

C. Northcote Parkinson

Jak zrobić karierę

Rysunki Roberta C. Osborna Tłumaczył Juliusz Kydryński

PRZEDMOWA

Książki mówiące o tym, jak zrobić karierę, z których niniejsza jest najnowsza i najlepsza, rzadko różnią się co do kwestii, o jaką karierę chodzi. Powodzenie to słowo, które w swym potocznym znaczeniu może nie przemówić (i w rzeczy samej nie przemawia) do filozofa lub moralisty, lecz ma przynajmniej tę zaletę, że jest zrozumiałe. Wiemy z grubsza, co ono oznacza. Człowieka, któremu się powiodło, wyobrażamy sobie jako kogoś na wysokim stanowisku, z zabezpieczoną przyszłością, posiadającego nieskazitelną reputację i dobrą prasę; wszystko to zdobył lub utrwalił własnym wysiłkiem. W myślach naszych wyłania się następnie obraz domu nad jeziorem, rozkwitłego ogrodu, córki w spodniach do konnej jazdy i srebra z Georgii. Inna klisza ukazuje nam gabinet z boazerią, lśniąca biurko, drogi garnitur i cichobieżny samochód. Ostatni obrazek odślania ekskluzywny klub, a w centralnej grupie centralną postać, skromnie uchylającą się od wyrazów szczerzego aplauzu. Z jakiego powodu? Z powodu zwycięskiego zdobycia awansu, zaszczytów czy narodzin drugiego syna? Prawdopodobnie z wszystkich tych trzech powodów łącznie. Oto co ogólnie rozumie się przez karierę względnie powodzenie, i w tym sensie ten termin będzie tu używany.

Nie da się zaprzeczyć, że istnieją też inne formy kariery, od kanonizacji w dół. Jedni nadali swoje imiona egzotycznym kwiatom lub napisali nieśmiertelny wiersz. Inni dożyli niewiarygodnie późnego wieku albo grywali na koncertach już w ósmym roku życia. Kariera może przybierać kształt taki lub inny. Przyjąwszy, że tak jest, czytelnik nie powinien jednak spodziewać się więcej, niż tu znajdzie. Jeśli kariera, która go interesuje, należy do typu opisanego na wstępie - wymuskany kabriolet, prywatna plaża - książka ta powie mu o niej wszystko. Jeśli jednak wyobraża sobie karierę jako nagrodę w życiu przyszłym, lub zgoła jako pośmiertną sławę, niech się zwróci gdzie indziej. Na tych stronicach nie daje się recept na męczeństwo. Mówiąc „kariera”, ma się na myśli karierę w sensie materialnym. Ale jakkolwiek jest to kariera materialna, nie jest prymitywna. Pragniemy teraz dowieść, że człowiek, któremu dobrze się powiodzi, nie jest człowiekiem, który jedynie zbił majątek. Bogactwo samo w sobie, bez prestiżu i popularności, a skażone - być może - skapstwem, jest tylko rodzajem paraliżu. Sztuka uzyskania powodzenia to nie tylko pieniądze, to także łatwe wślizgnięcie się do rządzącej warstwy społeczeństwa, przy zachowaniu niejasnego wrażenia, iż tkwiło się w niej zawsze. W czasach, kiedy kina dostarczały jeszcze rozrywki, istniał wśród ludzi ubogich zwyczaj, że wchodziło się do kina tyłem przez drzwi wyjściowe, mówiąc do innych: „To był fatalny film”. Dokładnie w ten sam sposób technika robienia kariery zakłada nienatrętne wejście w szeregi uprzywilejowanych. Musi się w nie wejść z uczuciem znudzenia kogoś, kto je opuszcza. Gdyż nie wystarczy wejść: trzeba także *należeć*.

Poniższe rady, jak zrobić karierę, zakładają zatem, że idzie o specjalny jej rodzaj. Zakładają także, że czytelnik jest osobistością przeciętną, o zdolnościach nieco mniejszych niż przeciętne. Zbyt często spotykamy książki mówiące o tym, „Jak zrobić karierę”, które zalecają czytelnikowi, żeby był bardziej energiczny, bardziej inteligentny, bardziej uczynny, bardziej staranny, bardziej

miły i bardziej lojalny niż ktokolwiek inny. Ale jeśli posiada on te wszystkie zalety, nie trzeba mu książki. Nie dla tego rodzaju ludzi powinno się ją napisać. Ten rodzaj ludzi i tak zrobi karierę. Osobnik potrzebujący porady to ktoś *poniżej* przeciętnego poziomu - głupi, leniwy, niedbały, nieuczynny, przykry we współżyciu i nielojalny.

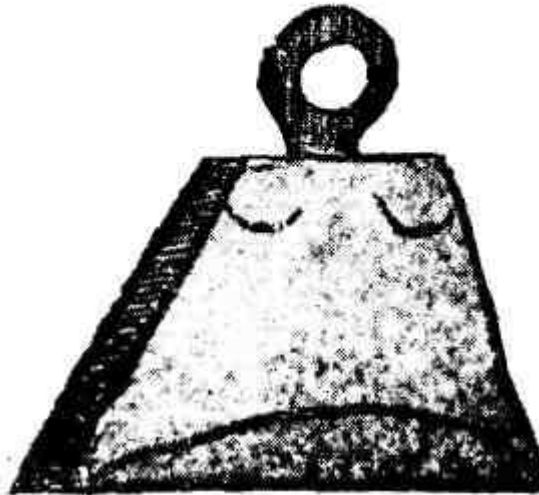
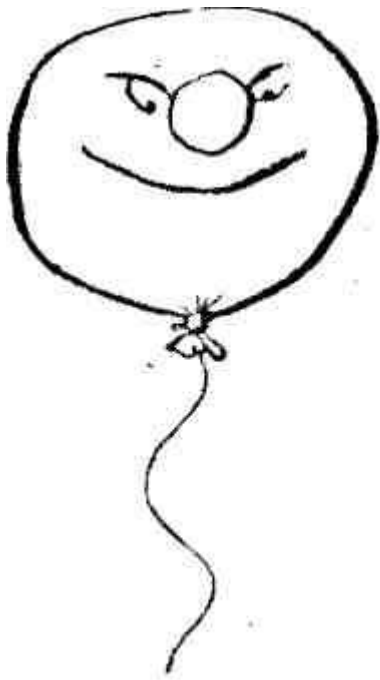


To dla niego powinno się napisać taką książkę. Mimo wszystko żyjemy przecież w kraju demokratycznym. Czemuż by i on nie miał zrobić kariery, jak każdy inny? Może ją zrobić - i zaraz wyjaśnimy, w jaki sposób. W tym celu przyjmiemy, że karierę robi się w tej dziedzinie, gdzie pracuje najwięcej osób i która jest wyraźnym przeznaczeniem wszystkich: w dziedzinie administracji publicznej i handlowej. Ludzie wyobrażają sobie, że zrobią karierę w rolnictwie, nauce, hodowli bydła, literaturze lub w antropologii. Każdy widzi siebie jako pilota doświadczalnego, tajnego agenta, asa reporterów lub cowboya. Jeśli im się powiedzie, wszystko kończy się przy biurku: i wydaje się, że w praktyce nie ma wielkiej różnicy czy biurko to znajduje się na uniwersytecie, poligonie raketowym, rancho hodowlanym, czy w Pentagonie. Cokolwiek się zdarzy, biurko to czeka na każdego z nas. Równie dobrze moglibyśmy zdać sobie z tego sprawę od początku i rozpocząć karierę tak, jak mamy zamiar ją kontynuować. A skoro raz usiedliśmy za biurkiem, problem nasz polega na tym, w jaki sposób przenosić się od biurka do biurka, dopóki nie osiągniemy szczytu piramidy. Na wstępie musimy tylko wiedzieć, jak się wyłgać od Testów Inteligencji i jak oszukać Ekran Osobowości. Wszystko to jest dziecinnie łatwe, ponieważ (i to bardzo słusznie) testy przeznaczone są jedynie do wykluczenia tych, którzy nie zadali sobie trudu, aby nauczyć się od nich wyłgiwać. Przyjmujemy więc, że owe testy mamy poza sobą i że czytelnik

ma już jakieś tam biurko. Cóż masz robić dalej?

Ta książka daje na to odpowiedź. Co więcej, prowadzi cię krok po kroku, od najniższych aż do najwyższych stanowisk. Jeśli będziesz miał tę książkę pod ręką, twoja kariera jest praktycznie nie do uniknięcia. Od tej chwili twoje wznoszenie się ku potędze i wpływom jest (no, mniej lub więcej) zapewnione. Ale skoro czytelnik tak wiele zawdzięcza autorowi, ten z kolei musi wyrazić swą wdzięczność wszystkim, którzy pomogli mu, aby ta książka stała się faktem dokonanym. Składa zatem podziękowanie wydawcom *The Detroit Athletic Club News*, *The Dude*, *Esquire*, *Fortune*, *Gentlemerts Quarterly*, *Life International*, *Lilliput*, *The New York Times Magazine* i *Quest*; na ich łamach niektóre z tych rozdziałów już się w zasadzie ukazały. Pragnie też wspomnieć o -długu wdzięczności wobec Mrs Valerie Fitchet, która przepisała manuskrypt, wobec Mr Roberta C. Osborna, który zrobił ilustracje, wobec Mr Austina Olneya, Miss Anne Ford i innych - za ich pracę redakcyjną i produkcyjną, wobec samych wydawców; wreszcie wobec Anny, bez której cały wysiłek nie miałby sensu i której, dla niezliczonych powodów, ta książka jest zadedykowana.

C. Northcote Parkinson



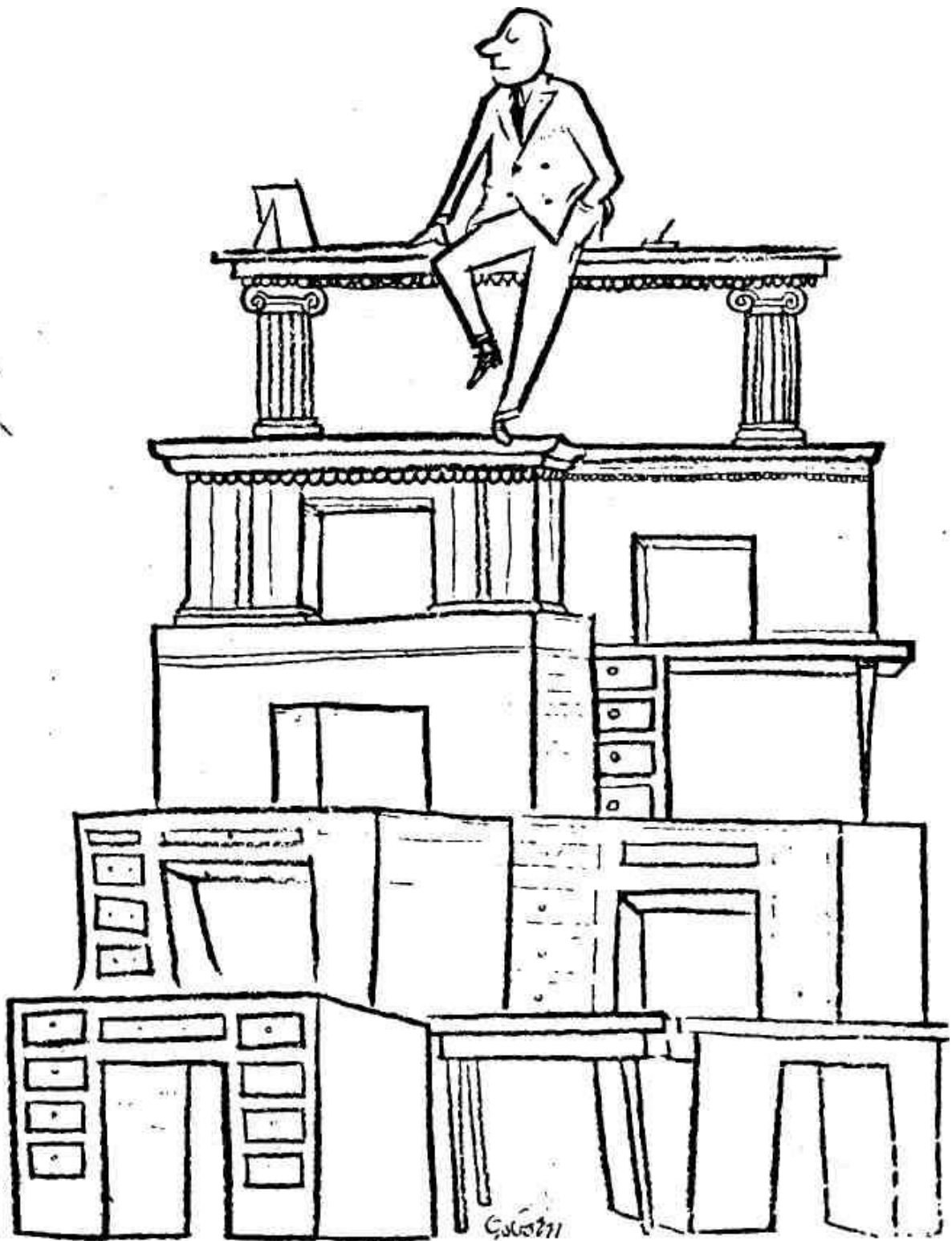
1. PRAWO LEKKOŚCI

Autor ofiaruje swoje przewodnictwo w pierwszym rzędzie młodemu człowiekowi, którego obecne biurko jest jego pierwszym. Zakłada się, że pracuje on w handlu i że jego ostateczną ambicją jest stanowisko prezesa olbrzymiej grupy Połączonych Towarzystw. Ale jakkolwiek tekst książki wyda się wobec tego tekstem całkowicie przemysłowym lub handlowym, podane wskazówki można równie dobrze odnieść do każdej innej formy administracji. Jeden urząd jest bardzo podobny do drugiego i zasady tutaj wyłożone można zastosować do wszystkich. Skoro mamy biurko (rekwizyt konieczny i podstawowy) z tacą na akta Wpływające, Odchodzące i Pozostające w Załatwianiu, z telefonem i terminarzem, technika sukcesu będzie zawsze ta sama. Twoim zadaniem jest odnaleźć i zachować prawo Lekkości, prawo, dzięki któremu odpowiednio uzdolniony (lub kierowany) osobnik wzniesie się na szczyt organizacyjnej hierarchii. Przeciwnością tego prawa jest prawo Ciężkości, które trzyma innych w dole.

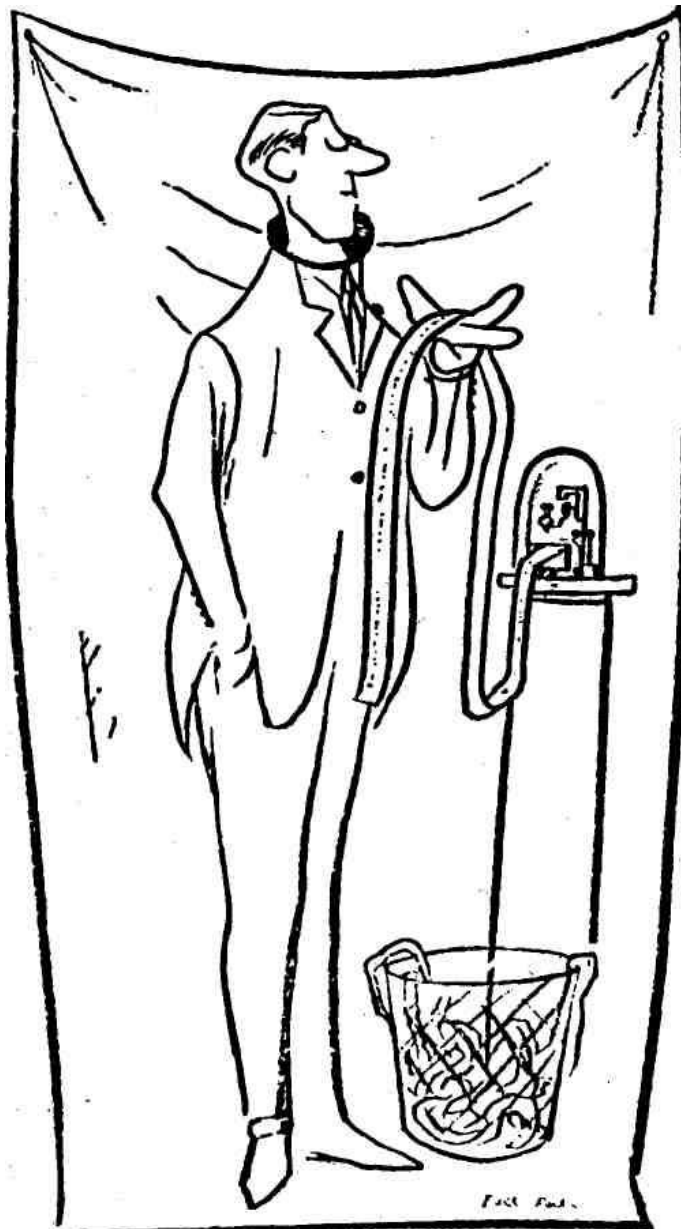
Skoro postawiłeś już jedną nogę na najniższym szczeblu drabiny, twoim pierwszym problemem będzie pogodzenie z sobą dwóch całkiem różnych sposobów postępowania. Z jednej strony musisz napomykać o swojej bardziej niż szacownej przeszłości, z drugiej - musisz unikać wydawania choćby centa ponad to, co konieczne. Na początek nie żeń się i nie wynajmuj mieszkania. Co wieczór twoi koledzy wychodząc, będą widzieli światło, wciąż jeszcze świecące się w twym biurze. Co rano przychodząc, zastaną cię już na miejscu. „Ależ on *pracuje* - będą mówić między sobą. On po prostu *miękka* w biurze”. I będą mieli słuszność. Tam właśnie będziesz sypiał. Będziesz należał do klubu, żeby móc wyjeżdżać na weekendy, a w święta państwowe będziesz spędzał noce w tureckiej łaźni. Za posiłki w barze będziesz płacił mniej więcej po sześćdziesiąt

dziewięć centów. Poza tym oszczędzaj i inwestuj każdego centa, którego otrzymasz. Co się tyczy twojej przeszłości, to stworzysz ją sobie na urlopie.

Przez pierwsze pięć lat swojej kariery powinieneś spędzać doroczny dwutygodniowy urlop jak następuje: pierwsze dwa urlopy w pobliżu Groton, Exeter lub Andover, następne trzy w pobliżu Princeton, Harvard lub Yale. Studiuj bieżącą listę fakultetów i wykładów, przemówienia promocyjne i wyniki futbolowe. Zbieraj egzemplarze studenckich gazetek. Staraj się zaznajomić z woźnymi, personelem i policją. Czytaj wszystkie dostępne książki i ucz się na pamięć wszystkich planów, jakie uda ci się zdobyć. Zabierz z sobą na jedną lub dwie wizyty jakiegoś ambitnego przyjaciela, który zmienił nazwisko na Vanderbilt lub Lowell. Następnie zacznij bardzo delikatnie napomykać o swej przeszłości, na chybił trafił, okrężnymi aluzjami. Jesteś absolwentem Technikum w Jakmutam i Uniwersytetu Jakiegobądź i jesteś z tego dumny; ale nie są to okoliczności, które byś - na razie - musiał z naciskiem podkreślać. W żadnym wypadku nie wolno ci kłamać. Nie mógłbyś postąpić bardziej brzydko, a - co gorsza - bardziej głupio. Twoim celem powinno być raczej stworzenie *atmosfery*. Kiedy mówisz: „Nie wiosłowałem w Harvard - chyba zbyt ciężko pracowałem” - wtedy mówisz prawdę. Kiedy powołujesz się na swego przyjaciela Archie Lowella i dodajesz przy tym: „Byliśmy razem w Groton” - będziesz w tym zupełnie ścisły. Jednakże nie musisz być aż tak konkretny. Kiedy ktoś wspomni o jakiejś rozrywce, jak np. o strzelaniu z łuku, możesz się przyznać do swej ignorancji. „Zdaje mi się, że nie uprawiano tego w Yale”. Nie ma też potrzeby, żebyś znał gwiazdora filmowego, gdyż: „Nie było go w Princeton, nieprawdaż?” Główną zasadą, według której należy postępować we wszystkich okrężnych aluzjach, jest ta: zdecyduj się, jaka to ma być uczelnia. Fatalnie, jeśli je pomieszasz. Możesz tu wysunąć zastrzeżenia, że gdzieś w gmachu biura znajduje się twoja karta, podziurkowana przez elektronową maszynę i dokładnie rejestrująca twoją karierę w Jakmutam i w Jakimbądź, wraz z kolejnymi stopniami, cofającymi cię aż do przedszkola. Nie poświęcaj jej nawet jednej myśli. Biuro musi posiadać te karty jako symbol swego znaczenia, ale nikt nigdy do nich nie zagląda, ani nie robi z nimi nic innego, poza ich gromadzeniem. W ciągu pięciu lat, o nic właściwie się nie starając, nie wypowiedziawszy ani jednego kłamstwa, nie będąc nikim innym niż skromnym samym sobą, staniesz się tym człowiekiem o starannych manierach, nabytych na najlepszych uniwersytetach, który w Wydziale Propagandy i Reklamy pracuje pilniej niż ktokolwiek inny w całym przedsiębiorstwie. O przeszłości można z lekka napomykać, ale pieniądze powinny być - przynajmniej częściowo - realne. Człowiek, który oszczędza swą pensję, musi mieć coś do zainwestowania; coś, co jest niezbyt warte inwestycji, lecz przydatne w rozmowie. Grając na giełdzie, ostrożnie i według najlepszych rad, powinieneś, bardzo sporadycznie, wspominać o swych operacjach na wielką skalę, dając do poznania - na zmianę - że osiągnąłeś albo szczególne zyski, albo poniosłeś katastrofalną stratę. Zyski i niepowodzenia będą prawdziwe i będą wyrazem twych rzeczywistych spekulacji, lecz w sumach bardzo przesadzonych. Mniej więcej raz w roku powinieneś uczcić swą wygraną, zapraszając pięciu najbardziej gadatliwych kolegów na niewiarygodnie wystawny obiad. Pamiętaj jednak, że strata wywiera równie silne wrażenie.



Dla podwyższenia twojej pozycji ważna jest *skala*, a to, czy cała suma wyraża się plusem czy minusem, nie ma znaczenia. Nie rość sobie pretensji do szczególnej przezorności, ale - jeśli chcesz - wyznaj, że masz nieco szczęścia.



Bezpośrednim celem nie jest jednak zasugerowanie swego bogactwa, lecz poczucia przynależności do klanu Rockefellerów i Rothschildów. Oni mają swoje operacje giełdowe i ty masz swoje. W ten sposób może stać się rzeczą wiadomą, że interesujesz się wielobarwnymi masami plastycznymi. „Ale nie interesuje się pan ich *udziałami*?” - zapyta jakiś przejęty lękiem znajomy, „Nieomal!” - odpowiesz ze śmiechem, pozostawiając go w rozpamiętywaniu, że nawet 43 procent (powiedzmy) zysku z akcji przedstawiać będzie niemałą sumę.

