nie ma rozumu. Zwłaszcza politycznego czy administracyjnego, jeno koński. Ten zaś nie wystarcza do sprawowania tak ważnej dla państwa funkcji. Kiedy jednak decyzji władcy przyglądamy się bliżej, to właściwie powinniśmy go podziwiać, a nie kręcić kółka na czole. Na pytanie bowiem: czy koń może zarządzać państwem, odpowiedź winna brzmieć: zależy, jakich ma podwładnych.

Oto bowiem, jak już powiedziano, żaden z rządzących nie posiada kompetencji we wszystkich dziedzinach, których funkcjonowanie zależy od jego decyzji. Są więc (bo muszą być) i takie, w których kompetencje te są 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 ma na miarę jego stajni.

W jednym i drugim wszakże przypadku nie musi się dziać nic strasznego. Przeciwnie! Nic nie musi iść na opak, a podejmowane decyzje będą na miejscu i kompetentne, gdy otacza go odpowiednio ukształtowana struktura rządu czy zarządzania. Każda bowiem decyzja może być w jej obrębie odpowiednio przygotowana i podsunęta do zatwierdzenia; każdy też, za przeproszeniem, koński czyn czy nawet gest władcy (resp. pierwszego konsula, prezesa, dyrektora czy kierownika) może dojść (lub nie dojść) do skutku zależnie od tego, jaka jest otaczająca go struktura (zaplecze) i stopień, w jakim sprawuje ona nad nim swą pieczę.

Jest oczywiście trudne, czasami zaś w ogóle wykluczone, aby koń sprawował władzę, kiedy grupa rządzona jest względnie mała, a stosunki w niej są proste. Ale gdy mamy do czynienia z państwem (choćby cesarstwem rzymskim) czy z jakąś inną strukturą władzy w złożonych stosunkach społecznych, wtedy wzrasta możliwość pojawienia się władcy o kompetencjach i rozumie stosunkowo od końskich nieodległych lub tożsamyh z nimi. I aby się o tym przekonać, nie trzeba wcale mieć zbyt głębokiej i rozległej wiedzy historycznej czy z zakresu nauk o zarządzaniu.

Pozwala to zakwestionować oświeceniowe złudzenie jakoby o efektywności władzy (państwa, banku, przedsiębiorstwa itp.) decydowały kompetencje, rozum i wola tych, co ją 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 otaczającej ich struktury, jej mobilność oraz układy ścierających się w niej egoistycznych, jednostkowych interesów.

Rządzący, którzy nie liczą się z tym, bo nie odpowiada im pozycja konia, prędzej lub później przegrywają. Biorący zaś to pod uwagę mówią sobie (lub tym, co ich do

jakichś, nawet najbardziej rozumnych przedsięwzięć namawiają), że „to nie przejdzie”. I nie chodzi bynajmniej o to, że się pojawi zbyt wielki opór materii społecznej przy próbie realizacji jakichś zamiarów, ale że wyklucza to ustrukturuwane zaplecze przewodzących. Chcąc więc cokolwiek dokonać, co poza interesy i chęci tego zaplecza wykracza, trzeba najpierw mieć możliwość jego (głębszego lub płytszego) „przeformatowania”, utworzenia nowego lub zneutralizowania.

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 dobrze chciał, kończy raczej marnie. Eliminuje go bowiem jego własne zaplecze, które musi on znać i wiedzieć, jakim prawidłowościom podlega, niezależnie od tego, jak stanowi to formalne prawo, reguły i zarządzenia.

Wynika stąd oczywiście wiele morałów. Jeden wszakże istotny zdaje się szczególnie dla rozważań o idealnym zarządzaniu: koń odgrywa w nim rolę przewodnią. Reszta zależy od jego podwładnych, co zostało zresztą uwypuklone w tytule. Chociaż kiedy się myśli o zarządzaniu – z rzadka patrzy się na nie z ich perspektywy. Oczywiście zdaje się struktura instytucji państwa, firmy czy przedsiębiorstwa, jej uczestnictwo w grze rynkowej, problemy optymalizacji technicznych działań podwładnych i realizacji zakładanych przez firmę celów, ale nie zawsze bezpośrednio oni sami i sprawy związane z właściwym im horyzontem funkcjonowania. Mówi się więc i myśli o nich niekiedy jako o wymiennych elementach danej struktury i ocenia według reguł efektywności określanych przez owe cele. I z tej to perspektywy warto może spojrzeć na pewne ogólne aspekty nie tylko idealnego zarządzania, ale i idealnego podwładnego, jeśli w ogóle taki jest możliwy.