Po pięciu latach oszczędzania i inwestowania powinieneś mieć pokaźną kwotę do dyspozycji. Istnieją rozmaite możliwości, ale najlepiej chyba będzie, jeśli wydasz ją na podróż. Jeżeli opuszcza się firmę na sześć miesięcy, a potem powraca z opinią kogoś, kto zna świat - to już jest coś, o czym się mówi. Mając na uwadze ten cel, możesz wyłączyć Europę, jako zbyt dobrze znaną. Można by zapewne jakoś wyzyskać fakt, że było się w Zagrzebiu, w Skopje czy w Santorin, ale wartość prestiżowa tych miast prawie że nie warta jest tego wysiłku. Pogawędka o Cagliari jest stratą czasu. Nowoczesny podróżnik może wyrzucić wrażenie tylko przy okazji przypadkowej

wzmianki o Faizbadzie, Kaohsiung lub Bandjarmasin. „To mi przypomina - będziesz mógł powiedzieć - coś, co przytrafiło mi się raz w Ajuttaja...” W tym miejscu może ci przyjść na myśl, że Człowiek Organizacji, taki, jakim go się teraz pojmuje, nie potrzebuje wiedzy o świecie, a być może, jakakolwiek inna wiedza też by mu tylko przeszkadzała. To może być bliskie prawdy, lecz czasy się zmieniają, a ty musisz wiedzieć z góry, jaka zmiana nastąpi. Obecna moda na konformizm minie, a po niej nastąpi wołanie o indywidualizm. Wyróżnienie się w roli urzędnika może być trudne, ale zwiedzenie indonezyjskiego Borneo jest względnie łatwe. Zrób coś w tym rodzaju i w ten sposób umocnij na dobre swoją opinię - jako indywidualności; jako człowieka, który zwiedził Tasmanię; jako człowieka, który zna świat.

Zdecydowawszy się na ten sposób postępowania, masz trzy ewentualności, pomiędzy którymi należy wybrać. Możesz odwiedzić jakieś terytorium, o którym się twierdzi, że nie zostało jeszcze odkryte. Możesz nauczyć się jakiegoś języka, znanego tylko bardzo nielicznym. Możesz, na koniec, zwiedzić jakiś teren, na którym rozgrywa się właśnie niewielki konflikt i wrócić jako ekspert do spraw Wojskowych - albo z opinią kogoś o awanturniczej przeszłości. Głównym rezultatem tych podróży będzie książka; i dobrze, jeśli z góry postanowisz, o czym ona będzie traktowała. Najpierw podróżować, a potem dopiero myśleć o opisanu swych wrażeń - to nienaukowe, przynosi stratę czasu i nieodpowiednie przeżycia. Zbadaj księgarnie i zwróć uwagę na to, co się publikuje. Zorientujesz się, że istnieją pewne schematy książek podróżniczych. Ale istnieją też słuszne obawy, że pod pewnymi względami rynek jest przesycony. Nikt dziś nie zaproponuje wydawcy opowieści o dziecku wychowanym pośród stada małp. Wiemy, że ten temat został już załatwiony. Nic też już dzisiaj się nie uzyska, przepływając Pacyfik na tratwie z drzewa balsa. Niewielką sławę przyniesie znajomość dialektu Lin Yutang. A służba w Legii Cudzoziemskiej (jeśli ona jeszcze istnieje) zupełnie już nie usprawiedliwi jeszcze jednej książki o przygodach w Picywrenii.

Wiedząc o tym, że pewne drogi zostały definitywnie zamknięte, dobrze uczynisz, jeśli - przed zamówieniem miejsc na statku - wypróbujesz styl swej własnej prozy.

Przewrócenie się łódki oznaczało, że straciliśmy wszystkie zapasy, a najbliższe sklepy były w Madlyrash, które stanowiło naszą ostatnią więź z cywilizacją. Podróż powrotna trwałaby przynajmniej szesnaście dni rzeką, a inną drogą jeszcze dłużej. Należy pamiętać, że za trzy tygodnie miała nadejść pora deszczowa... Postanowiłem przeć naprzód.

Technika polega na wprowadzaniu we właściwym miejscu wielokropków. Jeśli nie masz co do tego żadnej pewności, zrezygnuj z wypraw odkrywczych i połącz raczej nacisk na swą znajomość rzadkich języków i obyczajów.

Jedną z najdziwniejszych postaci w okolicy był Sheering Venshyan, domokrażca z Mehkbeheliv. Zauważyłem raz po sposobie związania jego turbanu, że przybył z drugiej strony wzgórz i zwróciłem się do niego w języku, o którym sądziłem, że jest tu dialektem właściwym.

– *Wudyanho?* - *Zacząłem, lecz on tylko potrząsnął głową.*

– *Comongsaarva?* - *Spróbowałem znowu, niestety z podobnym rezultatem. Ale potem on sam ułatwił mi zadanie, mruknąwszy: „Hoosyersen?” Wtedy poznałem, że pochodził z północy...*



Jeśli potrafisz pisać rzeczy tego rodzaju, twoja reputacja lingwisty będzie ustalona. Jeśli jednakże - jak to się zdarza niektórym pisarzom - ogarnia cię lęk przed spotkaniem kogoś, kto rzeczywiście mówi tym dialektem, który ty udajesz, że opanowałeś, lepiej zrobisz, jeśli skupisz uwagę na trzeciej, tzn. wojskowej ewentualności. Tę możesz wypróbować w dwóch stopniach: elementarnym i zaawansowanym. Elementarny wygląda mniej więcej tak:

Wszędzie trwało milczenie, tylko spoza Sierry dobiegał huk ognia karabinów maszynowych. Miguel i ja podeszliśmy na palcach do zrujnowanej hacjendy, ostrożnie rozglądając się na prawo i lewo. Nagle Miguel zatrzymał się i zaczął badać ziemię. Podczas gdy on to robił, ja stałem na straży. Wstając z wolna, szepnął: „Senor, w ciągu ostatniej pół godziny przechodziło tą drogą jedenastu mężczyzn. Myślę, że hacjenda będzie zajęta”. Kiedy to mówił, usłyszałem lekki trzask, jak gdyby odsunął bezpiecznik. Na chwilę spotkały się nasze oczy - być może, jak przypuszczaliśmy, po raz ostatni. Mając ich jedenastu przeciwko nam dwóm, musieliśmy strzelać celnie. „Vamos!” - szepnąłem i zaczęliśmy iść naprzód...

Ta szkoła literacka narodziła się w czasach hiszpańskiej wojny domowej i stała się podstawą wielu sukcesów autorskich, dając się łatwo stosować do terenów Ameryki Południowej i Środkowej.

Pisarstwo wojskowe w stopniu zaawansowanym wynalazł zmarły Mr Hilaire Belloc, który odbywał służbę w francuskiej artylerii jako rekrut w okresie pokojowym. Uczyniło go to ekspertem w sprawach strategii, którym pozostał nawet potem, kiedy dwie wojny światowe zwiększyły nieco nasze doświadczenie w prowadzeniu wojen i zmniejszyły nieco naszą cześć dla Francji. Jest rzeczą nieprawdopodobną, aby jakikolwiek współczesny młodzieniec mógł rywalizować z Belloc'em jako mistrz angielskiej prozy, bez trudu jednak potrafi naśladować go jako stratega.

Problem w zasadzie polegał na zaopatrzeniu. Mając ostatni punkt transportowy w Phnom Penh, a poza Kampong Thom drogę pod ostrzałem artyleryjskim, generał Aixles-Eains musiał przerzucić swoją piechotę w sile co najmniej brygady aż na linię Lam-nam. Gdyby mu się nie udało

dokonać tego w ciągu sześciu dni, placówka w Cheon Ksan musiałaby paść. Otóż odległość z Phnom Penh do Lamnam wynosi 218 kilometrów główną szosą. Ponieważ wojska docierały już do Ph Rovieng, arytmetycznie było prawie możliwe - ale tylko prawie - żeby zapasowa kolumna przybyła na czas. Manewr rozpoczął się 14 marca i trwał bez przeszkód aż do wieczora 17, kiedy w rejonie Tamesch... itd.

Jeśli przyjmujemy, że postanowiłeś zostać odkrywcą, musisz przede wszystkim zdecydować się, jak powinna wyglądać obwoluta książki, którą masz zamiar napisać. Istnieją dwa rodzaje obwolut dla książek podróżniczych: te z nagimi pierściami i te bez nich. Są przeznaczone dla różnego typu odbiorców: ów drugi rodzaj obwoluty przybiera niekiedy formę mapy lub sylwety pasma górskiego. Na ogół pierwszy rodzaj jest bardziej pokupny, pod warunkiem, że dziewczęta są jako tako przystojne. Selekcja takiej obwoluty zawęzi wreszcie twój zakres wyboru spośród miejsc czekających na odkrycie.

Załatwiwszy te czynności wstępne, należy teraz określić terytorium, które masz zamiar zwiedzić. I znowu: byłoby błędem zanadto sugerować się charakterem kraju. Najlepsze wyjście to napisać swoją opowieść w zarysie, a potem wyszukać jakiś opis scenerii, która posłuży za tło. Potrzeba ci zasadniczo jakiejś fotogenicznej rzeki o rwącym nurcie, z wodospadami i przynajmniej jednym krokodylem. Korzystne są góry na dalszym planie i tubylcza wioska na pierwszym. Szybko się zdecyduj, czy powinny tam być tygrysy, czy nie. Ponieważ nie jesteś wybitnym myśliwym, świetnie możesz się bez nich obyć. Jeśli jednak uważasz, że jeden jest konieczny, najlepiej będzie, jeśli kupisz w Zoo kilka zwykłych fotografii i naniesiesz je na negatywy zdjęć zrobionych na miejscu. Niektórzy odkrywcy zabierają z sobą wypchaną tygrysią łapę do robienia śladów na błotnistym gruncie. To doskonały pomysł, ponieważ tylko wytrawny zoolog zauważy, że twoje ślady robione są wyłącznie tylną łapą: a - rzecz jasna - żaden zoolog nie będzie czytał takiej książki, jak twoja.

W pisaniu książki podróżniczej należy unikać monotonii. Jedynym na to lekarstwem jest wyposażenie twej opowieści w punkt kulminacyjny. W opowiadaniu o wspinaczce górskiej kryzys przychodzi w momencie zdobycia szczytu Cogomasz, zbudowania kopca z kamieni, zatknięcia flagi na wierzchołku, pogrzebienia Szerpów i wycofania się z turni. Zajmuje to dwie trzecie książki, pozostawiając ostatnie rozdziały na nieco stroniczłą ocenę znaczenia tego osiągnięcia. Przynajmniej jeden rozdział powinien wyjaśniać, dlaczego nie udały się poprzednie ekspedycje, mające złych wspinaczy, zły ekwipunek, złe mapy i złe pożywienie - pomijając już zupełnie fakt, że popełniały błąd, atakując szczyt z nieodpowiedniej strony, o nieodpowiedniej porze roku. Lecz w tym rodzaju książki podróżniczej, o którym mówimy, góry będą grały mniejszą rolę.



Nie powinieneś kłaść nacisku na wyczyny wspinaczkowe, chyba że jesteś rzeczywiście alpinistą, ale zakładamy, że nim nie jesteś. Najlepiej, jeśli dasz wymijającą relację, udany fotomontaż i skromnie, bez pretensji, szybko zmienisz temat. A zatem punkt kulminacyjny twojej książki nie rozegra się na dziewiczym szczycie ani nawet w niespodzianej górskiej szczelinie. Cóż więc będzie owym punktem kulminacyjnym? Z rozmaitych punktów kulminacyjnych najlepszy jest chyba Pożar w Obozie. Służył on już wielu pisarzom jako metoda zakończenia opowieści i służyć będzie wielu pisarzom w latach przyszłych. Brak mu jakiegokolwiek oryginalności, lecz jest dramatyczny, ostateczny i zręczny. Sam w sobie pomaga do barwnego opisu. Eliminuje niepożądane postaci, z Córką Wodza (jeśli już taka musi być) włącznie. Może - jeśli zechcesz - zetrzeć z powierzchni ziemi całe społeczeństwo, co uniemożliwi krytykę twoich uwag antropologicznych. Pozwala ci na uratowanie kogoś - może wiernego przewodnika, który nigdy nie odstąpił cię w niebezpieczeństwie - i zaokrągla narrację tak, aby wyjaśnić, czemu dni twoich odkrywczych podróży minęły.

Kiedy odwróciłem się i spojrzałem z grani tam, gdzie ostatnie kłęby dymu wciąż jeszcze widać było pośród wierzchołków drzew, wiedziałem, że nigdy tu nie powrócę. Po coż miałbym wracać? To już nie będzie to samo. Szczęśliwa wieś, którą znałem, już nie istnieje. Nigdy nie dowiem się, ile było prawdy w legendzie Hok Uspokusa, Uzdrowiciela. Czy naprawdę umiał wskrzeszać zmarłych? Któż to może powiedzieć? Na pewno nie potrafił wskrzesić sam siebie. Ale jestem głęboko przekonany, że posiadał wyjątkowe talenty. Jakiegokolwiek były jego tajemnice, umarły razem z nim.

Chociaż nie wierzą w sprawy nadprzyrodzone, muszą przyznać, że to, co widziałem, nie da się wytłumaczyć w zwykły sposób. Dajmy temu pokój. Zwróciwszy się znowu na północ, rozpocząłem długi marsz w dół... itd., itd.

O ile pełen dramatycznego wyrazu punkt kulminacyjny przydaje się w książce podróżniczej, o tyle jest on nieodzowny w książce, której przeznaczeniem jest ustalić reputację autora jako lingwisty. Dlatego mądry autor osnuje książkę tego rodzaju wokół jakiegoś centralnego, przewidywanego wydarzenia. Idealnie nadaje się do tego celu koronacja jakiegoś mało dotychczas reklamowanego króla. Przy ceremoniach tego typu najlepiej jest asystować w charakterze dziennikarza. Niekoniecznie musi się reprezentować *New York Herald Tribune* ani nawet *Daily Telegraph*. Możesz wyjechać jako korespondent *Kroniki Przedmieścia* albo *Gazety Miłośnika Drobni*. Pisma tego typu przyjmują zwykle usługi wszystkich, którzy mają ochotę pojechać na własny koszt do Etiopii albo do Nepalu. Jediną rzeczą, której potrzeba ci od oszołomionego redaktora, jest list, stwierdzający, że jesteś specjalnym korespondentem *Świata Dziewcząt*, wyznaczonym do obsłużenia koronacji w Lhasie czy Bangkoku. Tylko tego listu potrzebujesz dla zapewnienia sobie wszelkich dziennikarskich przywilejów, które zazwyczaj oznaczają - mieszkanie we wspólnym pokoju z trzema co najmniej reporterami: dwoma z Patagonii i jednym z Taiwanu.



Międzynarodowy charakter tego wydarzenia da ci właśnie szansę wykazania swych lingwistycznych uzdolnień. Najlepiej dokonać tego za pomocą całej serii skromnych uników. „W gruncie rzeczy bardzo słabo znam serbochorwacki...” albo: „Rozumiem arabski, ale mówię tym językiem tylko na tyle, żeby dać sobie radę w podróży. Jednakże szejik dał do zrozumienia, że należy do jednej z bardziej surowych sekt...” itd. „Cała moja pobieżna znajomość urdu została tego dnia wystawiona na ciężką próbę”. Technika polega na tym, żeby po otwartym przyznaniu się do ignorancji, następowała scena, z której łatwo można przekonać się o twojej płynności w wystawianiu się. Twoja późniejsza szczerość nie znajdzie zatem wiary, tak że dalsze nieścistości są niemal niepotrzebne. Jednakże kiedy siądziesz już do pisania książki, nie musisz podkreślać, że byłeś specjalnym korespondentem *Przeglądu Pingpongowego*, ponieważ redaktor uwierzył twoim zapewnieniom, że pingpong jest ulubioną rozrywką Dalaj-Lamy. Wystarczy, jeżeli tylko

wspomnisz o „słynnej gazecie, której w owym czasie byłeś korespondentem”, nadmieniając dwa lub trzy razy o depe szach, zawierających po 1 500 słów i nadawanych przez ciebie tuż po północy jako owe minimum, którego redaktor od ciebie oczekiwał. Pamiętaj, żebyś wskazał na trudność, jaką sprawia ci dokładne oddanie znaczenia przytoczonych zdań. „Ta modlitwa - napiszesz - znaczy dosłownie: Witaj, drogocenny kamieniu w kwiecie o promiennych płatkach - lecz ów zwrot (z jego subtelnymi odcieniami znaczeń) jest właściwie nieprzetłumaczalny”.

To zupełnie wystarczy, żeby ustalić twój autorytet orientalisty. Poprzestań na tym i szybko przejdź do opisu żyrandoli z rżniętego szkła, które Nepalczycy sprowadzają z Zachodu, budując na tym swoje pojęcia o prestiżu. Zawsze podawaj swą erudycję lekko jako słabostkę, która cię niemal zawstydza.

Przejdźmy teraz do trzeciej ewentualności, do teatru wojny. Zawsze toczy się gdzieś jakiś niewielki konflikt, a często istnieje ich kilka, co daje ci możliwość wyboru między dwiema lub trzema kampaniami. Podejmując decyzję, musisz znowu kierować się charakterem książki, jaką masz zamiar napisać. Jeśli chcesz spróbować czegoś w zaawansowanym stopniu belloc'ańskim, musisz wyszukać jakąś kampanię z namacalnym wrogiem, znajdującym się w pozycji umożliwiającej wymianę strzałów. Może się wydawać, że kryje się w tym niepożądany element niebezpieczeństwa, ale musisz pamiętać, że wielki strateg nie ma okazji znaleźć się w zasięgu nieprzyjacielskiego ognia, czy nawet w strefie jego słyszalności. Wszystko, czego mu potrzeba, to mapa, kalendarz, rozkład jazdy pociągów, cyrkiel i butelka koniaku. Należy jednak przyznać, że wojny toczone w tej skali - dość duże, by wymagały strategii, lecz nie tak duże, by powodowały istotne niewygody - są rzadkie. Możesz zostać zmuszony do prowadzenia swej wojny na niższym stopniu. Szczerze mówiąc, jest to mniej pociągające. Nawet jeśli strona nieprzyjacielska nie jest w stanie do ciebie strzelać, nie da się uniknąć pewnych kłopotów. Żeby zebrać materiał opisowy, musisz wysunąć się dość daleko do przodu, obojętne: w pustyni czy w dżungli. Ale po uzyskaniu tła, reszta jest prosta. Musisz jedynie przysłuchiwać się wszystkim bieżącym opowiadaniom i powtarzać je w ulepszonej formie, czyniąc samego siebie ich głównym bohaterem. Wszystko, o czym słyszysz, że się przydarzyło, przydarzy się tobie. Jest to metoda używana przez Mendeza Pinto i wielu innych autorów opowiadań. Dla techniki, której użyjesz, istnieją klasyczne precedensy wszelkiego rodzaju, a wynikiem jej będzie bardzo piękny opis wojny, pomijający jedynie jej monotonię, gdyż ta nie ma powodzenia na rynku. Także i tutaj, jak w innych książkach podróżniczych, najlepiej naszkicować całe opowiadanie naprzód. Punktem kulminacyjnym będzie zasadzka, w której umiera nieprzyjacielski wódz, podziurawiony kulami, lecz do końca niezłomny. Będiesz tam jako korespondent wojenny, reprezentujący - dajmy na to - *Magazyn Łosia* lub *Świat Szkółki Niedzielnej* - a czytelnika doprowadzi się do mniemania, że w gruncie rzeczy to ty, - tyle że bezimiennie - dowodziłeś patrolem. „Nie, poruczniku - pomyśli się o tobie, żeś tak powiedział - powinien pan posunąć się dalej na południowy wschód i odnaleźć szlak *w tym miejscu*, tuż u stóp wzgórza 237. Sądzę, że powinien pan osiągnąć cel mniej więcej za 1 500 godzin - może powinienem był powiedzieć za 1 445 godzin - w zasięgu 250 jardów. Ale niech pan nie otwiera

ognia, dopóki nie zobaczy pan *trzeciego* żołnierza". Wszystko to powinno być widoczne ze skromnego sposobu, w jaki będziesz nastawał, aby całą zasługę przyznano oficerowi.

Połowa wartości twojej reputacji oprze się na tym, że nie będziesz chciał rozmawiać na temat tych dawnych przygód. Musisz zdobyć biegłość w sztuce niedomówień. „Czy mówię językiem swahili?” Mrukniesz: „Wielkie nieba, nie! Zapomniałem wszystko, co kiedyś umiałem. Językiem, który *naprawdę* chciałbym dobrze poznać, jest hiszpański - może powinien bym powiedzieć: kastylijski. Przypuszczam, że pan zna ten język, sir?” Albo ktoś inny przedstawia cię jako „odkrywcę”. „Niech go pan nie słucha! - zawołasz błagalnym tonem. - Mógłby pan pomyśleć, że byłem na Antarktydzie! Czytał pan książkę Psiarza-Zaprzęgowicza o biegunie południowym? Oto ma pan prawdziwą wyprawę odkrywczą!” Albo też wreszcie jakaś pani domu prosi cię, żebyś opowiedział jej przyjaciółom o swoich przygodach. „Ależ, doprawdy, nigdy nie widziałem nawet, żeby ktoś strzelał. Wszystko to, co powypisywałem, jest po prostu niewiarygodną bujdą”. Tym razem powiesz poniekąd prawdę. Ale bądź spokojny - nikt nie uwierzy ani jednemu twemu słowu.

2. WYBÓR TEŚCIA

Mieć odpowiednią przeszłość (przynajmniej w ludzkiej opinii), a w dodatku reputację podróżnika, człowieka, który zdobył wiedzę i przeżył wiele przygód (bez względu na to, czy reputacja ta jest zasłużona, czy tylko zręcznie skonstruowana) - znaczy to zdobyć już na początku poważne korzyści. W porównaniu z tobą twoi rywale muszą wydawać się sparzy, bezbarwni, ledwie różniący się jeden od drugiego. Jednakże bardziej jeszcze istotny jest następny krok na drodze twojej kariery. Główną trudnością, jak o tym teraz się przekonasz, nie jest ukształtowanie o sobie odpowiedniego sądu; lecz zdobycie pierwszego stanowiska, przy którym ów sąd jest wymagany. Istnieje kilka sposobów, żeby tego dokonać, jeden z nich to wymodelowanie się na podobieństwo ludzi, którym się powiodło, inny - to zapisanie się na korespondencyjny kurs dyrektorów. Najlepsza metoda jest jednak właściwie najprostsza. Polega ona na poślubieniu właściwej dziewczyny.

Jak należy to zrobić? Przede wszystkim powinieneś studiować fotografie ze ślubów w sferach towarzyskich. Na wielu z nich widać jasno, że pan młody uważany jest za człowieka pnącego się w górę. Jest to oczywiście ta kategoria, do której pragniesz zostać zaliczony. Aby wejść w tę rolę musisz ułożyć swe plany szczególnie troskliwie. Zaraz z początku zorientujesz się, że nie każdy ślub w sferach towarzyskich ma tutaj znaczenie. Jeśli np. pan Rothschild żeni się z panną Du Pont, dojdiesz do wniosku, że twoje własne małżeństwo będzie musiało być inne. Ta ilustracja w piśmie, którą powinieneś przestudiować, mieć będzie mniej więcej taki podpis:

Mr Upton Pnącz ze swoją narzeczoną, Miss Sheilą Puchlik, bezpośrednio po ślubie, który odbył się 14 maja w Episkopalnej Katedrze Św. Stefana. Pannę młodą prowadził do ślubu ojciec, Mr Hiram Puchlik, a ceremonii dokonał biskup Vermontu. Druhnami były kuzynki panny młodej, Miss Prudencja de Benture i Miss Verity Forsiak. Mr Solidny był drużbą, a wśród gości znajdowali się Mr i Mrs Van Wallstreet, Mr i Mrs Snobisz... itd., itd.