#### **4. Idealny podwładny w świecie prozaiczności**

Wedle dość powszechnych wyobrażeń idealny podwładny to taki, który posiada doskonałe kwalifikacje na zajmowane stanowisko, sprawuje je zgodnie z obowiązującymi normami i zasadami i zadowala się swym miejscem w danej strukturze. Działa zaś w ten sposób, aby jego status trwał niezmienny. On natomiast nie presuwa się w hierarchii struktury ani w górę, ani na boczny tor, ani też w dół. Gdyby bowiem miał (i ujawniał) ambicje władcze, idealnym podwładnym byłby nie był. Stwarzałyby zagrożenie tym, co nim kierują, lub dostarczały pretekstu do posądzenia, że działa nie z nakazu czystej sumienności, a na pokaz, by być zauważonym i awansowanym. Wystarczy tedy, aby dbał o to jeno, by nie być zdegradowanym albo przesuniętym na boczny tor.

Środkami jego działania są jednak nie tylko kompetencje zawodowe, lecz i swaista wiedza o jawnych oraz ukrytych stosunkach i zależnościach w strukturze. Do utrzymania zajmowanej w niej pozycji to pierwsze nie zawsze wystarcza. Nawet więc

najlepsze wykonywanie zawodowych zadań nie uchroni podwładnego, który ma być idealny, przed konfliktami i kłopotami, jeżeli zachowywał się będzie wewnątrz struktury jak słoń w składzie porcelany.

Na przykład, gdy zauważy, że „góra” ma kwalifikacje na poziomie konia, nie tylko nie wolno mu tego rozgłaszać na prawo i lewo, ale, jeśli tylko może, tak musi wpływać na jej decyzje i działania, by były one kompetentne, a nie na miarę stajni. Inaczej bowiem sama struktura może być zagrożona, a tym samym i jego pozycja. Jest więc ogonem, który dla dobra całości struktury czasami macha 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 i zakłada, że oni na podobne pomysły by nie wpadli.

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 osiągać cele, do jakich została powołana. Bez niego też ani przez moment żaden koń, jako najwyższy przełożony, nie będzie zagrożony, chociaż nie musi być on entuzjastą jego władzy. Nie uczyni jednak nic, aby formalnie przestał nim kierować. Nie jego to bowiem sprawa. On ma robić swoje, a nawet więcej.

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 wewnątrz struktury. Nawet gdyby oznaczało to konieczność podejmowania działań czy decyzji niekompetentnych bądź wymagało prześlępienia takich. Wie bowiem, że kiedy przejmą oni ster lub przemodeluje firmę, 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 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 ze struktury. Dlatego ponad jej racje przedłoży własną obecność w firmie na danym stanowisku. Oczywiście „moralnie” może być po stronie tej mniejszości. Nawet ją tak czy inaczej kokietować. Faktycznie jednak zawsze zrobi to, do czego skłania się całość lub silna władza czy dominujący układ. Nie przeszkodzi mu to jednak by, gdy owej mniejszości jakoś mimo wszystko uda się zwyciężyć, natychmiast 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 jako ofiarnym kozłem w celu otrzymania awansu czy nagrody. I jedni, i drudzy mogą się zresztą ze sobą porozumieć, aby go zdegradować lub wyeliminować. Musi tedy zachować ostrożność, ufać jeno sobie, zgromadzić odpowiednie środki i sposoby obrony i wiedzieć, kiedy ich użyć. Równocześnie na wszelkie możliwe sposoby powinien manifestować partnerskość, otwartość, życzliwość i chęć służenia każdemu pomocą, choćby się w nim kieszki skręcały, bo bez tego uznany zostanie za bojaźliwego urzędnika lub intryganta, który prędzej lub później pod takimi m.in. zarzutami musi utracić stanowisko.

## 5. O niekompetencji strukturalnej

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 strukturalny.

Z jednej oto strony musi ów podwładny działać kompetentnie, bo tego wymaga jego status, z drugiej musi o swych umiejętnościach zapominać, jeśli chce utrzymać się w strukturze. Sprzeczność między jednym i drugim sprawia wszakże, że tylko drobna część z nich będzie na miarę jego możliwości, gdyż – jak pokazałem – musi często przechodzić mimo końskich kwalifikacji szefa, przymykać oczy na błędy równych sobie lub niżej postawionych, błędzić samemu, gdy chce tego dominujący układ, i zwalczać mniejszość tylko dlatego, że jest mniejszością, chociażby racje stały po jej stronie.

Przytoczmy tedy jeszcze raz cytowane tu 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 urzeczy-

wistnieniem danego jednostkowego przypadku”, czyli idealny podwładny to ktoś właściwie nie do pomyślenia, wewnętrznie sprzeczna utopia.

Współcześnie stało się to poniekąd oczywistością. W 1968 r. oto ukazała się w Stanach Zjednoczonych znana książka socjologa zarządzania Laurencje J. Petera pt. *Recepta Petera*, która kilka lat później przełożona też została na język polski. Była ona szeroko dyskutowana w świecie i u nas. Jest zresztą wciąż obecna nie tylko w fachowej literaturze z zakresu socjologii i 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. Oświetlił 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” [4, s. 5].

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 ludzi do pracy, ale ludzie spóźniają się z powodu ich ciągłej awarii. Człowiek niekiedy aż do „święta nigdy” trwa w ogonku w oczekiwaniu na taksówkę, gdy nieopodal, kilka zaledwie ulic dalej, cały ich sznur czeka na pasażerów. A wszystko to dzieje się dlatego, że struktury zarządzające odpowiednimi dziedzinami życia są niesprawne z powodu braku kompetencji ich władz. Brak ten z kolei wynika stąd, że sprawują ją ludzie, którzy osiągnęli swój szczybel niekompetencji.

Sprawa jest zresztą jeszcze bardziej złożona, bo wprawdzie Peter kładzie nacisk na szefów, którzy ten szczybel osiągnęli, ale niekompetencja jego zdaniem pojawić się może na każdym szczeblu danej struktury. Nawet na najniższym, gdy się zważy, że już samo zatrudnienie może zależeć od konkretnego układu znajomości i interesów w jej obrębie. Kwalifikacje i zalety osobiste zatrudnianych mają wtedy znaczenie drugorzędne. Decyduje pozycja angażującego do pracy na określonym stanowisku. W krańcowych więc przypadkach może kompetencji nie posiadać nikt, ale sama struktura może 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. Koń Kaliguli przy tym to drobiazg. Chociaż, jak wyżej pokazałem, z jego powodu nic wcale nie musi iść na opak, bo otaczająca go struktura nie pozwoli na to w imię interesów jej funkcjonariuszy decydujących o treści jemu przypisywanych formalnie poczynań.



Peter zresztą nie wspomina nie tylko o tym, ale też i o Heglu i jego koncepcji prozaiczności. Nie musi. Jego książka może więc być odczytana jako wielkie wołanie o radykalną przebudowę wszelkich struktur 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 może byłby zbędny.

Rzecz bowiem w czym innym, czego już Peter nie widzi: we wskazanej sprzeczności, która polega na tym z jednej strony, że podwładny musi działać kompetentnie, bo tego wymaga jego status, z drugiej zaś musi (częściej lub rzadziej) o swych umiejętnościach zapominać, jeśli chce utrzymać się w strukturze. Sprzeczność ta tkwi właśnie w prozaiczności stosunków społecznych, które sprawiają, że trwa nieustający konflikt między ja i innymi; konflikt między egoistyczną skorupą prywatnych interesów człowieka i interesami wspólnoty, postrzeganymi jako obce i zewnętrzne wobec tej skorupy.