Przestuduj to zdjęcie z pełną szacunku uwagą, a dojdiesz do (słusznego) wniosku, że główną postacią jest tutaj ojciec panny młodej, podczas gdy Mr Upton Pnącz jest jedynie jego zięciem. Przemyśl tę sprawę nieco dokładniej, a zorientujesz się, że Wyższe Sfery Towarzystwie składają się przeważnie z Zięciów; jest to fakt stwierdzony dopiero niedawno i dotychczas tylko niewielu zdaje sobie z niego sprawę. Pojmij, że twój własny ojciec został ci dany i nic na to nie możesz poradzić, ale teścia możesz sobie wybrać. Co więcej, twoja przyszła kariera może właśnie zależeć od wyboru teścia. Zamiast dokonywać pośpiesznej selekcji wśród wiceprezesów organizacji, w której pretendujesz lub możesz pretendować do uzyskania kierowniczego stanowiska, powinieneś przebadać cały rynek. Ustal, jacy teściowie mogą być na nim osiągalni. Zestawienie spisu źródeł informacyjnych, które należałoby uwzględnić, przeanalizowanie ich autentyczności, dokonanie możliwie dokładnego oszacowania i zdefiniowanie zasad, według których powinno się dokonać selekcji - wszystko to dostarczyłoby dość materiału do napisania pracy doktorskiej z zakresu filozofii. Nie ma tu miejsca na tak wyczerpujące studium. Wszystko, co można zrobić, to

rozproszyć jedno nagminne złudzenie i podać kilka reguł podstawowych.

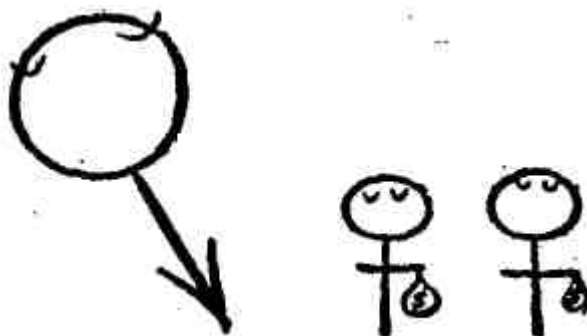
Złudzenie dotyczy możliwości poślubienia spadkobierczynie. Poza nim kryje się teoria, że ludzie utalentowani skłonni są produkować raczej córki niż synów.



Teoria ta (z wyjątkiem, być może, jej zastosowania do profesorów uniwersytetu) nie dostarcza wystarczających dowodów. Istnieją raczej dowody prowadzące w innym kierunku. Niedawna ankieta, przeprowadzona wśród stu dobrze sytuowanych mężczyzn, wykazała, że dwudziestu trzech jest bezdzietnych; w wypadku tych, którzy nigdy nie byli żonaci, wynik ten nie był pozbawiony słuszności. Reszta - jak się dowiedziano - posiadała 215 dzieci, wśród nich 112 płci męskiej i 103



płci żeńskiej. W ramach jednej rodziny ilość dzieci - zanotowano - wahała się od jednego do ośmiorga, najczęściej zdarzało się dwoje lub troje. Co z punktu widzenia kawalera jest przygnębiające, to okoliczność, że tylko trzynastu spośród tych bogatych ludzi posiadało wyłącznie córki, a i z tych tylko pięciu ograniczyło swe potomstwo do jedynaczki. Zatem przy uwzględnieniu tylko pięciu wyłącznych spadkobierczyń i dalszych ośmiu, posiadających młodsze siostry - pole działania nie jest i nigdy nie było rozległe. A nawet i z tej odstraszająco niskiej liczby musimy odliczyć te, które mają lat ponad pięćdziesiąt, te, które okazują się bank-rutkami i te - zapewne całą resztę - które są już zamężne. Uogólnienie na podstawie tych cyfr byłoby może pochojne, ale dalsze badania usprawiedliwią zapewne nasz próbny wniosek, że szanse odziedziczenia olbrzymiego majątku poprzez małżeństwo są względnie małe. Synów jest o wiele za dużo, a córek o wiele za mało. Oto są smutne fakty, przed którymi nie ma ucieczki.



Lecz nawet mając na widoku niezamężną spadkobierczynię, drapieżny kawaler powinien się dobrze zastanowić. Gdyż poślubienie majątku może łatwo doprowadzić do wygaśnięcia twojej

rodziny.



Często to ostatnie okazywało się mądrzejsze, przynajmniej z genetycznego punktu widzenia. Dopiero całkiem niedawno stało się możliwe poślubienie chórzystki z pieniędzmi, ale wydaje się, że takie małżeństwo trwa najwyżej dwa lata. Dlatego z rozmaitych względów powinno się odrzucić plan ożenienia się z bogactwem. Przy takim założeniu niepowodzenie jest bardziej niż prawdopodobne, a sukces mógłby się okazać fatalny.

Podczas gdy zdobycie majątku poprzez małżeństwo *może* być niewykonalne, *jest* rzeczą możliwą wżenić się w rodzinę wpływową. Co więcej, stale się to robi. Przerzuć kartki ilustrowanego magazynu, a znajdziesz grupowe zdjęcie dystygnowanych osób przebywających właśnie razem z Mr Vanderfel'lerem w jego posiadłości w pobliżu Carmel. Jest tam senator Rozumek, Gloria Sztorm - (gwiazda filmowa), księżę Spumante, Oscar Okładka (powieściopisarz) i Olga Volga (z telewizji). W grupie znajduje się również dwóch młodych ludzi: Mark Smith i Alec Brown. Widać ich,

jak rozmawiają z córkami Vanderfellera. Ale dlaczego właśnie ci dwaj? Dlaczego nie Robinson, Baker albo Jones? Cóż posiadają ci dwaj, czego brak tamtym? Na to pytanie nie ma wyraźnej odpowiedzi, lecz fakt, że są oni wszędzie obecni, jest niezaprzeczalny. Jasne, że są to potencjalni zięciowie, Ludzie Obiecujący. Powstaje pilne pytanie, jak zostać jednym z nich.

Podchodząc do tego trudnego problemu, należy przyjąć za pewnik, że nie ma potrzeby, abyś usiłował wyrzeć wrażenie na wszystkich. Są ludzie, którzy to robią, ale nie zostawia im to czasu na nic innego. Najlepiej postąpisz, jeśli wybierzesz sobie teścia i od nie-ga rozpoczniesz swoją kampanię. Zamiast starać się o uniwersalną popularność, musisz tylko zdobyć sobie dobrą opinię u jednego ważnego człowieka. Któż ma nim być? Wybór byłby prostszy, gdyby wchodzące w rachubę nazwiska zostały zebrane w osobnym dziele, w czymś w rodzaju słownika, lecz nic takiego dotychczas nie zrobiono. Zorientujesz się bez podpowiadania, że twoja lista ewentualnych teściów musi się ograniczyć do ludzi, *którzy mają córki*. Wielu młodych ludzi próbowało wkraść się w łaski bogatego właściciela gazety albo browaru tylko po to, żeby stwierdzić, iż jest on bezdzietny, lub że jest tylko ojcem niezliczonej ilości synów. Jest to czysta lekkomyślność i nie zasługuje na sympatię. Człowiek, którego szacunek próbujesz zdobyć, musi być wpływowy, bogaty i musi być ojcem przynajmniej jednej córki. Jeszcze lepszy - oczywiście - jest ojciec kilku córek - twoje szanse tym samym się uwielokrotnią.

Przypuśćmy, że twoja lista, po jej zestawieniu, zawiera młodszego senatora stanu Omega, gubernatora Disconnecticut, prezesa Surowców Metalowych Stanów Zjednoczonych, sułtana Źródlanej Arabii, ostatniego ambasadora w Myopii i głównego właściciela wytwórni płatków mydlanych *Fala*. Przypuśćmy, że staranne ich porównanie zawęzi ów pierwszy wybór do jednej osoby. Mr Miles Ważny, prezes Surowców Metalowych Stanów Zjednoczonych jest - z tych czy innych względów - człowiekiem według twego zdania najbardziej odpowiednim. Jak wszystkim wiadomo, posiada on (na dodatek do dwóch synów) nie mniej niż trzy niezamężne córki: Angelę, Barbarę i Karolinę, urodzone w porządku alfabetycznym i - odpowiednio do tego - liczące sobie lat: dwadzieścia sześć, dwadzieścia . trzy i dziewiętnaście. Ich ojciec posiada nie tylko połowę Surowców Metalowych Stanów Zjednoczonych, lecz jest także głównym udziałowcem Pól Naftowych „Czarne Złoto”, Sp. Akc. w Teksasie i prowadzi rozległe interesy w Argentynie, Kanadzie, Nikaragui i Panamie. Rodzina wydaje się być równie wpływowa co zamożna. O którą córkę idzie? Decydującym czynnikiem jest wiek. Żona w chwili ślubu powinna liczyć połowę wieku męża, plus siedem lat. Jeśli masz lat dwadzieścia cztery, powinieneś spróbować zapewnić sobie Karolinę, jeśli trzydzieści jeden - Barbarę, a jeśli trzydzieści sześć - Angelę. Gdybyś miał - dajmy na to - lat dwadzieścia dziewięć, Karolina mogłaby wchodzić w rachubę jako pierwsza, z Barbarą w rezerwie.

Zdecydowawszy się na ten tok postępowania, pozostaje tylko dać się poznać panu i pani Ważnym; a to, dla kogoś mało przedsiębiorczego, jest główną przeszkodą. Nie powinna ona jednak być nieprzewyciężona dla tych, którzy przestudiowali niniejszy rozdział z tak skupioną uwagą, na jaką zasługuje. Komuś, kto pisze o współczesnej wojnie, zdarza się często pisać o

Strategii Okrężnego Podejścia. Można dyskutować, czy jest to właściwa metoda w sztuce wojennej, lecz jej zasadę można z pewnością zastosować do problemu, który właśnie studiujemy.



Pobiec do pana Ważnego i powiedzić mu: „Chcę się ożenić z jedną z pańskich córek” - byłoby błędem taktycznym. Sytuacja wymaga fortelu, subtelności i finezji. Istota techniki leży jednak w tym, żeby rozpocząć, jak w każdym naukowym przedsięwzięciu, od STUDIÓW.

Zacznij więc od sporządzenia listy najbliższych krewnych Ważnych i zanotuj wszystko, co ich dotyczy: imiona, nazwiska, specjalne zainteresowania, a także to, czy aktualnie są w dobrych stosunkach z rodziną, o którą chodzi. Gdybyś - dla celów naukowych - oznaczył p. Ważnego" literą A, a jego żonę literą B, hasła na twojej liście mogłyby wyglądać tak:

<i>Lp.</i>	<i>Imię i nazwisko</i>	<i>Stosunek pokrewieństwa</i>	<i>Stosunek rzeczywistości</i>	<i>Specjalne zainteresowania</i>
1.	Mr Form-leigh Ważny	Starszy brat A	Wzajemne obrzydzenie	Prezes banku. Hoduje norki.
2.	Mr. Hardley Ważny	Młodszy brat A	Potulnie przyjazny wobec A	Szef terenów łowieckich, Północna Karolina.
3.	Mr Nevil Ważny	Najmłodszy brat A	Zażyłość z A	Kolekcjonuje stare pistolety do pojedynków i pisuje o nich.
4.	Miss Ważna	Jedyna siostra A	Neutralna	Wiceprezes Towarzystwa Zapobiegania Właściwie Wszystkiemu.
5.	Mrs Barbara Krwiwarta	Starsza siostra B, zamężna z nrem 6	Zażyłość z B	Wielka zwolenniczka Konfederatów i wielbielka generała Lee.

Lp.	Imię i nazwisko	Stosunek pokrewieństwa	Stosunek rzeczywistości	Specjalne zainteresowania
6.	Generał Mark Krwiwarty	Szwagier B, ożeniony z nrem 5	Przyjazny wobec A	Poluje, łowi tuńczyki, opisuje, jak wygrał II wojnę światową.
7.	Miss Ailsa McGaelic	Młodsza siostra B, niezamężna	Wrogość wobec wszystkich, zniechęcona przez A	Praktykuje jogę i buddyzm, była w Tybecie. Próbuje przekonać B do swoich poglądów.
8.	Miss Agata Krwiwarta	Siostra nru 6	Przyjazna wobec B	Zagorzała feministka. Przewodnicząca ogólnokształcącego college'u św. Urszuli.

Na liście tego rodzaju może być znacznie więcej niż osiem haseł, przy czym wiele z nich (jak np. nr 4) niewielkiej wagi. Ale tych kilka haseł wystarczy do zilustrowania zasad, jakimi powinieneś się kierować. Po pierwsze, zdecyduj, kto jest trudniejszy: A czy B. Jeśli będzie nim A, możliwości, pomiędzy którymi musisz wybrać, są następujące:

1. Możesz napisać artykuł, w którym dowiedziesz, że hodowanie nerek jest występkiem, wobec którego zbrodnie Nerona stają się czymś bez znaczenia.
2. Możesz wyszukać jakąś niezwykłą parę pistoletów do pojedynku i poprosić nr 3 o ich zidentyfikowanie.
3. Możesz wstąpić do Towarzystwa Przyjaciół Konfederacji i wkraść się w łaski nru 5.
4. Możesz napisać do nru 6 i poprosić go o wyjaśnienie, w jaki sposób wygrano drugą wojnę światową.
5. Możesz stwierdzić, że nr 7 nigdy nie był w Tybecie albo
6. Możesz w college'u św. Urszuli wygłosić odczyt, w którym będziesz starał się dowieść wyższości kobiet.

Aby osiągnąć swój cel, możesz też spróbować wszystkich tych sposobów równocześnie. Najbardziej skuteczne byłoby wygłoszenie w college'u św. Urszuli odczytu o starej broni palnej, zapewniwszy sobie obecność na nim nrów 2, 5, 6 i 7, z tym że nr 8 oczywiście przewodniczyłby zebraniu. Do zilustrowania odczytu użyj rzadkich okazów pistoletów pojedynkowych, a za cel obierz sobie żywą norkę. Zabij norkę pierwszym strzałem, a drugim przypadkowo zrań ciotkę Ailsę. Na zakończenie odczytu podkreśl, że generałowie Konfederacji nigdy nie hodowali nerek, sądząc (jak to istotnie było), że ich żony będą to robić lepiej; że drugiej wojny światowej omal nie przegrano przez mężczyzn hodujących norki, lecz w ostatniej chwili wygrali ją ludzie dobrze znający się na polowie tuńczyków i na polowaniu.



Jeśli po tym nie zostaniesz zaproszony na rancho Ważnych, rodzina ta wyraźnie nie jest warta, żeby sobie nią zawracać głowę. Istnieją jednak szanse, że *Będziesz* tam honorowym gościem w ciągu kilku tygodni, a Karolinie powie się, żeby wyszła za ciebie za męża, bez względu na to, czy będzie miała na to ochotę, czy nie. Gdyby jednak były jakieś opory z jej strony, będziesz mógł prawdopodobnie zapewnić sobie najstarszą córkę, udając zainteresowanie średnią. Po ogłoszeniu zaręczyn wejdiesz wkrótce na doborowy, światowy rynek Zięciów.

Jeśli wszystko dobrze pójdzie, pierwszym symbolem twego sukcesu będzie opublikowanie grupowej fotografii: „Mr i Mrs Miles Ważni ze swymi gośćmi w Buenavista, ich letniej rezydencji w pobliżu Monterey”, na której ty będziesz figurował jako jeden z młodych ludzi, stojących wokół basenu pływackiego. Następnie ukaże się portret Miss Angeli Ważnej, której zaręczyny właśnie ogłoszono. To samo czasopismo zamieści także uroczy widoczek wyspy San Rafael w Indiach Zachodnich - wakacyjnej rezydencji jej narzeczonego, Mr Alberyka Mięczaka. Czy takie miejsce istnieje? Można sobie wyobrazić, że istnieje niemal na pewno, ale wcale nie musisz być jego właścicielem. Wyspę można łatwo wypożyczyć, a jej zdjęcie jeszcze łatwiej. Na koniec pojawia się fotografia orszaku ślubnego przed Katedrą Episkopalną. Od tego momentu definitywnie *wszedłeś*.

Dlaczego? Ponieważ krewni twojej żony nie mogą sobie pozwolić na kogoś nieudanego w rodzinie. Ich uczucia dla ciebie mogą być ściśle ograniczone. Ich uczucia dla niej mogą mieć

tendencję zniżkową. Ale ich własny kredyt jest do pewnego stopnia zaangażowany w twoim powodzeniu. Ponieważ tak samo, jak ty - od czasu do czasu - będziesz o nich wspominał jako o krewnych, tak oni nie będą mogli uniknąć tego, żeby (rzadziej) wspominać o tobie. „Ponadnarodowe Towarzystwo Bankowe?” - Powiesz: „Oczywiście, znam je. Wuj mojej żony jest jego prezesem”. „Północna Karolina? Nie, nigdy tam nie byłem. Ale mój wuj ze strony żony trzyma tam sforę psów i wybieramy się do niego z pierwszą wizytą”. „Wyprawa na wielki połów? Nigdy nie miałem na nią czasu, dopiero w zeszłym roku Mark Krwiwarty zabrał mnie na nią swoim jachtem «Drapieżny Smok». Człowieku, to było wspaniałe!” Możliwość wtrącania takich wzmianek może nie przynieść ci nic więcej poza wzrostem twego prestiżu. Ale cóż będzie, jeśli znajomi businessmani zapytają Mr Miles Ważnego o Angelę? „Czy spotkamy się z twoją zamężną córką w Palm Beach?” albo: „Jak się wiedzie twemu zięciowi, Miles?” albo: „Słyszałem, Miles, że masz wnuka! Gratuluję!” Ze względu na swoją własną pozycję, twój teść nie może sobie pozwolić na to, żebyś był czymkolwiek mniej niż wiceprezesem. Jakiegokolwiek by miał obawy, dopilnuje twego awansu.

Jesteś teraz jednym z tych, którzy należą do świata Ustosunkowanych, do Świata Wżenionych. Lecz jaki byłby twój los, gdyby sprawy potoczyły się inaczej? Byłbyś Niewżenionym lub Wyrzutkiem i te terminy musimy teraz zdefiniować. Niewżeniony - to kawaler do wzięcia, który musi torować sobie drogę bez niczyjej pomocy, lecz w związku z którym istnieją jeszcze możliwości spóźnionego romansu. Rola ta daje pewne drobne korzyści pod warunkiem, że nie znajdujesz się zbyt nisko w hierarchii Towarzystwa. Maszynistki będą dla ciebie pracować bardziej ochoczo, matki mniej przystojnych dziewcząt będą cię -zapraszały na przyjęcia. Mogą krążyć plotki o twoim złamanym sercu, o bogatej dziedzicze, z którą byłeś zaręczony, lecz która zmarła na dyfteryt, o gwiazdce filmowej, która w końcu wyszła za mąż za kogoś innego, o francuskiej hrabiance, której rodzina zabroniła małżeństwa ze względów religijnych, o austriackiej księżniczce, która wstąpiła do klasztoru, żeby nie zmuszono jej do poślubienia twego rywala. Takie plotki będą krążyły (pod warunkiem, że sam je będziesz rozsiewał) i nie zaszkodzą ci. Jednakże nie przyniosą ci też wiele dobrego. W porównaniu do Wżenionego pozycja Niewżenionego jest słaba, a każda aluzja na temat jego tajemniczej przeszłości może być równie odpychająca, co pociągająca. Pominąwszy drobne korzyści, główny jego atut polega na tym, że może on wciąż jeszcze się wżenić. W porównaniu z sytuacją Wyrzutka, Niewżeniony jest co najmniej Człowiekiem Obiecującym. Jego karty wciąż jeszcze liczą się w grze.

Z Wyrzutkiem - natomiast - sprawa jest bardzo ciężka. Jego błąd polega na tym, że poślubił niewłaściwą dziewczynę. Normalnie zdarza się to wówczas, gdy zawiera się małżeństwo w zbyt młodym wieku. Nie potrafił zapomnieć tej blondynki z gimnazjum. Pozostał wierny tej brunetce, którą kochał w college'u. Zakochał się w tej rudej, której - jako młody urzędnik - dyktował swoje pierwsze listy. Cokolwiek by to było, związał się przez małżeństwo z otoczeniem, od którego próbuje uciec. Blondynka z gimnazjum jest przystojna tylko w kategoriach Grajdołka, które są - oczywiście - przerażająco niskie. Brunetka z college'u mogła być najlepsza z całej paczki w Technikum w Jakmutam, lecz cóż to musiała być za ponura „paczka”! Co się tyczy rudej główki z

biura - to po prostu najsprytniejsza dziewczyna z tych pięciu jeszcze niezamężnych. Chętką poślubienia pierwszej lepszej dziewczyny jest charakterystyczna dla tych, którym przeznaczone jest tylko średnie powodzenie. Ponieważ jakkolwiek taka żona, ogólnie biorąc, może pragnąć twego sukcesu, nie będzie jednak chciała, żeby sukces ten przekroczył pewną granicę. Zachowa swoje małomiasteczkowe poglądy. W szerszym kręgu lepiej sytuowanych przyjaciół będzie się czuła poniżej przeciętnej pod względem wyglądu, pochodzenia, inteligencji i zasobu wiadomości. Będzie więc wołała towarzystwo ludzi, z którymi będzie się czuła znacznie powyżej przeciętnej. Na tym poziomie będzie próbowała zatrzymać ciebie i wszystko przemawia za tym, że jej się to uda. Dlatego małżeństwo z pierwszą lepszą dziewczyną jest zwykle krokiem fatalnym.



Od tej reguły istnieje pewien znamieny wyjątek. Kobieta wystarczająco piękna da sobie radę na każdym szczeblu towarzyskim. Poślubiwszy dziewczynę o powierzchowności zapierającej dech w piersiach, mężczyzna może przeżywać chwile niepokoju, lecz na ogół biorąc nie dozna uczucia, że ona przeszkadza mu w jego karierze.



Dojrzałość, względnie zdolność do małżeństwa, można ocenić za pomocą formuły, która zostanie tu ujawniona po raz pierwszy. Powstała na podstawie drobiazgowych badań i oględzin. Jednakże tam, gdzie nie możemy się nią posłużyć, lub tam, gdzie należy podjąć szybką decyzję, można zastosować ogólnie przyjęte testy w skróconej formie. Spójrz dziewczynie w oczy, żeby przekonać się, co przyniosła z sobą na świat. Spójrz na jej ręce, żeby stwierdzić, czego się nauczyła. Spójrz na jej usta, żeby sprawdzić, czym się stała. Ta pośpieszna ocena nie jest zbyt dokładna, ale dokonujemy jej według tego samego wzoru, co bardziej dokładną analizę. Niewątpliwie lepiej jest stosować ów test bez pośpiechu, starając się o precyzję, o której wiemy, że ostatecznie jest nieosiągalna, lecz mimo to używając całej dostępnej nam wiedzy. Z poniższej tabeli wynika jasno, że istnieją cztery ogólne aspekty jakości: A, B, C i D. Każdy z nich może być pozytywny lub negatywny, o wartościach stopniujących się od A do D i (w skali negatywnej) od E do H. Przy użyciu prostej metody arytmetycznej, człowiek posiadający jakiegokolwiek ambicje, powinien normalnie odrzucić wszelkie pomysły poślubienia dziewczyny, której cechy negatywne przeważają pozytywne tak, iż

$$E+F+G+H > A+B+C+D$$

Na dziewczęta posiadające zero punktów nie ma i nie powinno być wielkiego popytu.

Czynniki dodatnie	Punkty
1. Zdrowie & uroda	20
2. Żywotność & energia	10
3. Inteligencja	10
4. Dobre pochodzenie rodzinne	20
5. Umiejętności & skłonności sportowe	5
6. Wiedza	5
7. Lojalność	10
8. Dobre usposobienie & maniery	5
9. Talenty towarzyskie & popularność	5
10. Dochód & perspektywy	10
	100

Czynniki ujemne	Punkty
1. Kiepski wygląd & zdrowie	20
2. Lenistwo & inercja	10
3. Głupota	10
4. Nieprzyjemni krewni & przyjaciele	15
5. Niedbałość & niezgrabność	10
6. Ignorancja	5
7. Niewierność	10
8. Kłótność & złe maniery	5
9. Snobizm & niepopularność	5
10. Rozrzutność & zadłużenie	10
	100

Dziewczęta zakwalifikowane pozytywnie będą posiadały od 1 do 100 punktów uzyskanych za pomocą prostego dodawania, przy czym rezultatem będzie ZM, czyli Zdatność do Małżeństwa. Owe cyfry dają nam z kolei Klasyfikację Małżeńską (KM), jak niżej:

	Klasa
100 — 85	I
84 — 70	II
69 — 55	III

	Klasa
54 — 40	IV
39 — 25	V
24 — 10	VI

Dziewcząt posiadających mniej niż 10 punktów nie klasyfikuje się.

Męską Zdarność do Małżeństwa sprawdza się za pomocą tej samej tabeli, podstawiając „dobry wygląd” zamiast „urody” w rubryce Czynniki Dodatnie (1), oraz „pensję, pozycję i widoki awansu”, zamiast „dochodu i perspektyw” w rubryce Czynniki Dodatnie (10). Mężczyzna, który przypadnie przy klasyfikacji najlepiej zrobi, jeśli przestanie myśleć o tym wszystkim i od razu przejdzie do następnego rozdziału. Mężczyzna klasy III może natomiast rozsądnie marzyć o zapewnieniu sobie dziewczyny klasy II, podczas gdy mężczyzna klasy I może zupełnie normalnie mieć nadzieję na małżeństwo z dziewczyną również klasy I.

Ale mężczyzna, dla którego ta książka jest napisana, mężczyzna, który usiłuje zdobyć pozycję w świecie, rzadko zalicza się do klasy I, ponieważ brak mu wielu punktów w rubrykach „dobre pochodzenie rodzinne”, „wiedza”, „usposobienie”, „popularność” i „dochód”. W najlepszym wypadku należy pewnie do klasy III. Lecz jego polityka polega, jak to widzieliśmy, na poślubieniu dziewczyny, pochodzącej z dobrej rodziny, bez względu na fakt, że jej KM może być tak niska jak IV lub V. W ten sposób staje się Zięciem. Gdyby jednakże ożenił się z pierwszą lepszą dziewczyną, znalazłby się zapewne razem z żoną w klasie V lub VI. Automatycznie zostałby Wyrzutkiem, gdyż małżeństwo to stałoby o dwie lub trzy klasy poniżej jego oczekiwań, bez żadnego kompensującego czynnika w rubryce Czynniki Dodatnich (4).



Nie da się zaprzeczyć, że Wyrzutek może czasami uzyskać powodzenie w życiu, ale potrzeba mu do tego zupełnie wyjątkowych uzdolnień. Natomiast Wżeniony - odwrotnie - może zdobyć

powodzenie, posiadając zdolności niższe od przeciętnych i nie mając oczywiście żadnych innych zalet. Z tego właśnie powodu położono tu taki nacisk na zagadnienie małżeństwa. Jeśli bowiem zawrzesz wczesne i nieodpowiednie małżeństwo i jeśli twoje plany zostania Zięciem spalą na panewce, będziesz musiał polegać tylko na samym sobie w tym świecie, który - jak się o tym przekonasz - jest światem wielkiej rywalizacji.

3. BRAK POMYSŁOWOŚCI



Jako młody człowiek interesu wcześniej dowiesz się w życiu, że twoje rady nie mają żadnej wartości dla starszych i lepszych od ciebie. Zazwyczaj na nic się nie zda przychodzić do nich z planem reorganizacji firmy, gdyż plan taki zakłada, że firma potrzebuje reorganizacji - a to jest najbardziej obrażająca sugestia, jaką jeden businessman może poddać drugiemu. I gdyby nawet tę sugestię można było przyjąć od kogokolwiek, nie będzie jej można przyjąć od *ciebie*. Kimże *ty* jesteś, zaledwie skromny pomocnik, żebyś miał mówić dyrektorom, jak powinni prowadzić swoją firmę? Przedłóż tylko swoje memorandum, spodziewając się w jego wyniku awansu, a wkrótce znajdziesz się przed obliczem prezesa - ale bynajmniej nie po to, żeby przyjąć jego gratulacje.

Prezes: Czytając to memorandum, Mr Mięczak, zastanawiałem się nad tym, kto tutaj jest głównym dyrektorem, ja, czy pan.

Mięczak: Pan nim jest, sir.

Prezes: Ja? Ale ja widocznie nie mam pojęcia o prowadzeniu interesu. Będąc już trzydzieści lat fabrykantem, wciąż jeszcze (tak by się mogło wydawać) potrzebuję rad i to od najmłodszych urzędników. Czy nie uderzą to pana, Mr Mięczak, jako coś niezwykłego? . *Mięczak:* Tak, sir; chciałem powiedzieć: nie, sir.

Prezes: Sądzi pan może, że moje metody są przestarzałe?

Mięczak: Nie, sir. Z pewnością nie, sir.

Prezes: Czy zdaje pan sobie sprawę z tego, że ja mam całe lata doświadczeń? I czy zdaje pan sobie sprawę z tego, że pan nie ma żadnych? Ale pan wciąż myśli, że pan wie najlepiej?

Mięczak: Tak - nie - chciałem powiedzieć: tak, sir.

Prezes: Czy zdaje pan sobie sprawę, że urzędników wyrzucano z pracy za sugestię o połowę mniej bezczelne niż te? Czy pan przypuszcza, że obejdę się z panem łagodniej?

Mięczak: Nie, sir - tak - chciałem powiedzieć: nie, sir.

Prezes (uprzejmie i spokojnie): Wyłącznie dla pańskiego własnego dobra, Mr Mięczak, radzę panu zatrzymać swoje pomysły dla siebie, dopóki nie nabierze pan więcej doświadczenia. Niech

pan spróbuje uwierzyć w to, że starsi od pana wiedzą, co robią. Niech pan spróbuje sobie przypomnieć, że ta firma funkcjonowała już jako tako, kiedy pana jeszcze nie było na świecie. Niech pan spróbuje sobie wyobrazić, że mogłaby funkcjonować dalej bez pańskiej pomocy. Niech pan spróbuje się uczyć, zastanawiać się i myśleć. A tymczasem (nagle krzyczy): PROSZĘ WYJŚĆ!!!

Ten typ rozmowy wcale nie przyspiesza twego awansu ani nie zapewnia ci spokoju ducha. Dlatego najlepiej jest podejść do zagadnienia od innej strony. Tak więc przyjmujemy, że twój plan jest zupełnie rozsądny i że corocznie zaoszczędzi towarzystwu pół miliona. Przedkładając go możesz przypuszczalnie osiągnąć trzy cele. Po pierwsze, możesz przyczynić się do dobrobytu towarzystwa. Po drugie, możesz uzyskać reputację człowieka zdolnego. Po trzecie, możesz tak zmienić strukturę hierarchii, że twoja własna pozycja stanie się ważniejsza - na przykład stwarzając nowe stanowisko, które tylko ty możesz objąć. Dwa pierwsze z tych celów możesz od razu pominąć. Dobrobyt towarzystwa (chyba że jest on właśnie zachwiany) - to zupełnie nie twoja sprawa. Reputacja człowieka zdolnego jest ostatnią rzeczą, której pragniesz, może ci też przynieść tylko same kłopoty. Jedynie trzeci cel może usprawiedliwić podjęcie twojej akcji. A nawet tutaj istnieją dwie poważne pułapki, o których musisz wiedzieć od samego początku. Po pierwsze, jest możliwe, że ujawnią się twoje motywy. Po drugie, nowo stworzone stanowisko *może* objąć ktoś inny. Jeśli ci się nie poszczęści, uzyskasz w końcu opinię intryganta i to takiego, którego intrygi robią zupełną klapę. Nie jest to ten rodzaj opinii, na którym ci zależy.

Jakże często zdarzało się podczas drugiej wojny światowej, że pułkownik sztabu generalnego opracowywał schemat reorganizacyjny, według którego personel kwatery głównej miał się znacznie powiększyć. Akceptując schemat, który pułkownik zachwalał tak wymownie, generał wpatrywał się w nowy wykres organizacyjny ze zrozumieniem znawcy.

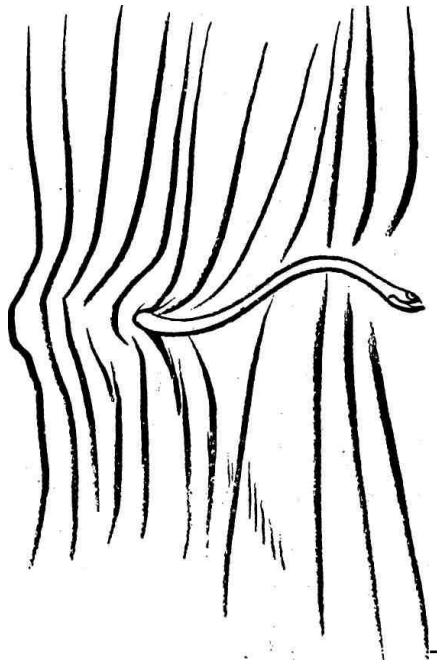
- Tak, tak, tak - mrucał, poprawiając okulary, - To bardzo skuteczne rozwiązanie naszych trudności. Nawiasem mówiąc, widzę, że ten schemat stwarza wakans na stanowisko brygadiera.

- Awansowanie stało się nieodzowne - przyznawał pułkownik ze skromnym chrząknięciem. - Wyniknęło to z ponownej zmiany obowiązków na poziomie II stopnia.

- Właśnie, właśnie - mrucał generał. - Awansowanie stało się nieuniknione. Będę musiał napisać wniosek.

Lekko się rumieniąc i spuszczać wzrok, pułkownik zaczynał już układać w myśli list, który napisze do domu. - „Przyszło to - mógłby napisać - najzupełniej niespodziewanie...”

- Tak - powtarzał generał sadystycznie - będę musiał napisać wniosek... i znam odpowiedniego człowieka. Brygadier Szablisy z pierwszej dywizji spadochronowej, jeden z moich najstarszych przyjaciół. W przyszłym tygodniu wychodzi ze szpitala. Jedyne człowiek! (telefonuje): Dajcie mi szpital bazy... w porządku, zaczekam... I zwracając się jeszcze raz do pułkownika, dodawał żywo: A teraz mam *jeszcze jeden* problem. Co mam zrobić z *panem*?



Nie powinieneś sam znaleźć się w takiej sytuacji. Dlatego jest ważne, aby każdy schemat, który stworzysz, został przedstawiony przez kogoś innego, kto szczerze wierzy, że początkowy pomysł był jego własny. Nie spotka cię ani pochwała, ani żaden zarzut, nikt też nie będzie mógł pomyśleć, że zniżyłeś się do intrygi. Ze wszystkich technik administracyjnych żadna nie ma zapewne większego znaczenia niż sztuka przedstawiania własnych poglądów przy pomocy kogo innego. Pierwszy krok w kierunku upragnionego rezultatu polega na wybraniu sobie owego konia, za którym byś się ukrył. Musi być nim ktoś, kogo prezes wysłucha, ktoś zdecydowanie starszy, ktoś podatny na sugestie i ktoś nie mający zbyt wielu własnych pomysłów. Taki człowiek znajduje się w każdej organizacji, a my nazwiemy go Harry Tępawy. Jest on zapalonym członkiem Klubu Sportów na Świeżym Powietrzu i właśnie w Klubie zacieśnisz tę znajomość. Od początku ustosunkujesz się do niego z pokorną admiracją. „Chciałbym wiedzieć o interesach tyle, co pan - westchniesz. - Na to, żeby wyrobić sobie pańską pewność sądu, trzeba całych lat doświadczenia!” „Jakie to dziwne - zaprotestujesz - że człowiek o pańskim stażu potrafi zachować taką młodość i świeżość poglądów!” Wkrótce będziesz już mógł rozwodzić się nad jego odważnymi i oryginalnymi pomysłami. „Tylko ty jeden mogłeś to wymyślić, Harry, nikt inny! Teraz już wszyscy wiemy, skąd prezes bierze swoje pomysły!”

Ustaliwszy ten stosunek mistrza i ucznia, czekasz na następną okazję jakiejś zabawy i czatujesz na Harry Tępawego w toalecie. Musisz być troszeczkę trzeźwiejszy od niego.

– Uważasz, Harry, ten twój plan przekształcenia oddziału K w osobne towarzystwo - myślę, że to wspaniały pomysł!

– Jaki plan?

– Brent właśnie mi o nim opowiadał. Oczywiście w ścisłym zaufaniu. I wiesz, co ja mu powiedziałem?

– Skąd mógłbym wiedzieć? Nie byłem przy tym, no nie?

– No, więc mu powiedziałem: Brent, powiedziałem, to jest człowiek genialny! Naprawdę tak

myślę. Powiem ci, że naprawdę tak myślałem.

– Co myślałeś?

– Naprawdę tak myślałem, kiedy cię nazwałem geniuszem.

– Dlaczego?

– Z powodu twojego planu dla oddziału K.

– Jakiego planu?

– Żeby przekształcić oddział K w osobne towarzystwo. Brent mi o tym mówił.

– Co za Brent?

– Brent Paplak. Ale zdaje się, że to tajemnica i że nie powinien był mi tego mówić.

– Pewnie, że tajemnica. Nie mógłby zamknąć swojej szerokiej gęby?

– On na pewno za wiele gada. Ale plan jest wspaniały. To najsprytniejszy pomysł, o jakim słyszałem - choćby tylko z punktu widzenia podatków - tak, Harry, to genialne pociągnięcie!

– Co takiego?

– Twój plan dla oddziału K.

– Ach, to. Ale nikomu o tym ani słowa.

– Ściśle między nami. Chodźmy się napić.

– Dobra myśl. Znakomity pomysł!

– Ach, nie, to ty jesteś człowiekiem od znakomitych pomysłów. Reszta z nas się nie liczy.

– Kto mówi, że ja liczę?

– Nie to mówiłem, e, mniejsza z tym. Chodźmy i wypijmy za twój plan.

– Jaki plan?



Jeśli rozegrasz tę sprawę poprawnie, stary Tępawy opuści przyjęcie z niewyraźnym wspomnieniem, że dyskutował z kimś na jakiś doniosły temat. Nazajutrz będzie się zastanawiał, o czym i z kim dyskutował. Twoją rzeczą będzie mu o tym przypomnieć i to najlepiej przez telefon. To wywoła plotki rozchodzące się z centrali telefonicznej Głównego Biura.

- To ty, Harry? Myślę, że powinienem ci powiedzieć, że uszczknięto trochę tajemnicy twojego planu dla oddziału K - tego pomysłu, o którym dyskutowaliśmy wczoraj wieczorem. Wszyscy o tym mówią. I wszyscy sądzą, że to wspaniałe.

- Wspaniałe? E, tego bym nie powiedział. W zasadzie zupełnie prosty pomysł.

- Prosty pomysł, tylko że nikt inny na niego nie wpadł! Właściwie to jeszcze większe wrażenie wywarło na mnie samo zastosowanie tego planu. Przepracowałeś tę sprawę do ostatniego szczegółu!

- Czyżby? No cóż, to powinno być oczywiste.

- Byłem tak bardzo pod wrażeniem, Harry, że skoro tylko wróciłem do domu, zrobiłem kilka notatek. Mam nadzieję, że one dokładnie oddają to, co miałeś na myśli.

- Może byś mi je tutaj przysłał, żebym sprawdził.

- Zaraz to zrobię. Ale jeszcze jedno. Dwie sprawy są dla mnie niejasne. Jestem pewien, że mi na nie odpowiesz, ale czuję, że powinienem ci zwrócić na nie uwagę. Interesowałoby cię to?

- Owszem. Spotkajmy się na lunchu. O pół do pierwszej w Klubie Sportowym.

- Bardzo ci dziękuję.' To znakomicie. Bardzo pięknie z twojej strony, że chcesz ze mną rozmawiać o polityce towarzystwa. Taki młodszy urzędnik jak ja na nic ci się przecież nie może przydać. Ale bardzo chcę się uczyć.

- Z przyjemnością nauczę cię wszystkiego, czego będę mógł. A więc o pół do pierwszej. Bądź zdrów.

Twoje notatki, jakkolwiek byłyby nieskoordynowane, załatwią Tępawemu jego własne główne problemy. Dowie się, co właściwie ma zasugerować. Nie będzie w tym nic specjalnie pomysłowego, lecz także nic wyraźnie nierozsądnego. W twoich notatkach będzie kilka niedokładności, które on automatycznie poprawi. Przynajmniej jedno słowo będzie napisane nieortograficznie, na co on się uśmiechnie: „Ci młodzi chłopcy nie umieją jednak wszystkiego”. Zrozumie na pierwszy rzut oka, jak należy te sprawy sformułować i podzieli je na odpowiednie paragrafy. Jednak to niezły plan. Przy każdej poprawce uczynionej ołówkiem będzie za niego przyjmował odpowiedzialność. Z każdym ulepszeniem pomysł będzie się stawał coraz bardziej jego własny.

Podczas lunchu wyjawisz dwa zastrzeżenia. Te należy przygotować szczególnie troskliwie. Jakkolwiek pozornie słuszne na tyle, żeby wywołać zainteresowanie, muszą jednak nadawać się do szybkiej i ostatecznej odpowiedzi. Jednym z nich mógłby być jakiś punkt prawny, coś na temat rejestracji towarzystwa w stanie Wisconsin. „Przecież nowe towarzystwo - powie Tępawy - będzie zarejestrowane w Idaho!” „Ależ oczywiście! - wykrzykniesz - cóż za głupiec ze mnie, że o tym zapomniałem!” Druga uwaga może być troszeczkę poważniejsza: coś na temat zebrania kapitału

dla wzrostu obrotów, na temat inwestorów, którzy utracą zabezpieczenie dawane im przez organizację jako całość. To będzie ów drugi kręgiel do przewrócenia, być może, dopiero za drugim rzutem. Celem tego manewru jest danie Tępowemu poczucia zwycięstwa. Oto odpowiedział już na dwie uwagi wysunięte w związku z jego planem. Któż jeszcze mu się przeciwstawi? Dalszym celem jest rozproszenie jakiegokolwiek skrytego podejrzenia, że cały pomysł jest naprawdę twój. Ależ ten głupi młodzik był temu początkowo przeciwny - potrafi myśleć tylko o trudnościach! Ale potem - uwaga! - bardzo się przydał i ciężko napracował nad planem w jego późniejszych stadiach. Pod dobrym kierownictwem mógłby być użytecznym zastępcą dyrektora. Dotychczas nie ma zbyt wiele inicjatywy, ale może to i lepiej. Nic bardziej nieznośnego niż młody człowiek, który wyobraża sobie, że mógłby kierować towarzystwem. Młody Mięczak zna swoje miejsce - to coś, co przemawia na jego korzyść. Twórcze pomysły przyjdą mu wraz z większym doświadczeniem. Może - kto wie? - ma przed sobą przyszłość jako dyrektor. Tak, to pożyteczny człowiek.



A zatem twórca planu nie zyskuje żadnego uznania? Absolutnie żadnego. Musi od samego początku odrzucać najłżejszą sugestię, że pomysł wyszedł od kogokolwiek innego niż Tępowego.

Zgadza się to z ogólną zasadą administracji. Zawsze przedkładaj swoje pomysły przy pomocy kogoś innego. Przewodniczący komitetu jest często człowiekiem, który nic nie mówi. Prowadź odmienną politykę, przemawiając za planem i spodziewając się zdobyć uznanie po jego przyjęciu, a możesz uzyskać sukces - lecz tylko raz. Tym jednym sukcesem stworzysz opozycję przeciwko wszystkiemu, cokolwiek mógłbyś zaproponować. Z opinią przemądrzałego zostaniesz sprowadzony na boczny tor, do pracy o mniejszym znaczeniu. Twoja kariera, przynajmniej w organizacji, do której najpierw wstąpiłeś, skończy się, zanim się jeszcze zaczęła. Jedyna rzecz, którą możesz zrobić, to zacząć od nowa po przeczytaniu tej książki i wyrzeć zupełnie inne wrażenie na innej grupie osób. W nowej organizacji, do której się przeniósłeś, z pewnością znajdzie się ktoś, kogo prezes wysłucha, ktoś zdecydowanie starszy, ktoś podatny na sugestie i ktoś nie mający zbyt wiele własnych pomysłów. Tak się składa, że jest on zapalonym członkiem Klubu Sportów na Świeżym Powietrzu i właśnie tam zacieśnisz z nim znajomość. Od początku ustosunkujesz się do niego z pokorną admiracją... Możesz nic nie wiedzieć o sprawach interesów, ale teraz będziesz już wiedział coś niecoś o naturze ludzkiej.

4. EKSPERCI

W czasie swojej kariery handlowej ciągle będziesz słyszał o ekspertach do spraw Organizacji i Metody. Niewykluczone, że ich poznasz i, być może, będziesz się zastanawiał, czy nie mógłbyś sam spróbować zrobić kariery tego rodzaju. Poza wszystkim innym zorientujesz się, że wykonywanie pracy jest czymś trudniejszym niż mówienie komuś, w jaki sposób tę pracę powinno się wykonać. Pokusa jest wielka, ale należy się jej oprzeć. To nie jest twoje powołanie. Natomiast często będziesz miał do czynienia z konsultantami firmy. Dlatego dobrze uczynisz, jeśli przestudujesz ich zwyczaje i dokładnie zapoznasz się z istotą ich pracy. Stanowią oni stały element pejzażu businessu, znamienny, uderzający i nieunikniony.

Ale, żeby nie było pod tym względem żadnego nieporozumienia: nie ma w tej książce nic, co można by uważać za ujmę dla biegłych w zakresie Organizacji i Metody. Istnieje wielu konsultantów, których zacność nie ulega żadnej kwestii i wielu innych, którym właściwie niczego złego nie można udowodnić. Co więcej, zajęcia konsultantów raczej się zwiększają. Dla towarzystwa przemysłowego ekspert w zakresie metody jest tym, czym psychiatra lub środek uspokajający: wzywa się go wówczas, gdy zbyt wielkie napięcie zagraża strukturze, równowadze i nerwom firmy. I podobnie jak zmartwienia powierzone psychiatrze zmniejszają się przez sam fakt, że się nimi z kimś podzieliło, jak również przez uświadomienie sobie, że nie są bynajmniej czymś wyjątkowym, tak przyspieszony puls wielkiej organizacji słabnie, kiedy pojawi się konsultant, zanim jeszcze wypowie on choćby jedną radę. „Tak, tak, tak - mruknie uspokajająco. Światła do późna świecące się w biurze, spory na temat urzędzeń parkingowych, złe zachowanie się podczas lunchu; wszystko to są dobrze znane objawy - dokładnie takie same, jak w wypadku, którym zajmowałem się w ubiegłym tygodniu”. Ale umiejętność obchodzenia się z chorymi ani wyrazy współczucia nie są wszystkim, co ekspert ma do zaoferowania. Prędzej czy później da on pozytywne wskazówki - i to właśnie nas tu interesuje.

W towarzystwie przemysłowo-handlowym, na którego czele stoi pełen dostojności prezes, którym kierują doświadczeni dyrektorzy i w którym wprost kłębią się urzędnicy o wypróbowanych kompetencjach i nader gorliwi, wydawać się musi rzeczą dziwną, że istnieje potrzeba wzywania z zewnątrz konsultantów, którzy by doradzali, jak należy rozdzielić pracę. Jeśli dyrektorzy nie wiedzą, jak zorganizować koncern, słuszne wydaje się pytanie, co oni w ogóle wiedzą i za co właściwie im się płaci. Naturalne będzie też zdziwienie, dlaczego konsultanci z zewnątrz powinni wiedzieć to, czego nie wie zarząd. Wydaje się, że te pytania, które od dawna niepokoiły szeroką publiczność, zasługują na odpowiedź.