Często się jednak o tym zapomina. Oto dobiera się dzisiaj niekiedy pracowników nie tyle (czy nie tylko) ze względu na ich kompetencje intelektualne czy techniczne, lecz mając na uwadze także cechy ich osobowości i zachowań. To bowiem ma pozwolić na wyłanianie idealnych podwładnych. Dawniej – jak powiada szwajcarski socjolog zarządzania Stefan Heflinger – Taylor i Ford uganiaли się za ciałem i ruchem, dziś – za wartościami, przekonaniem, ludzkim wnętrzem. Odbywa się więc swoisty rekrutacyjny Big Brother. Poszukując tedy „totalnej efektywności” podwładnych, przy posłużeniu się wielkimi operatorami organizacji matrycowej, logiki sieciowej, wirtualnego biura, zespołu siły zadaniowej, bodźców motywacyjnych, dodatkowych wynagrodzeń, sięga się do „zalet osobistych”, dąży się do eliminacji „osobowych wad”. Wymaga to całkowitej przejrzystości akt zawodowych, posługiwania 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 przejrzenie się „na wylot”, i bezwiedną manipulację sobą. Istnieje głębsza tego przyczyna: działania te nie mogą spełnić zakładanych oczekiwań, bo odbywają się w horyzoncie ograniczonym, czyli „na długość nosa” określonego przedsiębiorstwa i jego szefów. Mają bowiem oni końskie kłapy na oczach, bo poza ich zasięgiem pozostaje fakt, iż zachowania ludzkie określa coś więcej niż kompetencje i zawartość skorupy prywatności: sytuacje społeczne w konkretnej strukturze społecznej, które wyznaczają pisane i niepisane reguły funkcjonowania i rodzaj opisaną tu niekompetencję strukturalną.

## 6. Zwyczajna prozaiczność i niekonsekwencja

Na początku tych rozważań cytowałem Ortegę y Gassetę. Mówił on, 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”. To wszakże, co dotychczas pokazałem, zmusza do postawienia znaku zapytania nad tym zdaniem, choć przecież na pierwszy rzut oka zdaje się ono całkowicie oczywiste i trafnie wskazuje na coś, co w refleksji nad rządzeniem czy zarządzaniem nie powinno być pomijane.

Okazuje się tymczasem, że jest to oczywistość zbyt płytka, by za jej pomocą cokolwiek w tym przedmiocie wyjaśnić. Oto bowiem ci, co świadomie godzą się na pozostawanie na drugim planie, wcale nie muszą ukazać swych zalet i uzdolnień! Może być wręcz przeciwnie. Jeśli – po pierwsze – nie pojawią się stosowne okoliczności, a – po drugie – brak im talentu, umiejętności i odpowiedniej taktyki oraz strategii, właściwych idealnemu podwładnemu, nie wskórają niczego. Bez spełnienia tych bowiem warunków nadają się oni co najwyżej na marne, zwykłe zapchajdziury, którymi wszędzie się pomiata, a – w najlepszym razie – których się nie zauważa.

Roi się zresztą od nich w firmach, przedsiębiorstwach, nawet w najwyższych instytucjach państwowych. I spotyka się między nimi ludźmi o ponadprzeciętnej inteligencji, wiedzy i kompetencjach zawodowych. Uchodzą wszakże oni mimo to za nieudaczników, czasami idealistów, niekiedy za pechowców. Nie dlatego jednak, że pchali się oni na pierwszy plan, lecz z tego właśnie powodu, że postawili na los bycia podwładnymi. Ich talenty więc i zdolności muszą się zmarnować. Nic dziwnego: jeśli o to chodzi – ludzkość zawsze była rozrzutna.

Ale jest i druga strona medalu, którą starałem się tu odsłonić: idealnego podwładnego można wprawdzie sobie przedstawić, lecz – jeśli mi wolno tak powiedzieć – takie zwierzę w przyrodzie nie występuje. Pojawia się tylko jako pewien typ idealny lub utopia. W realnych bowiem strukturach zarządzania gospodarką, życiem społecznym, polityką itp. obecne są sprzeczności uniemożliwiające jego obecność. Idealność zaś realizowana tylko do pewnego stopnia albo „prawie zupełna” nie jest żadną idealnością. Dlatego z wyżyn Absolutu ironicznie uśmiecha się do nas heglowska chytrość Rozumu i zionie od niej, niestety, tylko zwykłą prozaicznością.

Sprawy, które tu poruszałem, prowadzą jednak do dalszych konsekwencji. Jeżeli tak rzeczy się mają, jak je tutaj przedstawiam, to nikt, kto funkcjonuje w jakiejś strukturze na takim czy innym stanowisku, nie może mieć jako podwładny „czystego sumienia”. Fakt bowiem, że się na nim utrzymuje, świadczy nie tylko o jego kompetencjach, lecz także o świadomości i umiejętności gry, wytwarzaniu i zachowywaniu pozorów, o zdolności do manipulacji i do podejmowania działań nawet niekompetentnych, jeśli to tylko pozwala zachować pozycję.