Żeby od czegoś zacząć, możemy przyjąć z dużą dozą słuszności, że konsultanci wiedzą bardzo niewiele. Ich prawo do dawania wskazówek wywodzi się zasadniczo z początkowego aktu wywieszenia szyldów: „Szydźiak,

Wstrząsień i Mglisty, konsultanci przemysłowi”, albo „Ponurczyk, Głębisz, Mędrszak i Gmatwany, inżynierowie racjonalizacji”. Wszystko musi mieć swój początek, a w wypadku

ekspertów w zakresie metody, jest on właśnie taki. Co robili Mglisty i Gmatwany przedtem, zanim ogłosili się ekspertami? Absolutnie nic nie wiadomo. Mogli brać udział w kursie korespondencyjnym. Mogli uczęszczać na wykłady etyki w Harvardzkiej Szkole Administracji Przemysłowej. Mogło im po prostu nie udać się zarabianie na życie w jakiś inny sposób. Ale niezależnie od ich doświadczeń życiowych, oto ich mamy, biegłych w sprawach ekspertyzy, samozwańczych magów świata interesów. Za ledwie przyśrubowano ich brązowy szyldzik do drzwi, a już pierwszy wiceprezes towarzystwa dobija się o audiencję. I podczas gdy w korytarzu ustawia się kolejka, zdolny obserwator zauważy, że w gromadzącym się tłumie urzędników jest tylko niewielu - jeśli są w ogóle - przedstawicieli rządu. Nie ma tam żadnego generała, który by w połowie przerwał kampanię i niecierpliwie prosił o radę, czy powinien się wycofać, czy atakować. Nie zszedł też na brzeg żaden admirał, żeby wyszlochać swoje kłopoty do współczującego ucha. A jeśli wśród cisnących się u wejścia znajduje się prezydent Stanów Zjednoczonych, to musimy dojść do wniosku, że przynajmniej przebrał się nie do poznania.

Mężczyźni w średnim wieku, stłoczeni na chodniku, pochodzą niemal wyłącznie ze świata przemysłu i handlu. Są ludźmi kwalifikowanymi, zdecydowanymi, twardymi i pełnymi zapału. Prezes towarzystwa wyrabiającego złote rybki z celuloиду wie przecież, jak jego produkt powinno się fabrykować, reklamować i sprzedawać. Dyrektor kierujący firmą produkującą plastikowe balony więcej wie, to jasne, na temat prężności i punktu wybuchu niż ktokolwiek inny w tym ogromnym przemyśle. Kierownik sprzedaży Sp. Akc. Lizaki posiada z nikim nieporównywalny zasób wiadomości o lepkości, tarcicy, zawartości cukru i upodobaniu do kolorów. Nie ma w tym tłumie nikogo, kto by się nie znał na swoich interesach. A przecież wygląda na to, że wszyscy oni proszą o wskazówki Ponurczyka, Głębisza, Mędracza i Gmatwanego. Czemuż to, na miłość boską? Co Ponurczyk wie o celuloidzie? Równie mało, co Głębisz wie o balonach, a Mędraczak o lizakach. Cóż to jest za magiczna formuła, którą eksperci mają na sprzedaż?

Dokładna ankieta ustaliła ostatnio fakt, że klienci, odwiedzający firmę konsultacji handlowej, czynią to z następujących powodów. Z jednej strony chcą znaleźć kozła ofiarnego, odpowiedzialnego za reorganizację, którą już postanowili przeprowadzić. Z drugiej - mogą chcieć zapobiec dokonaniu takiej reorganizacji. Kontrast pomiędzy tymi dwiema procedurami najlepiej da się zilustrować na przykładzie dwóch wypadków, które zdarzyły się ostatnio. Ze zrozumiałych względów tożsamość zarówno towarzystw, jak ich konsultantów ukryjemy pod czysto fikcyjnymi nazwami i nazwiskami. Z dwóch towarzystw, których to dotyczy, pierwsze nazwiemy Towarzystwem Wozów Bezkonnych, Sp. Akc, masowi producenci wysłużonych samochodów. Drugie nazwiemy: Domy Historyczne, Sp. Akc, masowi producenci prefabrykowanych domów, z których każdy zaopatrzony jest w prefabrykowaną historię o tym, jak to tutaj spał George Washington i z kim.

Dyrektorzy Towarzystwa Wozów Bezkonnych z Detroit postanowili ostatnio usprawnić swoją organizację. Wobec tego podjęli decyzję, aby zwolnić połowę urzędników, a od drugiej połowy zażądać jakiejś rzeczywistej pracy. Ich problem polegał na tym, jak mają to zrobić, żeby nie

wysmarowano ich smołą i nie wytarzano w pierzu na środku placu parkingowego towarzystwa. Żeby tego uniknąć, zgodzili się, że ich proponowana reorganizacja będzie dziełem konsultantów z zewnątrz. Zaprosili zatem panów Szydziaka, Wstrząsienia i Mglatego i wyjaśnili pokrótce, jakiej rady od nich oczekują. W sytuacji takiej jak ta główny przywilej konsultanta polega na tym, że nie potrzebuje on płać się po scenie. Przedstawia swoje sprawozdanie, stojąc już jedną nogą w drzwiach odrzutowego samolotu i wznosi się na 20 000 stóp w powietrze, zanim jeszcze ktoś zdąży przeczytać pierwszy paragraf (który zresztą zawiera wyłącznie podziękowania dla wszystkich za ich współpracę). Owi szczególnie konsultanci pracują zespołowo. Skoro już ich poinformowano, jaką mają prowadzić politykę, rażno biorą się do roboty. Szydziak jest w najgłupszy sposób protekcyjny: „Czy to panów *najnowszy* mózg elektronowy? Nigdy panowie nie słyszeli, przypuszczam, o sporządzaniu marginesowego kosztorysu?” i tak dalej. Wstrząsień jest bezpośredni i brutalny. „Macie absurdalnie rozbudowany personel - powiada z mocą. Powinniście go zmniejszyć o 52 procent”. Mglisty wtóruje mu, zawile wyjaśniając, dlaczego zmiany są konieczne. Rezultaty ich wtargnięcia do firmy można by ułożyć w formę poniższej tabeli:

(a) Połowę urzędników zwolniono.

(b) Nabyto klawiszowy mózg elektronowy (cena 1 000 000 dolarów) jako symbol postępu.

(c) Zniesiono wszystkie przepierzenia, zakładając biuro ogólne na przestrzeni zajętej poprzednio przez biura indywidualne.

(d) Kolor ścian biura poprzednio pierwiosnkowy i biały zmieniono na liliowy i szary.

Zupełnie inny (na pierwszy rzut oka) był wpływ Ponurczyka, Głębisza, Mędrzaka i Gmatwanego na organizację Domy Historyczne, Sp. Akc. Dyrektorzy Domów Historycznych znajdowali się pod naciskiem grupy akcjonariuszy, których hałaśliwi rzecznicy, Szczekacz i Gryźlik, upierali się, że organizację należy unowocześnić. Nigdy nie było zbyt jasne, co dokładnie rozumieci przez tę propozycję, bez skrupułów jednak sugerowali, że dyrektorów się przepłaca, biorąc pod uwagę, iż ponoszą odpowiedzialność jedynie za nieunowocześnioną firmę. Wobec tego niebezpiecznego poruszenia, prezes zaprosił ekspertów. Tym razem otrzymali oni instrukcje, aby stwierdzili, że organizacja (z jednym lub z dwoma mało ważnymi wyjątkami) funkcjonuje właśnie tak, jak powinna. W tej drugiej grupie konsultantów istnieje inny podział pracy. Ponurczyk kiwa głową, Głębisz spogląda smutnym wzrokiem, specjalnością Mędrzaka jest subtelny kompromis pomiędzy wrzaskiem i groźnym spojrzeniem, a Gmatwany jest tym, który wdaje się w niejasne i zawile wyjaśnienia, dlaczego zmiany są sprawą istotną, lub też (jak w tym wypadku) nie są potrzebne. W wyniku ich wtargnięcia do firmy przeprowadzono następujące zmiany:

(a) Panowie Szczekacz i Gryźlik zostali dyrektorami.

(b) Nabyto klawiszowy mózg elektronowy (cena 1 000 000 dolarów) jako symbol postępu.

(c) Biuro ogólne zostało podzielone przepierzeniami, aby móc stworzyć biura indywidualne.

(d) Kolor ścian biura poprzednio liliowy i szary zmieniono na pierwiosnkowy i biały.

W ten sposób wydawałoby się, że istnieje zupełny kontrast pomiędzy wskazówkami udzielonymi w tych dwóch wypadkach. Kontrast taki może istnieć, lecz jest rzeczą znaną, że w obydwu

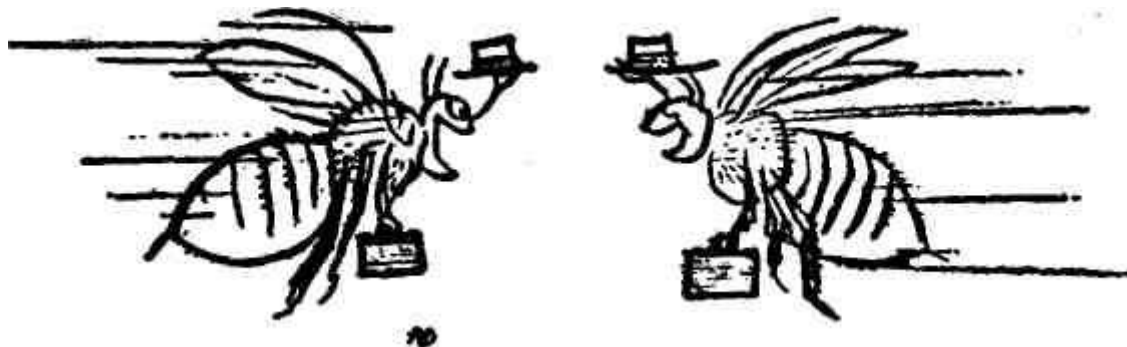
okolicznościach ekspert racjonalizacji dokonał czegoś, czego dyrektorzy nie mogli dokonać sami. W jednym, wypadku eksperci wzięli na siebie winę za czystkę, co byłoby niemożliwe dla tych, którzy potem musieliby żyć w bezpośrednim sąsiedztwie zwolnionych. W drugim wypadku ich funkcja polegała na upewnieniu akcjonariuszy, że cała organizacja została teraz unowocześniona (cokolwiek to znaczy) i że nie ma się już o co martwić. Co się tyczy przepierzeń i malowania ścian niesłuszną rzeczą byłoby - nawiasem mówiąc - przypuszczać, że któryś z ekspertów miał jakieś szczególnie silne upodobanie w jednym lub w drugim kierunku. Ich celem było po prostu unaocznienie, że czegoś się dokonało.

Chociaż dwa opisane właśnie wypadki są wyraźnie typowe, błędem byłoby sądzić, że eksperci nie mają nigdy nic pożyteczniejszego do powiedzenia. Nikt, kto posiada pewne doświadczenie w nauczaniu, nie mógłby wyrazić tak pochopnego sądu, ponieważ natychmiast musi zrozumieć, w czym tkwi jeszcze inny pożytek z konsultantów. Każdy nauczyciel doświadczył kiedyś tego, że nieoczekiwanie poproszono go, żeby przeprowadził egzamin z jakiegoś przedmiotu, którego właściwie zupełnie nie znał. Nowicjusza taka nagła prośba może na chwilę przerazić. Dla starszego nauczyciela nie jest ona niczym innym niż tylko drobnym kłopotem, ponieważ wie, jak należy poradzić sobie w takiej sytuacji. Po otrzymaniu skryptów wybiera z nich pół tuzina takich, które wydają mu się czytelne oraz schludnie i właściwie opracowane. Po ich przeczytaniu orientuje się niebawem, jakie powinny być poprawne odpowiedzi, przynajmniej na tym jednym, szczególnym egzaminie. Następnie przekreśla inne skrypty, w których odpowiedzi są odmienne, a zatem - prawdopodobnie - błędne. W ten sam sposób inżynier racjonalizacji uzyskuje możliwość porównania jednej organizacji z drugą. Zgaduje, która z nich jest najlepsza, po czym krytykuje inne za to, że nie są takie same. Wobec tego jego wskazówki, jeśli istotnie są potrzebne - a bardzo rzadko zdarza się tak rzeczywiście - mogą być zdumiewająco rozsądne.

Biologowie uczą nas, że drzewa i rośliny zapylane są przez pszczoły przelatujące z kwiatka na kwiatek - proces ten, obecnie często zmechanizowany, pozostał jednak wciąż w swej istocie ten sam. Inżynier racjonalizacji jest pszczołą przemysłu, brzęczącą pomiędzy jedną fabryką a drugą i zapylającą je po drodze. Bez wątplenia niejedna pszczoła będzie dumnie twierdzić, że pyłek jest jej własnym wynalazkiem, udoskonalonym za pomocą tajemniczego procesu, nie znanego innym pszczołom. Jednakże taka pszczoła kłamie i tak samo - normalnie - kłamie konsultant, który udaje, że ma własne pomysły. Pomysły, podobnie jak pyłek kwiatowy, pochodzą z innej rośliny. A intensywność owego krzyżowania się gatunków jest proporcjonalna do ilości pszczół. Żyjący jeszcze pszczelarze pamiętają czasy, kiedy musieli płacić za prawo „wypasania” pszczół. Obecnie, kiedy wiemy o tych sprawach nieco więcej, to raczej właściciel sadu powinien by płacić pszczelarzowi za jego współpracę. W tych okolicznościach pszczoły by się rozmnożyły. Konsultanci przemysłowi robią to samo, a fakt, że jest ich tak wielu, dowodzi, że są potrzebni. Istnieją też wszelkie możliwe sytuacje, w których człowiek interesu - w braku ich pomocy - mógłby szukać wskazówek tylko u swych konkurentów. Jednakże można dojść do punktu, w którym eksperci staną się zbyt liczni. Nie byłby to wszakże dowód na to, że pszczoły jako takie są

nieużyteczne. Jakkolwiek przyjmujemy, że zapylanie może stać się nadmierne, pozostanie prawdą, że trzeba go dokonać.

Należy jeszcze rozstrzygnąć problem, w jaki sposób pszczoła odróżnia dobry kwiat od złego. Przyjmując, że konsultant handlowy w zakresie metody przenosi pomysły z jednej organizacji do drugiej, jakże się dowiemy, że wybrane pomysły są najlepsze? Jeśli egzaminatorzy potrafią rozpoznać właściwe odpowiedzi, spojrzawszy tylko na wypracowanie, jakiej podobnej metody może użyć ekspert wybierający jakąś jedną organizację jako wzór dla innych?

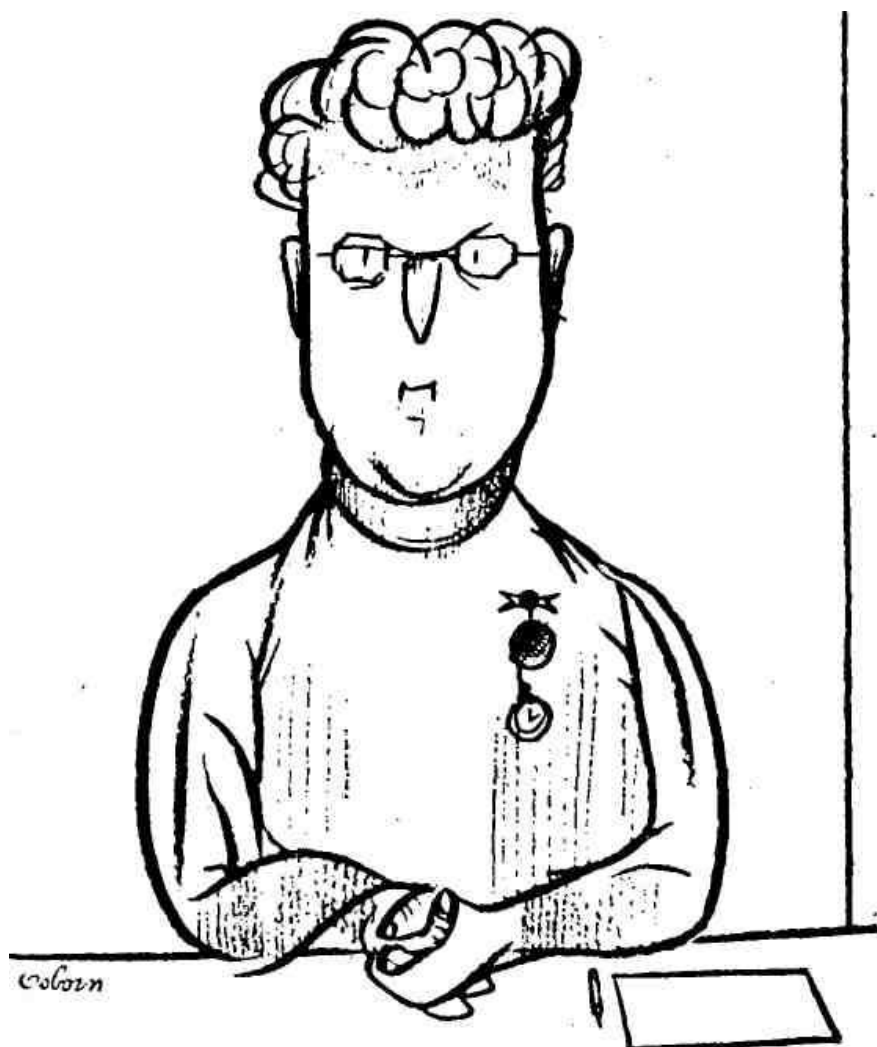


Nasz niepokój pod tym względem wzrasta świadomość tego, co się dzieje w szkołach administracji. Znany jest fakt, że inspektorzy szkolni, bręcząc pomiędzy jedną a drugą szkołą, zbierają z każdej najgorsze schematy i wprowadzają je jako obowiązujące dla wszystkich. Skąd mamy wiedzieć, że konsultanci przymusowi nie robią tego samego? Byłoby czymś nieetycznym ujawniać wszystkie sekrety zawodu, ale wydaje się, że w sprawie tego punktu studiujący mają prawo się upewnić. A sekret - w tym wypadku - jest zupełnie prosty.



Prawdziwy ekspert natychmiast ocenia wszystkie organizacje, spojrzawszy tylko na ich żeński personel. Wiceprezes A, który nie potrafi znaleźć przystojnej dziewczyny dla swego biura, najprawdopodobniej nie potrafi też znaleźć niczego innego. Jego system prowadzenia akt można potępić, nawet na nie nie patrząc. Cóż zatem powinien zrobić? Ależ powinien zastosować system używany przez dyrektora B, którego sekretarka jest wprost kociakiem. Nie wiemy i nie zależy nam na tym, żeby wiedzieć, jaki to może być system, lecz wybrał go człowiek, którego znajomość rzeczy została dowiedziona.

Trzeba jednak pamiętać, że atrakcyjność sekretarki musi być atrakcyjnością właściwego rodzaju. Namiętna syrena jako symbol sprawności przedsiębiorstwa nie jest lepsza (a - być może - gorsza) niż stara panna wyglądająca jak czupiradło. Tam gdzie fale oszałamiającego zapachu unoszą się w biurze, otaczają gabinet z aktami i rozlewają się po korytarzu, organizacja musi kuleć. Głęboko wycięty dekolt musi doprowadzić do rozłamu w łonie personelu męskiego. Rozkołysany chód może sprawić, że straci się całe godziny na dotarcie do sedna kłopotów.

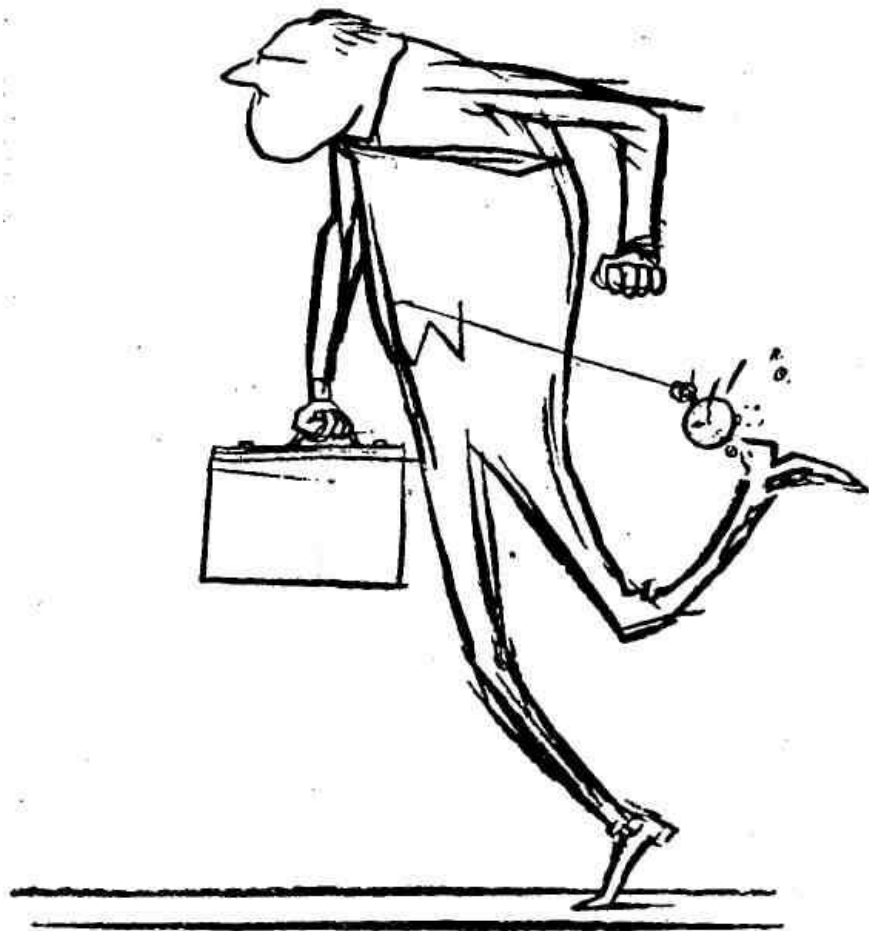


Możemy spokojnie stwierdzić, że biuro nie jest miejscem odpowiednim do zbyt silnego manifestowania płci. Nie jest także miejscem, "w którym powinna panować owa bezpłciowość równająca się wrogości. Najwyższe kwalifikacje łączą się z pogodnym i przyjacielskim wzajemnym stosunkiem, z uczuciem, jakie żywi się dla ukochanej młodszej siostry, z dumą, z jaką siostra wita

osiągnięcia swego ulubionego starszego brata, i z pełną ufności postawą miłej dziewczyny wobec świata. Wszystko to można wyczuć w ciągu pół minuty przy biurku recepcyjnym. Jeszcze szybciej wyczuwa się oznaki zakłopotania, nieudolności czy lekkomyślności. W obecności czupiradła lub syreny ekspert orientuje się od razu, że organizacja znajduje się na złej drodze i dojrzała do reformy. Cóż powinno się zrobić - niezależnie od zainstalowania klawiszowego mózgu elektronowego i niezależnie od zbudowania (lub usunięcia) przepierzeń? Ekspert wraca myślą do ostatniej sprawnie pracującej fabryki, którą oglądał; tak się składa, że było to Towarzystwo Puszowanej Kapusty, w którym złotowłosa recepcjonistka była zupełnie nieprzeciętna. Opanowana i ładna, spokojnie ubrana i wszystko wiedząca, uczynna i łatwo się uśmiechająca, była z pewnością dziewczyną jedną na tysiąc. No, więc jakże były pomalowane ściany w Puszowanej Kapuście? Ich tło na pewno było pastelowozielone. Więc może by tak zacząć obecną reorganizację od zmiany koloru ścian?

5. PUNKTUALIZM

Zrozumienie zasad racjonalizacji przemysłowej, tak jak je formułują eksperci, jest pożyteczną kwalifikacją dla pnącego się w górę urzędnika. Tę kwalifikację teraz posiadasz. Jednakże same zasady to nie wszystko. Musisz także zwracać uwagę na codzienną praktykę, której pierwsza reguła brzmi: być na miejscu o właściwym czasie. Reguła ta posiada zastosowanie ogólne, ale specjalnie jest ważna w pracy komitetu. Nie ma też wątpliwości, że komitety będą grały coraz większą rolę w twoim życiu. Wiemy, że istnieją organizacje przemysłowe, w których odgórnym dekretem zniesiono wszelkie komitety. Lecz łatwiej tę zasadę proklamować niż przeforsować. Każde normalne społeczeństwo będzie się stosować do prawa natury. Komitety będą się mnożyć i powiększać liczbę członków. Może dojść do tego, że twoje własne znaczenie zależeć będzie od ilości i znaczenia komitetów, do których należysz. A jako członek komitetu nie osiągniesz niczego, dopóki nie nauczysz się sztuki punktualizmu; sztuki, która na niższym stopniu nazywa się punktualnością. Jak nam to zilustruje poniższy dialog, punktualizm oznacza nieco więcej, niż być na miejscu o właściwym czasie. Oznacza on, że należy być na miejscu o właściwym czasie i należy być *właściwie przygotowanym*.



Przewodniczący: A więc sprawdzmy. Wszyscy obecni? Zdaje się, że powinno nas być dziewięciu, nie licząc Elmera. Jest nas ośmiu. Bob, Arthur, Mike, Leslie - a gdzie jest Steve? Tak,

jego brakuje. Elmer, może najlepiej do niego zadzwonisz. Tymczasem przejdźmy do naszych spraw. Czy protokół z ostatniego zebrania mogę uważać za odczytany? Są jakieś poprawki? W porządku. Dziękuję. A teraz, panowie, zaproponuję małą zmianę w porządku dziennym. Ponieważ musimy szybko podjąć decyzję co do punktu 4, chciałbym go omówić najpierw, przechodząc później do punktów 1, 2 i 3. Punkt 4 dotyczy zmian proponowanych dla Domu Towarowego nr 10. Wszyscy przeczytaliśmy sprawozdanie architekta, być może z pewnym zdziwieniem i niepokojem. Leży także przed nami kosztorys klimatyzowanej fabryki -- kosztorys, zawierający kilka bardzo dziwnych cyfr. Na razie nic więcej nie powiem. Ale zagadnienie polega na tym, czy rozpoczniemy prace, czy też ponownie rozważymy cały plan. Decyzja jest pilna, ponieważ dotyczy całego budżetu oddziału. Moim zdaniem to o wiele bardziej naglące niż punkt 1, który dotyczy tylko rozbiórki starego magazynu opałowego, żeby uzyskać więcej miejsca na parking. Musimy spróbować podjąć tę decyzję dzisiaj.

(Wchodzi Steve, zdyszany, zakłopotany i z nieodpowiednią teczką)

Steve: Przepraszam, panie przewodniczący, zatrzymała mnie pewna ważna sprawa.

Przewodniczący: Doskonale, Steve. Dopiero zaczęliśmy. Znajdziesz przed sobą kopię porządku dziennego.

o czym to ja mówiłem? Ach, tak. Sprawa jest pilna i musimy spróbować podjąć decyzję. Jesteśmy specjalnie zadowoleni, Steve, że znalazłeś czas, żeby przyjść.

I wszyscy rozumiemy, jak ważna musiała być sprawa, która cię zatrzymała. Ale nasz problem dotyczy wydziału, którym ty kierujesz. Może najpierw powinniśmy się zapoznać z twoim zdaniem?

Steve (jąkając się): Zdaje mi się, że po... po... powinniśmy rozpocząć prace, panie przewodniczący. Wobec, że tak powiem, pilności sprawy (grzebie w teczce z aktami odszkodowań, należnych robotnikom z powodu wypadków).

Przewodniczący (zdziwiony): Pomimo sprawozdania architekta?

Steve (nieszczęśliwy): Tak, to znaczy - nie. Wiele można by powiedzieć z obu stron. Ale sprawa, jak pan powiedział, jest pilna.

Przewodniczący: Na pewno trzeba podjąć decyzję. To pilne. Ale kosztorys inżyniera przewiduje, że koszt gmachu będzie większy niż planowano. Uważasz, że powinniśmy zignorować te cyfry?

Steve (zagubiony): No, niezupełnie. Oh, nie, na pewno nie. W żadnym wypadku.

Przewodniczący: Ale mimo to uważasz, że powinniśmy rozpocząć prace?

Steve: No cóż, potrzebujemy przecież parkingu, prawda?

Przewodniczący: P a r k i n g u ?

Bob (uprzejmie): Omawiamy punkt 4, Steve. Nie punkt 1.

Steve: Oh, rozumiem. Tak, oczywiście. Punkt 4. Nie zorientowałem się, że punkt 1 został już omówiony. No, więc. Punkt 4...

Przewodniczący (cierpliwie): Czy mogę przyjąć, że przestudiowałeś rozesłany wczoraj dokument: sprawozdanie architekta i kosztorys inżyniera?

Steve (kłamie): Oczywiście, panie przewodniczący. Naturalnie. I sprawa kosztów obchodzi mnie

tak samo jak pana.

Przewodniczący: Koszty, to tylko *jedna* strona zagadnienia. Pierwsze pytanie to, czy plan jest wykonalny. Jest? Czy nie jest?

Steve: Słusznie, panie przewodniczący. To *jest* pytanie. Najzupełniej się zgadzam.

Leslie: No, tak, sir. Mnie przynajmniej sprawozdanie przekonało i sądzę, że plan powinno się odrzucić, jako nieekonomiczny.

Arthur: Nie mogę się z tobą zgodzić, Leslie. To sprawozdanie wydaje mi się nonsensem.

Mike: Mnie także. To świsstek.

Przewodniczący: Pamiętajcie, panowie, że mamy też kosztorys inżyniera.

Mike: No więc mamy. A ja proponuję, żebyśmy wezwali innego z innej firmy.

Leslie: No to co, jeśli to zrobimy? I jeśli nowy kosztorys będzie o 10 procent niższy? Plan *wciąż* jeszcze będzie nieopłacalny. Zgadzasz się ze mną, Steve?

W tej wymaginowanej dyskusji Steve wije się jak piskorz. Nie zapomniał ani o zebraniu, ani o dokumentach, które powinien był przestudiować. Ale pozwolił na to, żeby inne sprawy zabrały mu czas. W rezultacie spóźnił się na zebranie - może tylko o trzy minuty. Spóźnienie samo w sobie nie gra roli. Ale fatalne było to, że znajdował się w stanie zupełnej dezorganizacji. Lepiej by zrobił, gdyby usprawiedliwił się telefonicznie i przyszedł dziesięć minut później, ale z właściwymi dokumentami i zostawiwszy sobie pięć minut czasu na ich przejrzenie. Nieszczęsny Steve nie odzyska równowagi do końca zebrania (przewodniczący już się o to postara) i gdy posiedzenie się zakończy, jego prestiż będzie poważnie nadszarpnięty.

Wydaje się, że punktualizm jest najoczywistszą z cnót, samą podstawą zwyczajnej, przyzwoitej pracy.

Jednakże nie takie to proste, jak wygląda. Ponieważ osoba punktualna zastępuje działaniem odejmowania prostsze działanie dodawania. Ważne zebranie rozpoczyna się o 11⁴⁵. Punktualny Piotr przyjmuje tę godzinę za punkt ustalony i pracuje „wstecz”. Musi wyjść z biura o 11⁴⁰, sprawdzić swą teczkę i jej zawartość o 11³⁰, przekazać instrukcje swemu zastępcy o 11²⁵, polecając przełączać rozmowy telefoniczne o 11²³. Zostawia mu to czas na rozmowę z Marty'm (przez dziesięć minut) o - powiedzmy - 11¹⁰ i z Mac'em (piętnaście minut, ponieważ Mac jest Szkotem) o 10⁵⁵. Należy załatwić dwie ważne rozmowy telefoniczne, sześć- i trzyminutowe, wobec tego najlepiej będzie podnieść słuchawkę o 10⁴⁵. Piętnaście minut przeznaczają na przeczytanie sprawozdania i kosztorysu (punkt 4 porządku dziennego), wobec tego każe przynieść akta o 10⁸⁰. Przesuwa to normalne, codzienne zebranie urzędników na godz. 10¹⁵ - tym niech się zajmie teraz Bridget. Teraz jest 8⁵⁵, zostaje więc godzina i 20 minut na dzisiejszą korespondencję: „Jest tam coś ważnego? Tak, memorandum od Bagwortha - nie ma czasu na nic więcej, tylko na zrobienie na nim notatek. List od Dodderinga - musi poczekać. A tutaj *to* - odpowiedz im, Mary, «nie», grzecznie, ale stanowczo «nie». Co do *tego* --na ogół biorąc «tak». Odpisz im, że owszem, ale nie przed 28. Na tę notatkę «tak», ale na tę «nie». Dodaj tu jakieś wyjaśnienie - inne zobowiązania i tak dalej. Te trzy odłóż do akt - odpowiadać nie trzeba. Teraz zajmę się tymi dwoma. Resztę

wyrzuć".

Wszyscy wiemy, że w taki sposób powinno się to robić. Ale mniej zdolny Steve postąpił inaczej. Usiadłszy nad papierami o 9⁰⁰ pracował „naprzód”, poświęcając tyle czasu na to i tylko tyle na tamto - że wreszcie przybył nieprzygotowany na zebranie o 11⁴⁸. Dodawał, zamiast odejmować, co oznacza spóźnienie się i dezorganizację. Wszyscy to znamy w teorii, ale trudno nam zastosować w praktyce. Istnieją przeszkody, a wiele z nich - stwarzają kobiety. Dlaczego? Ponieważ pani domu i matka musi pracować na innej długości fali. Ona ma inne problemy. Mały Jimmy wypada z łóżeczka o 5⁴⁵ nad ranem. Mała Joan jest chora - może to odra, a może zapalenie migdałków - najlepiej zostawić ją w łóżku. Rodney zasnął, ale musi złapać autobus szkolny. Do licha, mleczarz zostawił nam o pół litra za mało! Dzwoni telefon - „Myra, kochanie! Jak to miło, że dzwonisz! Ależ to my cieszyliśmy się, że przyszłaś! Przepis? O, zupełnie prosty, ale potrzebny ci jest elektryczny mikser. Nie mogę go w tej chwili znaleźć, ale zadzwonię do ciebie później”. Mały Jimmy spadł ze schodków na werandzie. Mała Joan chce pić. To przyszedł piekarz? Powiedz mu, żeby zostawił tylko *jeden* mały bochenek ciemnego chleba. Odkurzacze nie działają? Spróbuj go kopnąć. O! Kiedy to się stało po raz pierwszy, myślałam, że stopki się zepsuły. Ale jedno kopnięcie, *niezbyt* mocne, zwykle go naprawia. O Boże - Jimmy wpadł do śmieciarki! Tak, tym razem się skaleczył. Plaster jest w szafce w łazience - nie, nie, chociaż... wczoraj go używałam i zostawiłam go w kuchni. Dzwoni telefon - „Ależ, Mr Wilkins, przecież mi pan obiecał odłożyć różowy papier toaletowy! Proszę, niech go pan zamówi. Dobrze, niech będzie sześć rolek innego”. Mała Joan rozrzuciła układankę na podłogę w sypialni. Rodney! Co ty tu robisz? Autobus szkolny się zepsuł? Dobrze, podwożę cię samochodem. Trzymaj się z daleka od Joan, to może być zaraźliwe. To mi przypomina, że muszę zadzwonić do doktora. „Hello, Margie! Dziękuję ci, kochanie, ogromnie bym chciała przyjść o jedenastej. Do zobaczenia!” Dzwoni telefon - „Myra, kochanie! Oh, *dałam* ci ten przepis? No tak, teraz wiem, dlaczego nie mogłam go znaleźć. Dobrze, że zadzwoniłaś. Na razie pa!” Rodney! *Mówiłam* ci przecież, żebyś się trzymał z *daleka* od pokoju Joan! Po co tam wszedłeś? *Chcesz się* zarazić odrą, żeby się wykręcić od egzaminu? To już naprawdę przechodzi ludzkie pojęcie - będę musiała porozmawiać z ojcem! Pomyśl przez chwilę - *miałeś* przecież odrę w zeszłym roku i nie możesz jej dostać po raz drugi. Oh, Boże, cóż to znowu? Jimmy wpadł do śmieciarki *u sąsiadów!*

Tak wygląda dzień pani domu i nie można go inaczej zorganizować. Działa tu zbyt wiele czynników. Nie ma tu żadnego początku, ani żadnego porządku dziennego, nikt nie może powiedzieć, kiedy się to skończy i co się stanie. A zatem kobiety pracują na innej długości fali i lepiej nie udawać, że jest inaczej. Z wyjątkiem tych, które nagięły się do biurowej rutyny, i tych, które ta rutyna pozbawiła płci, punktualność nie jest dla nich nawet ideałem. Jest dla nich czymś zupełnie bezużytecznym. Rezultat jest taki, że na świecie żyje mnóstwo ludzi niepunktualnych, co czyni punktualną mniejszość jeszcze dokładniejszą. Zamiast przychodzić - z zasady - o pięć minut wcześniej, przychodzą oni - w praktyce - o dziesięć minut wcześniej. To zaś tak rozgorycza niepunktualnych, że przychodzą o dziesięć minut później ze zwykłego poczucia obowiązku.

Przynajmniej w teorii mogą dojść do tego, że w ogóle nigdy się nie spotkają. Lecz w niepunktualności - podobnie jak w niektórych innych sprawach - po dojściu do pewnego punktu może zaistnieć tendencja odwrotna. Przyjście o pięć czy nawet dziesięć minut wcześniej jest - lub może być - oznaką sprawności. Przyjście o pół godziny wcześniej mija się w ogóle z celem i przynosi nie oszczędność, lecz stratę czasu. Paradoksalnie może się to skończyć tym, że osoba punktualna właściwie się spóźni.

Weźmy - dla przykładu - pasażera, który ma przybyć na lotnisko londyńskie z Nowego Jorku po to, aby za czterdzieści minut wylecieć do - powiedzmy - Hamburga. Można ostatecznie złapać połączenie, ale tylko wtedy kiedy jeden samolot przybędzie na czas, a drugi nie odleci zbyt punktualnie, formalności celne się nie przedłużą i nie trzeba będzie chodzić zbyt daleko po lotnisku. Życie jednak, jak wiemy, układa się inaczej. Samolot z USA przylatuje z jedenasto- i półminutowym opóźnieniem. Celnicy uważają pośpiech pasażera za najstarszy z mnóstwa tricków. Pasażer biegnie jak oszalały przez nie kończące się korytarze i wreszcie - według zegara zbyt późno - dobiega do bramy 22. Ale jest na czas! Lotu jeszcze nie wywołano. Może zechce, proszę, zająć miejsce w hallu. Zdyszany i spocony pasażer znajduje wolne krzesło. Dzięki Bogu, lot do Hamburga opóźnił się! Pasażer zaczyna odzyskiwać dobry humor i oddech. Następną zapowiedź rozlega się o 18²⁵ (trzydzieści pięć minut później): „P.C.A. z żalem zawiadamia, że lot SK 734 do Hamburga został opóźniony ze względów operacyjnych. Następną wiadomość podamy o 19³⁰. Dziękuję”. Tej obietnicy ściśle się dotrzymuje i następuje nowa rewelacja: „Nadajemy wiadomość dla pasażerów do Hamburga, posiadających karty pokładowe XYZ. Opóźniony lot SK 734 został ponownie odłożony ze względów technicznych. Następną wiadomość podamy o 20¹⁵. Pasażerowie, którzy przedłożą swoje karty pokładowe w bufecie, otrzymają lekkie przekąski wraz z uprzejmymi pozdrowieniami od P.C.A. - Herbata będzie okropna, a kawa - jeśli w ogóle będzie - jeszcze gorsza. Dziękuję”. Wiadomości o 20¹⁵, o 21¹⁰, o 21³⁵ i o 21⁵⁵ wyrażają ubolewanie P.C.A. z powodu dalszych opóźnień ze względów psychologicznych, uczuciowych, fizjologicznych i zwyczajowych. Wreszcie o 22²⁰ przychodzi ostatnia wiadomość. „Pasażerowie, zapisani na opóźniony lot SK 734 do Hamburga, proszeni są o zebranie się w Punkcie Informacyjnym, gdzie otrzymają dalsze informacje”. Zebrany oświadczone, że lot został znowu odłożony z przyczyn meteorologicznych. Nad Hamburgiem panuje mgła. Wobec tego start nastąpi o 7¹⁵ rano. Pasażerowie zostaną ulokowani w Londynie, a bagaż mogą odebrać piętro niżej. Ponieważ na lotnisku trzeba być o 6³⁰, zrobi się wszystko, co potrzeba, żeby obudzić pasażerów o 4³⁰. Po śniadaniu o 4⁴⁵, autobusy wyruszą sprzed hoteli o 5¹⁵, jeśli pogoda na to pozwoli. O świcie pasażerowie spotykają się ponownie w poczekalni lotniska.

Nazajutrz pierwsza wiadomość brzmi: „P.C.A. z ubolewaniem zawiadamia, że opóźniony lot SK 734 został raz jeszcze odłożony z powodów, które możemy już teraz nazwać tradycyjnymi. Następną wiadomość podamy o 8⁴⁰. Dziękuję”. Teraz wieczność spędzona w zamknięciu i wspólna nienawiść do P.C.A. sprawiły, że pasażerowie stali się przyjaciółmi. Najbliższym sąsiadem pasażera z USA jest towarzysz niedoli, który przyznaje, że jest urzędnikiem P.C.A.

„Ponieważ mamy czas - mówi - chodźmy zwiedzić pokój kontrolny”. Czynią to i urzędujący tam funkcjonariusz wyjaśnia im, jak pracuje cały system. Funkcjonariusz stoi przed półokrągłą ścianą, na której zaznaczone są wszystkie loty, razem z wszystkimi skreśleniami i opóźnieniami. „Weźmy na przykład panów własny lot. Jaki to lot? SK 734 do Hamburga. To będzie po tej stronie. Aha, tutaj... Ależ na Boga, panowie się spóźnili! Samolot odleciał pięć minut temu!” I odleciał rzeczywiście. Wystartował z wszystkimi innymi pasażerami o 8²⁵. Mając jedynie piętnaście godzin czasu na czekanie, pasażer spóźnił się na samolot!



Z tej historii wynika, że przyjście za wcześnie wcale nie zabezpiecza przed spóźnieniem. To właśnie ktoś, kto ma kilka godzin czasu na czekanie, spóźnia się na statek i są po temu powody, ponieważ ów ktoś ma czas, żeby robić coś innego. Nieumiejętność skupienia się na głównym przedmiocie może okazać się fatalna. Dlatego idealnym rozwiązaniem jest przyjść troszkę wcześniej, ale nie na tyle, żeby pozwolić rozproszyć swą uwagę ulegając pokusie zrobienia tego czy tamtego - wysłania telegramu, napisania kartki pocztowej, zmienienia pieniędzy czy napicia się czegoś. Skupienie się jest tajemnicą wielu rodzajów sukcesów, z punktualnością włącznie. Dobrze jest umieć się skupić i zyskać opinię człowieka punktualnego. Przyjść na czas i z odpowiednią teczką, ale nie o wiele za wcześnie - gdyż to na inny sposób wywiera złe wrażenie. Jeśli przy będziesz dużo wcześniej licząc się z trudnościami komunikacyjnymi, których tego przedpołudnia

w jakiś tajemniczy sposób nie było, ukryj się gdzieś w pobliżu i zjaw się na konferencji dokładnie trzy minuty przed jej terminem. Ale cóż będzie, jeśli opinię człowieka punktualnego zepsują ci twoi podwładni? Jeśli zawiedzie cię twoje własne biuro? Jest to aż nadto możliwe i powoduje bałaganiarską scenę.

- Lindo! Proszę o teczkę z aktami komitetu do spraw personalnych.
- Przepraszam, Mr Dystrakt, Miss Pelling jeszcze nie przyszła. Czy teczka jest w jej biurze, czy w pańskim?
- W jej. Mamy klucz?
- Wszystkie klucze ma Mr Otempotem. Poproszę, żeby je przyniósł.
- Dziękuję, Walerio - i proszę się pośpieszyć!

(pięć minut później)

– Przepraszam, Mr Dystrakt, ale Mr Otempotem jeszcze nie ma.

– Więc co mam teraz zrobić?

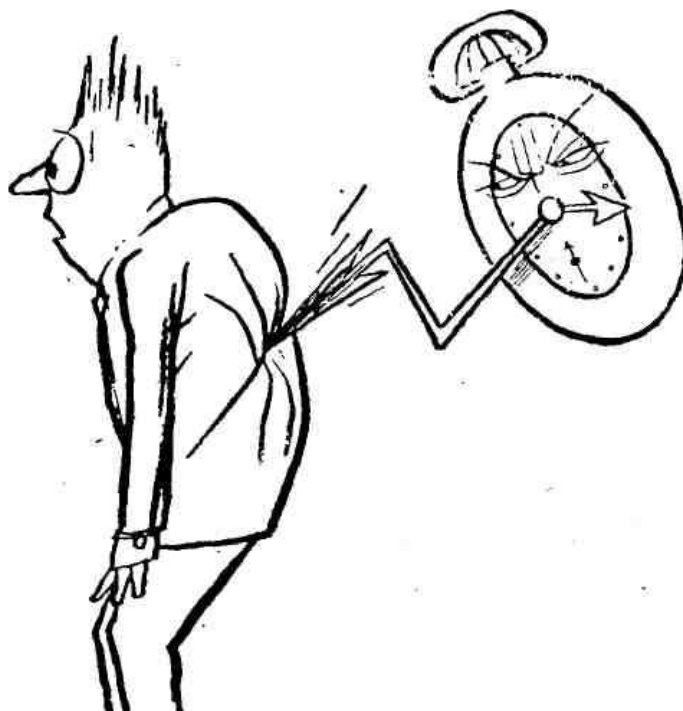
– Przy tym biurku siedziała Miss Lade za czasów Mr Staruszka. Ona teraz pracuje w księgowości, ale może jeszcze mieć klucz do pokoju Miss Pelling. Mogłabym do niej zadzwonić.

– Świetnie, proszę to zrobić. Zebranie zaczyna się za pięć minut!

– Doskonale, Mr Dystrakt. (Do telefonu): Proszę mi dać numer 2573... Czy jest tam Miss Lade?... Doskonale, zaczekam. Szukają jej, Mr Dystrakt. (Po dłuższej chwili): Co takiego?... Nie można jej znaleźć?... Chce pani powiedzieć, że jeszcze nie przyszła?... Ach, rozumiem, jest gdzieś w gmachu... Czy to mówi Edna? Zdawało mi się, że poznaję twój głos, kochanie. Jak się masz?... To świetnie. Nie widziałaś gdzieś przypadkiem Lindy?... Co, *widziałaś* ją?... Właśnie do ciebie

- zajrzała? Rzeczywiście?... Dokądże ona poszła, na miłość boską!... Tak?... No, to wobec tego nie potrzebujemy już Mady... Co takiego? Ależ tak, oczywiście, mam na myśli Miss Lade! Tu u nas zawsze nazywałyśmy ją Madą - to skrót od Marmolada! Nigdy nie mogła jej znaleźć przy śniadaniu, uważasz. Zabawne, że o tym nie wiedziałaś... A jak wy ją nazywacie? Marcia? To milutkie. Muszę to zapamiętać. No, to na razie, Edna. Zobaczymy się w czwartek. Pa... Przepraszam za zwłokę, Mr Dystrakt. Linda powinna być już w drodze.