Jeżeli więc niemożliwy jest idealny podwładny, to realny jest właśnie 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 tym wszystkim, co wyżej wskazałem. Posiadają wtedy (lub nie) konkretną wartość prakseologiczną. Cechy osobowe zatem nie mają tu wartości ani same w sobie, ani ze względu na wyposażony w nie podmiot, lecz tylko i wyłącznie jako swoiste, subiektywne „środki pracy”, za których pomocą jednostka w ramach zarządzanej struktury realizuje zarazem jej cele i swój własny interes: utrzymanie się na stanowisku.

Nic dziwnego tedy, że są i tacy podwładni, którzy nigdzie zbyt długo miejsca nie zagrza, mimo swych niewątpliwych talentów, uzdolnień i merytorycznych klasyfikacji. Albo bowiem o tym wszystkim nie wiedzą (na przykład 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 więc 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 godne uśmiercenia demony zła.

Reszta jednak, czyli większość, cierpliwie, krok po kroku, przyswaja sobie to wszystko. Dojrzewa. I wielu z nich nawet nie zauważa, że za ich decyzjami i działaniami kryją się jakieś wybory moralne, gwałcone bywają zasady lojalności, i że wśród kompetentnych kwitnie niekompetencja. A jeśli nawet widzą to, niczego to dla nich nie zmienia, bo wszak niezmiennie mogą dzięki temu trwać na stanowiskach w danych strukturach władzy czy zarządzania. Don Kichoci zaś budzą ich zażenowanie swą śmieszną nieskutecznością. Wzruszają więc ramionami na ich widok lub okazują im politowanie. A kiedy udaje się im przez całe lata piastować swe funkcje, są często tym bardziej cenieni i nagradzani. Gdy natomiast zdarza im się zmienić jedną strukturę na inną – przechodzą tam ze znakomitymi opiniami i referencjami. Także moralnymi. Zwykła prozaiczność jest bowiem nie tylko przewrotna, lecz bywa i wyrafinowana.

To jednak, co tu napisałem, nie jest empiryczną charakterystyką realnych podwładnych. Daleko mi do niego. Nie taki wszakże był mój zamiar. Zarysowany obraz stanowi jedynie modelowe przybliżenie panującego stanu rzeczy. Wiele mu jednak brakuje, aby w pełni opisać rzeczywiste funkcjonowanie owych podwładnych. Należałoby tu bowiem w pierwszym rzędzie uwzględnić inny jeszcze moment charakterystyczny dla ludzi doby prozaiczności. Mianowicie: to, że człowiek tej doby, zasklepiony w skorupie swych egoistycznych interesów, miota się, jak pisał Hegel, między tym, co mu odpowiada, a tym, co jest społeczne, co wyraża się w normach moralnych, prawnych, obyczajowych itd. Chce więc on wyjść na swoje, a zarazem zyskać zgodność z tymi normami, bo to stanowi warunek jego współistnienia z innymi.

Autor *Fenomenologii ducha* powiada, że zgodność między jednym a drugim nie zawsze jest możliwa. Pojawia się wprawdzie, lecz dominuje konflikt. Musi tedy do-

konywać wyboru. Jednakże kiedy wybiera prywatne interesy – odłogiem leży to, co społeczne, gdy zaś to, co społeczne realizuje – egoistyczne „ja” domaga się swego. Dlatego życie jego jest dramatem i wyrazem wiecznego niespełnienia. Co znaczy – przekładając to na analizowany tu problem podwładnego w strukturach władzy lub zarządzania – że m u s i on być niekonsekwentny, nawet gdy jedynym swym celem i ośrodkiem działania czyni utrzymanie zajmowanego stanowiska.