A co się działo w tym czasie z Mr Dystraktem? Poszedł na zebranie, zatelefonował, żeby się usprawiedliwić, czy umarł na apopleksję? Pewne jest tylko, że nie mógł przyjść na czas i odpowiednio przygotowany. I jego w tym wina. Nigdy nie potrafił nauczyć innych, żeby przychodzili punktualnie. A przecież to bardzo proste. Tajemnica polega na tym, żeby naznaczać wszelkie spotkania na nieparzyste minuty. Powiedz komuś, żeby przedstawił sprawozdanie o 10³⁰, a on przyjdzie o 10³⁶. Tak dla niego, jak dla większości innych, godzina 10³⁰ jest porą wypadającą niedługo przed przerwą na śniadanie i przeciągającą się gdzieś do godziny 10⁴⁵. Zwołaj zebranie zarządu na 14⁰⁰, a ludzie zjawią się o 14¹⁰. Przynajmniej dla niektórych z nich, godzina 14⁰⁰ oznacza porę po lunchu. Co więcej, uznaje się, że wszystkie godziny i półgodziny rozciągają się o 10 minut w każdą stronę. Ale wyznacz rozmowę na godzinę 9²⁹, a rozmówca przyjdzie punktualnie. Zwołaj zebranie na 10¹³ i o tej porze ludzie się zbiorą. Powiedz sekretarce, aby przedłożyła ci papiery do podpisu o 15⁰³ i wtedy ona się zjawi. Dlaczego? Ponieważ, przede wszystkim, będzie się wydawać, że ta precyzja wskazuje na fantastycznie ścisły rozkład zajęć, z czasem wyliczonym co do minuty. Wzbudzi to też uczucie zaciekawienia. Dlaczego powinniśmy tam być dokładnie o 10¹³? Co będzie się działo o 10¹²? Czy rzeczywiście czas jest wyliczony tak ściśle? Ludzie przyjdą, żeby się o tym przekonać. Po czym powinieneś dać im do zrozumienia, że masz zamówioną trzy-minutową rozmowę transatlantycką na 10⁰⁹, a drugą, powiedzmy, na 10²⁹. Zostaje więc szesnaście minut czasu na zebranie, ale nie ma czasu na dyskusję. Ważnej wizyty oczekuje się, oczywiście, o 10³². Wszyscy, to jasne, muszą chodzić jak nakręceni. Czy z biegiem czasu nieparzyste minuty tracą swoją moc? Czy ludzi przestanie hipnotyzować godzina 11¹⁷ i 16⁴³? Czy zniknie punktualność, gdy minie poczucie nowości? Prawdopodobnie nie.



Gdyby się jednak tak stało, znamy na to lekarstwo. Wprowadź do swego planu zajęć półminuty. Zmień termin konferencji zarządu z godziny 10^{13} na 10^{12} 1/2, wyjaśniając, że ważność omawianych spraw usprawiedliwi zapewne poświęcenie im tych dodatkowych trzydziestu sekund. Czy ludzie uważać będą to za absurd? Początkowo może tak. I być może, że owa drobiazgowość w obliczaniu czasu zniknie, jako praktycznie niemożliwa. Tymczasem jednak twoi zastępcy nauczą się, że trzydzieści sekund to wcale długi okres czasu. Każdy, kto kiedykolwiek manipulował odbezpieczonym granatem, wie, że nawet cztery sekundy mogą wydać się wiecznością. A skoro raz ludzie nauczą się tej lekcji, nigdy jej nie zapomną. Podczas wojny niebezpiecznie jest nauczyć się jej zbyt dobrze, jak to zdarzyło się instruktorowi wojskowemu, któremu podczas przeprowadzania przezeń pięćdziesiątego pokazu, granat urwał głowę. Podczas pokoju nie ma podobnego ryzyka, możesz więc bezpiecznie wprowadzić nieparzystą minutę, wpajając wszystkim przekonanie, że czas to pieniądz i że dotyczy to zarówno minut, jak i godzin.

Nawyk punktualności będzie ci latami dawał ową negatywną korzyść, jaką odnosi tenisista, który nigdy nie zepsuł piłki w grze parami. Ale nadejdzie dzień, kiedy punktualność sama w sobie stanie się nagrodą. Tego popołudnia na posiedzeniu ma być podjęta przełomowa decyzja. Plan Bałagana, któremu jesteś przeciwny, znów wraca na tapetę, popierany przez idiotę Zakutego. Przewodniczący telefonuje z miejscowości odległej o trzysta mil. „Bardzo żałuję, ale muszę pana zawiadomić, że spóźniłem się na samolot. Następny odlatuje dopiero o 13⁴⁵. Wobec tego muszę się spóźnić na zebranie. Czy zechce mnie pan zastąpić aż do mojego przyjazdu? Niech Głupkiewicz zapozna pana z porządkiem dziennym. Jeśli się uda, powinienem przyjechać o 15¹⁵. A więc do zobaczenia”. Zacierając ręce, posyłasz po młodego Głupkiewicza. „Czy to jest *projekt* porządku dziennego? Dziękuję. Widzę, że trzeba tu wprowadzić parę zmian. Punkt 5 wejdzie raczej w miejsce punktu 3, a punkt 3 pójdzie po punkcie 8. Tutaj ma pan nowe punkty 9 i 10. Inaczej... tak, tak będzie doskonale. Co takiego? Niektórzy członkowie *już widzieli* porządek

dzienny? Ależ nie. Widzieli tylko jego projekt. Ale to nie ma znaczenia, główne punkty do dyskusji nie ulegną zmianie. Niech pan teraz każe to przepisać, żeby można było rozdać na zebraniu. Tak, to wszystko. Niech pan się nie jąka, człowieku. Proszę to załatwić!"

Dokładnie o 14³⁰ otworzysz zebranie. Będzie trochę pomruków i szeptów, i Odpadek wystąpi z protestem.

– Jeszcze nie wszyscy członkowie są obecni, panie przewodniczący. Sądzę, że ważne sprawy powinniśmy odłożyć, dopóki nie zbiorą się wszyscy.

– Ale wszyscy członkowie otrzymali zawiadomienie o zebraniu, Mr Odpadek. Mam przed sobą kopię tego zawiadomienia. Jest tu napisane: o 14³⁰. A teraz jest 14³¹ i dlatego zebranie się rozpoczęło. Punkt 1: nie zaproponowano żadnych poprawek. Wobec tego uznaję protokół za przyjęty. Punkt 2: Są jakieś uwagi?

Odpadek: Czy moglibyśmy się dowiedzieć, jaką akcję podjęto w wyniku decyzji powziętej w związku z punktem 7 na ostatnim zebraniu?

P. O. *Przewodniczącego:* Tę sprawę będziemy omawiać w punkcie 9. Jakies inne uwagi?

Odpadek: Czy sekretarz otrzymał jakąś odpowiedź na list, który napisał według instrukcji komitetu - zgodnie, jak sądzą, z zasadą, jaką zgodziliśmy się przyjąć po dyskusji nad punktem 8?

P. O. *Przewodniczącego:* Proszę spojrzeć na porządek dzienny. Tę odpowiedź będziemy omawiać przy punkcie 10. Żadnych innych uwag? To świetnie. Punkt 3: Propozycje przedłożone naszemu Komitetowi zgodnie z zaleceniem Raportu Bałagana.

Odpadek: Stanowczo protestuję, panie przewodniczący, przeciwko omawianiu tej ważnej sprawy w nieobecności Mr Zakutego, który popiera te propozycje.

P. O. *Przewodniczącego:* Nie mogę zaakceptować pańskiego poglądu, jakoby punkt 3, który właśnie omawiamy, był punktem specjalnie ważnym. Wszystkie punkty są ważne, dlatego właśnie znalazły się na porządku dziennym. Jeśli któremukolwiek z nich można by dać pierwszeństwo, niektórzy z nas daliby je raczej punktom 5 lub 7. Co do nieobecności któregoś z członków, wyraża ona zapewne opinię owego członka o naszym Komitecie i o jego pracy. Jestem szczególnie zobowiązany tym, którzy uważali, że obecność tutaj jest ich obowiązkiem. Punkt 3: Na dwóch poprzednich posiedzeniach, z których jedno odbyło się 25 marca, a następne 11 maja, wiedliśmy na ten temat rozwlekłe dyskusje. Na pierwszym posiedzeniu prosiliśmy o dalsze informacje, których nam potem dostarczono. Na drugim zgodziliśmy się odłożyć tę sprawę, dopóki nasza pozycja finansowa nie będzie wyraźniej określona. Obecnie wiemy, jak ta pozycja się przedstawia. Sprawy tej nie można odwlekać w nieskończoność i uważam, że powinno się ją rozstrzygnąć teraz. Ale nie chcemy słyszeć tutaj powtarzania wszystkich argumentów, których już słuchaliśmy. Dlatego proponuję wykluczyć wszystkie takie powtórki. Przyjmuję, że wszyscy już znamy dawne argumenty. Dopuszczalne są teraz tylko nowe. W tych granicach otwieram dyskusję nad tą sprawą.

Odpadek: Stawiam wniosek, żeby komitet zaakceptował w zasadzie zalecenia zawarte w Raporcie Bałagana.

P. O. Przewodniczącego: Czy ktoś to popiera?

Skrzypczyk: Ja popieram.

P. O. Przewodniczącego: Mr Tufik?

Tufik: Stawiam wniosek, żebyśmy - jako poprawkę - dodali słowa: „pod warunkiem, że w związku z tym nasza organizacja nie poniesie żadnych wydatków”.

Stopczyk: Popieram tę poprawkę.

Odpadek: Pozwalam sobie zauważyć, panie przewodniczący, że to nie jest poprawka. To jest odrzucenie wniosku.

Tufik: Bynajmniej, sir. Zgadzam się z wnioskiem, pod warunkiem że otrzymamy fundusze z jakiegoś innego źródła.

P. O. Przewodniczącego: Poprawka jest formalnie bez zarzutu. Czy pragnie pan w związku z nią coś powiedzieć, Mr Tufik?

Tufik: Tylko to, panie przewodniczący, że nasza pozycja finansowa nie usprawiedliwia wydatku na ten projekt.

P. O. Przewodniczącego: Mr Odpadek?

Odpadek: Panie przewodniczący, to potworne! Raport Bałagana jest prawdopodobnie najbardziej świątym dokumentem, jaki nam kiedykolwiek przedłożono. Przedstawiono nam w nim długoterminowy plan rozwoju, który...

P. O. Przewodniczącego: Musi pan mówić na temat poprawki, Mr Odpadek, a w niej nie podano w wątpliwość wartości planu. Czy mamy na to pieniądze?

Odpadek: Ja bym raczej zapytał, czy możemy sobie pozwolić na to, żeby ich nie wydać. Rozważywszy korzyści planu...

P. O. Przewodniczącego: Rozważyliśmy je 25 marca. Przedstawił je wyczerpująco Mr Zakuty.

Odpadek: Rozważmy zatem krytykę, na jaką się narazimy - i to zupełnie słusznie - gdyby te propozycje miały zostać odrzucone.

P. O. Przewodniczącego: To rozważaliśmy wyczerpująco 11 maja.

Odpadek: Protestuję przeciwko sposobowi, w jaki załatwia się tutaj tę żywotną sprawę.

P. O. Przewodniczącego: Pański protest zostanie zaprotokołowany. Czy ktoś chciałby jeszcze coś powiedzieć? Możemy zatem przystąpić do głosowania nad poprawką. Kto jest za nią? Trzy głosy. Kto przeciw? Dwa głosy. Poprawka została przyjęta. Możemy teraz przejść do zasadniczego wniosku. Czy ktoś pragnie mówić na ten temat? Nie? Wobec tego możemy przystąpić do głosowania nad wnioskiem Mr Odpadka. Kto jest za wnioskiem? Pięć głosów. Kto jest przeciw? Nikt. Przyjęty jednomyślnie. Punkt 4. Nowa umowa na dostawę przyborów biurowych. Przypominacie sobie, panowie, że zażądaliśmy nowych ofert. Najbardziej opłacalną z nich wydaje się oferta złożona przez firmę Ostrzyk i Nożyczkiewicz. Wyłania się jednak kwestia jakości. Mr Stopczyk?

Stopczyk: Tak, sir. Zbadałem próbki i...

(Wchodzą Zakuty i Kulfon)

Zakuty: Proszę mi wybaczyć spóźnienie, panie przewodniczący. Trudności komunikacyjne.

P. O. Przewodniczącego (łagodnie): Nic nie szkodzi. Dobrze, że w ogóle znalazł pan dla nas czas. Dyskutujemy nad punktem 4: dostarczenie przyborów biurowych. Mr Stopczyk?

Stopczyk: Jak mówiłem, zbadałem próbki (zagłębia się w szczegóły). I dlatego zalecam przyjęcie oferty panów Niezłego i Naiwniaka.

Zakuty: W sprawie porządku dziennego, panie przewodniczący. Czy omawiano już punkt 5?

P. O. Przewodniczącego: Nie, Mr Zakuty. On następuje *po* punkcie 4, który właśnie omawiamy.

Zakuty: Ale Raport Bałagana?

P. O. Przewodniczącego (uprzejmie): Punkt 3. On znajduje się przed punktem 4.

Zakuty: Czy chce pan powiedzieć, że ta sprawa została rozstrzygnięta pod *nieobecność* moją i Mr Kulfona?

P.O. Przewodniczącego (pieszczotliwie): Pański punkt widzenia doskonale reprezentował Mr Odpadek. Ucieszy pana wiadomość, że jego wniosek został przyjęty jednomyślnie. Punkt 4, Mr Stopczyk?

Stopczyk: Radzę przyjąć ofertę panów Niezłego i Naiwniaka, sir.

P. O. Przewodniczącego: Wszyscy się zgadzają? Dziękuję. Punkt 5: Plan usług socjalnych dla personelu. Memorandum C dołączone do porządku dziennego i poprzednio rozesłane okólnikiem. Mr Kulfon?

Kulfon: Poprawki, które chciałbym włączyć do planu usług socjalnych, zestawiono na s. 32. Uznam je, jeśli wolno, za...

(Wchodzi pośpiesznie Przewodniczący. P. O. Przewodniczącego zwalnia fotel.)

Przewodniczący: Bardzo panów proszę o wybaczenie mi tego poważnego spóźnienia. Spóźniłem się na samolot, którym przyleciałbym tu na czas. Szczerze mówię, że zdarza mi się to niesłychanie rzadko. Zazwyczaj jestem najpункtualniejszym z ludzi, ponieważ nauczono mnie w młodości, że interesy zależą od przychodzenia w porę. Tak, panowie, zawsze mówię, że *Punktualizm popłaca!*

Wszyscy: Słuchajcie, słuchajcie!

6. PRZEWODNICZENIE

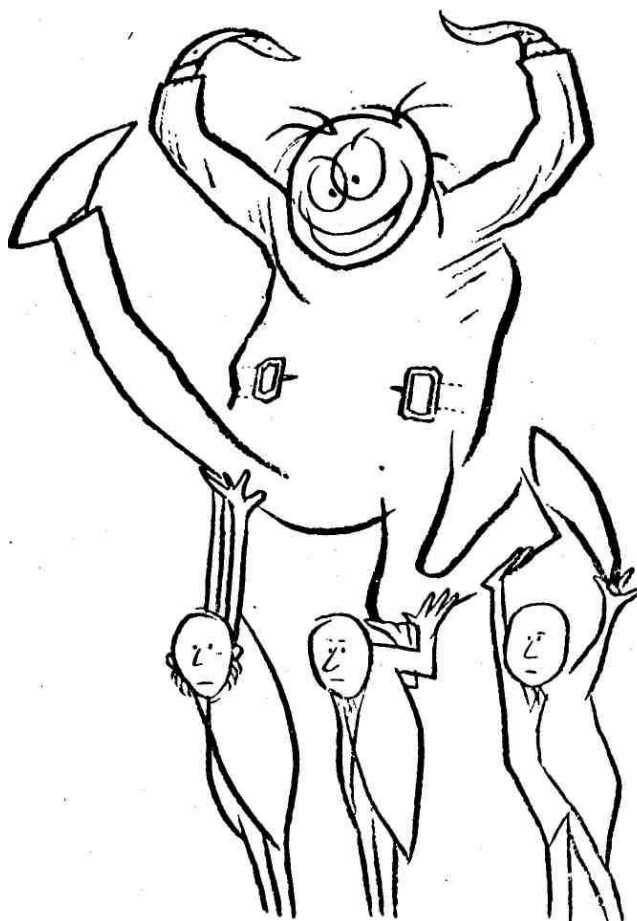


Zasada, żeby na początku zebrania być obecnym i być odpowiednio przygotowanym, jest zasadą pierwszą, ale nie jedyną. Aby uzyskać powodzenie w świecie dzięki sprytniej działalności w komitetach, pełniąc w nich kolejno funkcje sekretarza, wiceprzewodniczącego i przewodniczącego, musisz posiadać pełną wiedzę o tym, jak komitety powstają, rozrastają się i rozgałęziają. Studium tego przedmiotu znane jest obecnie pod nazwą komitetologii. A jakkolwiek nigdy nie powinno być twym celem zbytnie angażowanie się w badania czysto akademickie, dobrze zrobisz, jeśli opanujesz elementy tego przedmiotu. Co więcej, powinieneś śledzić bieżące prądy myślowe i znać - przynajmniej w zarysie - najnowsze odkrycia w tej dziedzinie. Komitetologia cieszy się szerokim zainteresowaniem na całym świecie i tylko nieliczni mogą sobie pozwolić na nieznajomość osiągnięć tej najnowszej z nauk biologicznych.

Praca skoncentrowała się, jak o tym wszyscy wiemy, w Instytucie Komitetologii, którego główny gmach zbudowano pomiędzy Pentagonem i Narodowym Cmentarzem w Arlington, Virginia. Uznano tam za rzecz dogodną podział badań pomiędzy odpowiednie departamenty specjalizujące się w Historii, Ewolucji, Rozwoju Bieżącym i Przyszłym, w Przewodniczeniu Porównawczym, w Patetycznym Paragrafowaniu i w Komitetologii Międzynarodowej. Aby mieć pełny obraz tego, czego na tym polu dokopano, czytelnik powinien zwrócić się do dzieła: Komitetologia Teoretyczna i Stosowana, Raport Tymczasowy, opracowanego przez Muchaj-Wścibińskiego i wydanego w roku 1960 w trzech tomach przez Uniwersytet w Chicago. Z braku miejsca możemy tutaj podać jedynie ulotne i dorywcze objaśnienie, będące tylko przypadkową ilustracją wszystkich podjętych wysiłków.

Na przykład w Departamencie Historii wcześniej odkryto, że wyraz „komitet” był początkowo rzeczownikiem osobowym pojedynczym i oznaczał „...osobę reprezentującą interesy obłąkanych. Komitety ustanawiano jedynie dla tych obłąkanych, których ograniczenie umysłowe zostało dowiedzione”. (Białogrobow; Słownik Ekonomii Politycznej).

Ponieważ ilość obłąkanych stale wzrastała, było rzeczą logiczną, że liczbę ich przedstawicieli powiększono do trzech osób, tak więc wyraz „komitet” stał się rzeczownikiem zbiorowym. Ta właśnie forma stała się załącznikiem komitetu; w chwili narodzin zaś - kiedy komitet, jak wiemy, został już właściwie sformowany - stał się on ciałem obejmującym trzech do pięciu członków. Teraz to już pewne, że komitet w stanie embrionalnym liczy członków trzech i niedobrze, gdy jest ich mniej. Bez owej początkowej liczby jest rzeczą niemożliwą wybranie przewodniczącego, wyznaczenie sekretarza i żeby poza tym coś jeszcze z komitetu zostało. A przy trzech członkach rzeczywiście obecnych, można dokonać skutecznej pracy. Ale co się stanie, jeśli jeden, a może nawet dwóch członków będzie nieobecnych? To właśnie wskutek uwzględnienia tej możliwości powstaje pierwsze rozszerzenie członkostwa, przy czym wszystkie argumenty odnoszą się do trudności zebrania quorum.



W ten sposób formą klasyczną jest niewątpliwie komitet pięcioosobowy, którego quorum wynosi trzy osoby. W Departamencie Ewolucji Instytutu zagadnienia wzrostu i rozszerzania się komitetu są badane pod mikroskopem. Skoro rozwiązano już - chwilowo - problem obecności poprzez

rozszerzenie komitetu i uwzględnienie większego marginesu na absencje, proces jego rozrostu zaledwie się rozpoczął. Komitet rośnie i puchnie, wyrzuca z siebie podkomitety i rozciąga swe ciężkie gałęzie. Kwitnie i pączkuje osłoneczniony u szczytu i ocieniony poniżej, przy czym wzniosłość jego publicznych wniosków pozostaje w dziwnym kontraście z robaczywą działalnością, która rozwija się pod ziemią. W normalnym biegu rzeczy gnije wreszcie i umiera, rozrzucając ziarno, z którego wykiełkują inne komitety. Komitetolog ewolucyjny dobrze zna cały ten naturalny cykl, od ziarna, aż do zbioru. Materiału do studiów z pewnością nie brak. Referaty, odczytane na ostatniej Międzynarodowej Konferencji Instytutu, rzuciły na przykład światło na działalność Komitetu Bezpieczeństwa Publicznego, Komitetu Wzajemnej Informacji, Komitetu Interpretacji Ogólnonarodowej Definicji Marynarki i (stojącego ponad wszystkimi, wybijającego się swą pozycją) Amerykańskiego Komitetu Fałszywych Bander. Wymieniając kilka zaledwie z tych przykładów, przypominamy o całym ich cyklu biologicznym, od poczęcia do dojrzałości, od starości do śmierci.

Podstawowe zasady komitetologii odkryto w Departamencie Ewolucji Instytutu. W referatach, pochodzących z Departamentu Bieżącego i Przyszłego Rozwoju, opisano i przepowiedziano obecne i przyszłe ogólne tendencje. Mimo to jest rzeczą jasną, że najbardziej sensacyjny postęp dokonał się na dwóch pokrewnych polach: Przewodniczenia Porównawczego i Patetycznego Paragrafowania. Przynajmniej w najogólniejszym zarysie, rezultaty tych badań powinny być znane szerszej publiczności.

Studenci Przewodniczenia Porównawczego uznali za słuszne sklasyfikowanie swych prac pod czterema ogólnymi nagłówkami: 1) Nieożywienie, 2) Bajdurzenio-watość, 3) Zastraszenizm, 4) Mętniacyzm. Uważają oni, że celem każdego przewodniczącego jest przeforsowanie własnego zdania przy minimum wysiłku. Dlatego przewodniczący są zaklasyfikowani na podstawie metod, jakich używają. Rozpatrując kolejno te metody zobaczymy, że technika Nieożywiowca polega na tym, aby zapobiec ożywieniu się dyskusji. Stara się on o stworzenie tępej, martwej atmosfery, w której wydaje się, że nic nie ma znaczenia. Najprostszą, a zapewne i najlepszą jego sztuczką jest częściowa lub całkowita głuchota.

- Punkt 7. Wniosek Mr Skargr-Utyskiewicza w sprawie zwiększenia poborów. Czy mogę uznać ten wniosek za odrzucony?

- Hm, panie przewodniczący, wydaje mi się, że...

- Żadnych uwag? No, to świetnie. Wniosek został odrzucony. Punkt 8...

Jedynie człowiek śmiały, o wyjątkowo donośnym głosie, potrafi zwrócić na siebie uwagę przewodniczącego, lub też wyjaśnić, że nad punktem 7 jeszcze się dyskutuje. Istnieje kilka innych sposobów zduszenia argumentacji, a szanujący się Nieożywiowiec będzie znał je wszystkie.