Rodzi to jego dramat, dramat realnego podwładnego, w teatrze życia zbiorowego. Jego funkcjonowania nie da się bowiem sprowadzić do czysto racjonalnej umiejętności gry, wytwarzania i zachowywania pozorów, do zdolności i umiejętności manipulacji i do podejmowania działań nawet niekompetentnych, jeśli to tylko pozwala zachować pozycję. I, jeśli wolno mi wyrazić tę sytuację w języku nieco moralizatorskim, to go „uczłowicza”, bo mogą (i muszą) dochodzić w nim dzięki temu do głosu rzeczy i sprawy, którym posłuszeństwo wymaga odstępowania od logiki realizacji egoistycznych interesów na rzecz norm z innego porządku. Jednakże tutaj też tkwi źródło jego zimnego, bezwzględnego wyrachowania, w zależności od tego, co sobie wykalkulował.

Tę właśnie sytuację mądrość ludowa wyraża aforyzmem: „nikt do końca nie jest świnią, ale nie jest też świętym”. Dlatego to raz po raz załamuje się niejedna wspańska 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 owych norm – w każdej chwili zrobić może coś, co służy tylko jego skorupie interesów i pozwala trwać w danej strukturze. Jednego i drugiego nie należy wykluczać, a kiedy i co się stanie – trudno przewidzieć. To zresztą nie ma większego znaczenia, bo czy stanie się tak czy inaczej, człowiek pozostaje w dramacie niespełnienia.

Jednym z tego przykładów był dla Hegla książę Wallenstein, który przez użycie swej armii zdążył do uzdrowienia stosunków politycznych w Austrii swoich 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 oni związani z państwem, które uosabiał dla nich cesarz, czyli gdzie indziej widzieli oni strukturę władzy, jakiej podlegali. „W końcu przez wszystkich opuszczony – powiada Hegel – 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” [1, s. 318]. Tak oto forma, struktura państwa wchłania go, gdy chce być czymś więcej niż jej przejawem. Sprawy jednak zaszły za daleko i postąpić inaczej nie mógł. Ale też i jego pułkownicy oraz generałowie innego wyjścia dla siebie nie musieli widzieć. Wallenstein bowiem dał im to, co odpowiadało ich indywidualnym, egoistycznym interesom. Państwo, uosabiane przez cesarza, stano-

wiło natomiast ucieleśnienie tego, co społeczne: norm prawnych, moralnych, obyczajowych itd. 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 struktury państwa, a nie kogoś, kto w sprawach tej całości ma głos rozstrzygający. Nie dziwota tedy, że w konsekwencji został on politycznie zmarginalizowany.

Ten przykład, jak też cały tok prowadzonych tu rozważań, pokazuje, że możliwości danych ludzi oraz tego, jacy oni są (czy mogą być) w roli podwładnych, nie da się określić i ocenić tylko na podstawie ich kwalifikacji, doświadczenia, charakteru, indywidualnych wad i zalet. Tym, czym oni w istocie są, ukazuje się dopiero w życiu struktur władzy lub zarządzania.

Jeno na poziomie zjawiskowych pozorów zatrzymuje się każde poznanie i ocena danych podwładnych, gdy indywidualizuje ich zachowania, decyzje i działania, jakby miały one wyłącznie charakter podmiotowy. 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 struktury i/lub ich własne egoistyczne interesy jako podwładnych. I jest to prawda uniwersalna, ponadustrojowa, ważna dopóty, dopóki cechą naszego świata jest prozaiczność. Z tej racji nikt nie jest bez grzechu, ale też choć każdy nosi i worek cnót, sprawy tego świata dzieją się same.

## Literatura

- [1] Hegel G., *Wykłady o estetyce*, t. 1, PWN, Warszawa 1964.
- [2] Kurowicki J., *Prozaiczność jako kategoria polityki*, [w:] *Metafory polityki*, red. B. Kaczmarek, t. 2, Elipsa, Warszawa 2003.
- [3] Ortega y Gasset J., *Medytacje o Don Kichocie*, Muza, Warszawa 2008.
- [4] Peter L.J., *Recepta Petera*, KiW, Warszawa 1975.

## AN IDEAL SUBORDINATE

### Summary

The topic of the paper is the category of „an ideal subordinate” in all structures of power and management. The author analyzes both the correlation between superior and subordinate and complicated and conflicting relationships among subordinates. Primary premises of this analysis come from Hegel’s concept of reality and from Max Weber’s and Georg Simmel’s deliberations on formal structures of social life, especially bureaucracy. The author describes an ideal subordinate and indicates the model situations in which such subordinate acts. The author however concludes that such subordinate is only utopia.