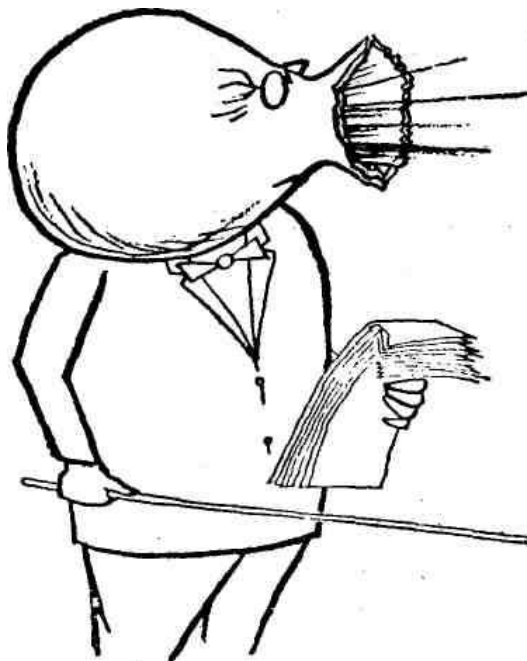
Bajdurzeniowiec osiąga ten sam wynik innymi środkami. Istotą jego techniki jest oślepienie całego komitetu zasobem wiedzy. Błyskawicznie cytuje fakty i cyfry, miga wykresami i odkłada je na bok, wymachuje diagramami i na moment rozkłada plany, wspomina o szczegółach technicznych, zakładając ich ogólną znajomość. Komitet tonie w powodzi procentów i tendencji podstawowych, jego członkowie są otumanieni jeszcze w chwili, kiedy zebranie zostaje odłożone. Bajdurzeniowatość jest dziś spotykana powszechnie na wszelkich polach działalności, lecz swoje mityczne wyżyny osiąga wśród ludzi związanych z edukacją. Czołowi nosiciele bajdurzeniowatości nie są i nigdy nie byli nauczycielami. Są oni tylko edukacjonalistami, sępami, czyhającymi na padlinę, które unoszą się nad szkołami na rozmaitych wysokościach, lecz z tą samą drapieżnością. Zajmują się czysto teoretycznymi pomysłami w zastosowaniu do czysto hipotetycznych uczniów, lecz błyszczą w komitecie. Przewodniczący tego typu wprowadza punkt 14 z następującą krótką mówką:

„Punkt 14. Sprawozdanie podkomitetu powołanego dla rozważenia Tymczasowych Zaleceń dra Zawilca, z załącznikami od A do K i z kopiami należącej do sprawy korespondencji, ponumerowanymi od I do XVII. Sprawozdanie to, które wszyscy przeczytaliśmy z zainteresowaniem, wyjaśnia, że zespoły, mające na celu stwierdzenie wyników nauczania, nie dały nam - w tym wypadku równie zgodnego wyniku, co test ergograficzny - przynajmniej jeśli idzie o uczniów cerebrotonicznych (w przeciwieństwie do wiscerotonicznych i somatotonicznych), spośród których wysoki procent okazał się zbyt ekstratensywny, by zastosować doń Wzorzec Behawiorystyczny, tak jak został on opracowany w skali interkwartalnej i zmierzony drugim Testem Stanford-Bineta. Wyniki statystyczne podsumowano w Dodatku XXXIV i zilustrowano na wykresie umieszczonym obok strony 79. Możecie panowie sami odczytać z niego krzywą odsetka

grupowego i tylko z niej (chciałbym to zasugerować) można wyciągnąć wnioski. Zapytacie panowie, czy to jest właśnie wypadek, do którego odnosi się Iluzja Muller-Lyera? Czy powinniśmy zastosować «Odpowiedzi Dziecka» Rorschacha - przynajmniej w wypadkach atypowych lub ambiwalnych? Osobiście sędzę, że czyniąc to postąpilibyśmy niesłusznie. Nasza początkowa klasyfikacja w skali endomorficznej, mezomorficznej i ektomorficznej dostarcza nam z pewnością wystarczających danych, żeby na nich oprzeć naszą Oktogenezę Postępowania Dziecka. Chciałbym dodać, że ząbkowany histogram dostarcza równie znaczącego dowodu, co współczynnik Koligacji. Wobec dowodów tak bezspornych przyjmuję, że powinniśmy zaakceptować Sprawozdanie Komitetu z Zaleceniami nr 1 do 8, nieprawdaż? Dziękuję. Przechodzimy teraz do punktu 15".

Inni członkowie komitetu nie mają oczywiście pojęcia, co mogą znaczyć te wszystkie bzdury. Rzuciwszy zaledwie okiem na kolejne kolumny cyfr, równań i wykresów, są zbyt oszołomieni i zmieszani, aby zażądać wyjaśnień. Lecz gdyby ich zażądali, też niewiele by im to pomogło, gdyż wyjaśnienie może być dokładnie tak samo niejasne jak sprawa, którą trzeba wyjaśnić.

- Ach! - powie przewodniczący. - Ależ atomizm i behawioryzm to nie są synonimy. Ani też - w tym wypadku - cząstkowość i całościowość nie są sobie zasadniczo przeciwstawne. Wobec tego doszliśmy z pewnością do tego samego wniosku?



Wiedząc o tym, jaki będzie wynik, członkowie komitetu nic nie mówią, o nic nie pytają i milcząco godzą się na wszystko. Rzadko zdają sobie sprawę, że istnieje na to jakieś lekarstwo. Tymczasem w gruncie rzeczy Bajdurzeniowiec może być pobity przez Bajdurzeniowatość! Inny Bajdurzeniowiec spośród komitetu może mu sprytnie ripostować inną wiązańką bzdur.

Gdy bzdura zetknie się z bzdurą w zderzeniu frontalnym, pozostali członkowie komitetu będą bardziej jeszcze otumanieni niż zwykle. Ale skoro da im się sposobność, będą prawdopodobnie głosować przeciw przewodniczącemu A zatem lekarstwo na Bajdurzeniowatość istnieje. Czy

można powiedzieć to samo o Zastraszenizmie? To więcej niż wątpliwe. Przewodniczący Zastraszenista jest kłótliwym despota, człowiekiem o czerwonej twarzy i donośnym głose, który - gdy mu się sprzeciwić - wygląda, jakby miał za chwilę dostać apopleksji. Istotą jego techniki jest twierdzenie lub sugerowanie, że rzecz została postanowiona i zasadniczo nie podlega już dyskusji.

– Właściwie przyjęliśmy już ten plan na zasadzie rezolucji podjętej przez nas w związku "z punktem 4 na ostatnim zebraniu.

– Ależ, panie przewodniczący, postanowiliśmy tylko poprosić firmę Łapaj & Wkręciel o przedłożenie szkicu. Z całą pewnością.

– Jest już trochę za późno, żeby wracać do samej decyzji. Dokonano już dużej pracy. Mogliby nas zaskarżyć o honorarium należne im za odrzucony plan. A potem musielibyśmy zwrócić się do innej firmy, co znów musiałyby potrwać.

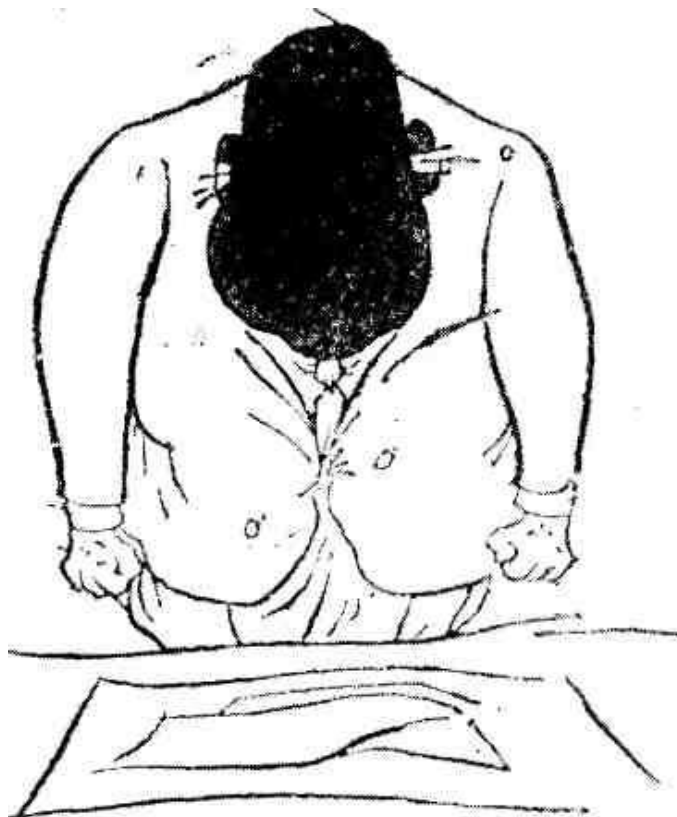
– Ależ oni mieli tylko przygotować szkic i wstępny kosztorys.

- Chciałem powiedzieć, że zgodziliśmy się na ten szkic i na tych architektów. Czy mogę tak to przyjąć?

– Pozwolę sobie zauważyć, sir, że nie był pan upoważniony do wyrażenia zgody w naszym imieniu.

– Sugeruje pan zatem, że przekroczyłem swoje uprawnienia?

– Nie, sir. Mówię tylko, że nie zgodziliśmy się jeszcze na ten właśnie plan.



– Kwestionuje pan moją PRAWOŚĆ?

– Nic nie mówiłem o pańskiej prawości.

– Właściwie oskarża mnie pan o nieuczciwość...

– Nie, sir, bynajmniej.

– Powstaje pytanie, czy posiadam zaufanie tego komitetu, czy nie?! (Okrzyki). Czy jestem jeszcze przewodniczącym?! (Wrzaski). *Czy wątpi się o mojej prawości!!!? CZY MAM BYĆ OBRAŻANY PRZEZ KAŻDEGO NOWO PRZYJĘTEGO CZŁONKA???* (Pomruki wyrażające zaufanie). Doskonale, wobec tego muszę prosić Mr Bariera, żeby cofnął swoje twierdzenia.

– Niczego nie twierdziłem, panie przewodniczący.

– Przyjmuję pańskie usprawiedliwienie. Mam nadzieję, że możemy teraz wrócić do naszej sprawy. Skoro już zgodziliśmy się na plan, który nam dzisiaj przedłożono, pozostaje tylko zdecydować o pewnych pierwszeństwach. Dwaj dyrektorzy firmy Łapaj & Wkręciel właśnie czekają i proponuję, żeby ich teraz poprosić.

W taktyce Zastraszenizmu ważną rolę gra wyraz „prawość”, bardzo często używany jako haczyk. Jeśli mogło się wydawać, że przeciwnik skrytykował uczciwość przewodniczącego, inni członkowie czują się zobowiązani do wyrażenia mu sympatii, co można uważać za poparcie polityki, której przewodniczący broni. Wszelkie obiekcje zostają zatem usunięte, a rezultatem tego jest jakiś ohydny budynek.

W dziedzinie Przewodniczenia Porównawczego Mętniacyzm nie należy do ostatnich odkryć. Jednakże dopiero w ciągu ostatnich dwóch lat przeprowadzono systematyczne studia nad jego występowaniem, zastosowaniem i skutkiem. Przewodniczący Mętniak pozwala zgromadzeniu popaść w chaos, w którym nikt nie wie, o czym właściwie się dyskutuje, ani nawet jaki punkt porządku dziennego wywołał spór. Wszyscy mówią równocześnie, nikt na ten sam temat, a tylko niewielu na tematy bodaj luźno związane ze sprawą. Wieża Babel, która z tego powstaje, wygląda mniej więcej tak:

...Ależ ten nowy parking rzeczywiście wygląda na niemożliwie skomplikowany... Nie mam nic przeciw poważnej reklamie, ale wątpię, czy zwróciliśmy się do odpowiedniej firmy. Dlaczego Sp. Akc. Hydden Pearce, Waders? Dlaczego właśnie oni?... Jeśli już *musimy* zmienić rewidentów, to można wybrać tylko Sp. Akc. Czerwiak & Bieski, nikt temu nie zaprzeczy... Ależ czemu po godzinie 9 mają być dopuszczalne tylko niebieskie nalepki?... To jest właśnie ten typ kampanii, która może zwrócić się przeciw nam jak bumerang - właściwie to plan reklamowania czegoś, czego nie możemy dostarczyć... Nasi poprzedni rewidenci byli zbyt powolni - wszyscy się z tym zgadzają - ale pracowali dobrze i znali interesy na wylot... A co mają zrobić ludzie z *białymi* nalepkami - sprzedać swoje wozy i chodzić pieszo?... Szczerze mówiąc, nie mam zaufania do tego towarzystwa... Pan tego nie mówi poważnie! Sp. Akc. Czerwiak & Bieski to jedna z najstarszych i najbardziej szanowanych firm w całym mieście. Zobacz pan, że oni są wspaniali. Nie może się pan zawieść na Bieskim... To wszystko właściwie jest świetne dla tych z niebieskimi nalepkami. Ja się martwię o tych z *białymi*... Nie wiem, co pan ma na myśli. Biuro reklamowe Biała nie podlega dyskusji. No, Pearce'a znam osobiście. Nic przeciw niemu nie mam. Ale istnieje coś takiego, co się nazywa: być zanadto zdolnym... Zanadto zdolni? Nigdy nie słyszałem, żeby ktoś twierdził, że nasi dawni rewidenci byli zanadto *zdolni*. Może zanadto ograniczeni. Może zanadto staroświeccy. Ale zanadto

zdolni? Kłopot z nimi polegał na tym, że chcieli mieć wszystko czarno na białym... Ależ to byłoby niepraktyczne! Gdyby wszystkie nalepki były czarne i białe, strażnicy przy bramie w ogóle nie mogliby pełnić służby. Już i tak mają trudności - w nocy nie można dokładnie rozróżnić kolorów... To właśnie to, czego ci eksperci od reklamy nie mogą się nauczyć... Właśnie to. Dawni rewidenci nie potrafili się przystosować... Dlaczego obsługujący parking mieliby się przystosować?... Słyszałem, że ostatnio ci ludzie nosili czerwone... Ależ nie, nie mówimy o czerwonych nalepkach - one są zastrzeżone dla dyrektorów, którzy mają swój własny parking. O *nich* nie musimy się martwić... Ale ja się muszę o nich, martwić. Oni wywrą złe wrażenie na publiczności... To znaczy myśleć o wyciśniętej cytrynie... Przestrzeń reklamowa... Sprawdzone rachunki... Parking... Mnóstwo rachunków Służby Informacyjnej... Rachunki za wypadki... Przypadkowy błąd... Błędem jest publikować... Publiczny skandal... Skandaliczna zwłoka... Zwłoka w druku... Drukowanie nalepek... Powód do obrazy... Obrazowość Informacji... Informacje są tajne... Fajne? - Nie, tajne... Dlaczego?

Podczas gdy owa Wieża Babel staje się coraz hałaśliwsza, a zamęt coraz bardziej mętny, przewodniczący uśmiecha się dobrotliwie, wtrącając przy okazji pytanie: „Pan jest za poprawką, czy przeciw?” - albo zaznaczając w jakimś drażliwym momencie: „Zastanawiam się, doprawdy, czy te uwagi powinno się zaprotokołować” - w ten sposób jeszcze bardziej zaciemniając to, co i tak jest już dość ciemne. Po dwudziestu pięciu minutach paplaniny i wrzasku, członkowie przerwą na chwilę dla złapania oddechu. I w tym momencie przewodniczący nagle uderza swym młoteczką w stół. Pośród zapierającej dech ciszy, ogłasza sens zebrania: „A więc wszyscy zgodziliśmy się co do tego punktu porządku dziennego. Wobec tego proponuję przejść do następnego. Dotyczy on sprawy nieco skomplikowanej, która wyniknęła z poprzedniej decyzji komitetu, którą proponuję rozważyć trochę poza kolejnością i na temat której toczyła się już cokolwiek nieformalna dyskusja. Mr Gadulczyk, zdaje się, że pan ma coś do powiedzenia w tej sprawie?” Powstaje nowy zgiełk, trwający tym razem przez piętnaście minut, a na końcu przewodniczący mówi: „Dziękuję. Skoro załatwiliśmy już ten punkt, możemy teraz przejść do następnego...” Mniej więcej po dwóch godzinach takiej działalności, przewodniczący doprowadza zebranie do końca. „To wyczerpuje porządek dzienny. Są jeszcze jakieś sprawy? Odraczam posiedzenie”. W kilka dni później członkowie otrzymują kopie pięknie przepisane protokołu, uwidaczniającego decyzje przewodniczącego co do każdego punktu, „Sekretarka wspaniale wywiązała się ze swego zadania - mówią pomiędzy sobą - żeby nadać temu wszystkiemu jakiś sens”.

Podczas gdy niektórzy przewodniczący zadowolają się osiągnięciem własnych celów, inni pragną, aby ich dyktatura była ogólnie znana. Jest to jeden z paradoksów komitetologii, że podczas gdy celem istnienia komitetu może być uwolnienie jednostki od odpowiedzialności za podjęcie niepopularnej decyzji, przewodniczący pragnie czasem przyjąć na siebie całą odpowiedzialność za podjęte decyzje.



Dzieje się tak zwłaszcza przy okazji wszelkich badań publicznych, a proces rozpoczyna się już od oficjalnej nazwy komitetu. Początkowo brzmi ona mniej więcej tak: „*Specjalny Komitet Badawczy, powołany przez Kongres dla zbadania Przyczyn Przystępczości Nieletnich, jej występowania w rozmaitych okresach i w rozmaitych Stanach, jej kosztów społecznych i szkolnych, oraz dotychczas podjętych środków jej zwalczania; jak również zaleceń przyszłego ustawodawstwa, które - w opinii Komitetu - mogłoby przyczynić się do złagodzenia, względnie usunięcia zła przez nią spowodowanego*”. Wobec takiej nazwy, istnieje małe prawdopodobieństwo, aby ktoś wspominał o tym Komitecie inaczej niż w skróconej formie. Ciało tego rodzaju zostałoby prawdopodobnie nazwane w prasie Komitetem Przystępczości Nieletnich. Dlatego celem Mr Lewarka, jako przyszłego przewodniczącego (o ile pragnie on popularności) jest skomplikowanie już z góry tej nazwy. Najlepiej można tego dokonać dodając do niej dalsze, niezbyt z sobą powiązane przedmioty badań. Można by rozszerzyć je tak: „... dla badania przyczyn nielegalnej działalności wśród dzieci, młodzieży, jednostek niedorozwiniętych i starców, ze specjalnym

zwróceniem uwagi na narkomanię, pornografię i szantaż, nie wspominając o kazirodztwie, umyślnym uszkodzeniu ciała i samobójstwie, ich występowaniu... itd".

Przy takim rozszerzeniu i zamąceniu celu działalności, przy dodatkowej wątpliwości, czy kazirodztwo należy do niej włączyć, czy też wyłączyć jako coś specyficznego, gazety unikają wspomnienia o tym komitecie, jako o Komitecie Przystępczości Nieletnich. Nie mają innego wyjścia, jak nazywać go Komitetem Lewarka, który ewentualnie opublikuje później Raport Lewarka. W ten sposób przewodniczący zagarnie całą popularność dla siebie.

Z komitetologią wiąże się ściśle nowy przedmiot badań zwany podkomitetologią; są to studia nad podkomitetem. Istniał na ten temat pewien spór, pewna wątpliwość, czy ten przedmiot w ogóle istnieje. „Cóż to jest podkomitetologia?” - pytał jeden z naszych czołowych autorytetów. „Jest to po prostu komitetologią studiowana przez ludzi podnormalnych”. Inny uczony pytał: „Ale czy podkomitetologia jest gałęzią nauki? Czy można jej uczyć w szkołach średnich?” Otóż przynajmniej na to' ostatnie pytanie możemy udzielić odpowiedzi. Owszem, *już jej się uczy w szkołach średnich!* Istnieje w każdym razie kilka szkół, w których nie uczy się w ogóle niczego innego. Czy nam się to podoba, czy nie, podkomitetologia istnieje i będzie już istniała. I choćby tylko z tego powodu spór, który zaistniał, musi się uznać za godny ubolewania. Pomiędzy przedstawicielami nauk społecznych, których badania tak ściśle są z sobą związane, powinna istnieć raczej współpraca niż rywalizacja. Ponieważ jakkolwiek nauka o podkomitetologii istnieje najzupełniej na pewno, nie można jej odłączyć od komitetologii jako całości. W związku z tym musimy pamiętać, że jedną z funkcji podkomitetu jest zwalczanie rywalizującej z nim grupy w komitecie, którego podkomitet jest odroślą. Szlachetne wysiłki grupy, dowodzonej przez *A*, są krzyżowane przez frakcję, skupiającą się wokół *B*. Dlatego jest rzeczą naturalną, że *A* będzie proponował podzielić pracę szczegółową pomiędzy cztery podkomitety. Kiedy do tego dojdzie, uda mu się naturalnie przekazać całą ważną pracę podkomitetowi, na którego przewodniczącego zaproponuje sam siebie i w którym jego zwolennicy będą mieli większość. Ci, którzy myślą podobnie jak *B*, opanują inny podkomitet pod przewodnictwem *B*; podkomitet, który otrzyma wywierającą wrażenie nazwę, lecz żadnego specjalnego zadania do wykonania. Ta normalna i codzienna procedura pociąga za sobą wykorzystanie podkomitetu jako istotnego urządzenia, lecz w zasadzie jest tylko jedną z faz walki o władzę pomiędzy *A* i *B*. Jakże więc moglibyśmy twierdzić, że komitetolog może ignorować manewr tego rodzaju, pozostawiając go badaniom podkomitetologa? Jest to z pewnością sprawa wymagająca współpracy.

Jeśli się zgodzimy, że podkomitetologia istnieje odrębnie od komitetologii, lecz jako przedmiot ściśle z nią związany, to coż powiemy o podpodkomitetologii? Są to studia nad działalnością podpodkomitetów, które podkomitety często powołują do życia; studia, którym pewne departamenty badawcze obecnie całkowicie się poświęcają. Czy istnieje powód do specjalizacji aż tak wyspecjalizowanej? Nie, nie istnieje. W tym miejscu musi interweniować zdrowy rozsądek. Mówić o podpodkomitetologii i o podpodkomitetologicznych studiach, to znaczy posuwać się o wiele za daleko, szczególnie w pracy uniwersyteckiej. Profesorom trzeba stale przypominać, że ich

praca musi skupiać się na podstawowych dyscyplinach akademickich i że specjalizacja, poza pewnymi granicami, staje się absurdem.

Nawet z tak zwięzłego zarysu jak powyższy wynika jasno, że nasza wiedza o komitetologii, zarówno czystej, jak stosowanej, stale wzrasta; podobnie jak - oczywiście - wzrasta ilość komitetów dostępnych studiom. Próżno byśmy udawali, że owo rozmnażanie się komitetów wszyscy witają z równą satysfakcją. Wpływowa grupa owych żon, które określiły same siebie mianem kuchennych wdów, posunęła się ostatnio tak daleko, że obwieściła odkrycie jedenastego przykazania: „Nie będziesz komitetował”. Jednakże tak bardzo reakcyjny punkt widzenia nie może zyskać ogólnej sympatii. Machina administracji musi działać w dalszym ciągu, a studia nad ową machiną muszą w dalszym ciągu dostarczać nam przedmiotu badana naukowych oraz możliwości zrobienia kariery dla tych, którzy nie wyobrażają sobie, że mogliby się zajmować czymś innym. Parafrazując mądrą uwagę Jego Królewskiej Wysokości Księcia Edynburga, można by powiedzieć: Jakież byłby pożytek z człowieka, gdyby nauka nie miała przetrwać?



7, POWÓDŹ PAPIERU

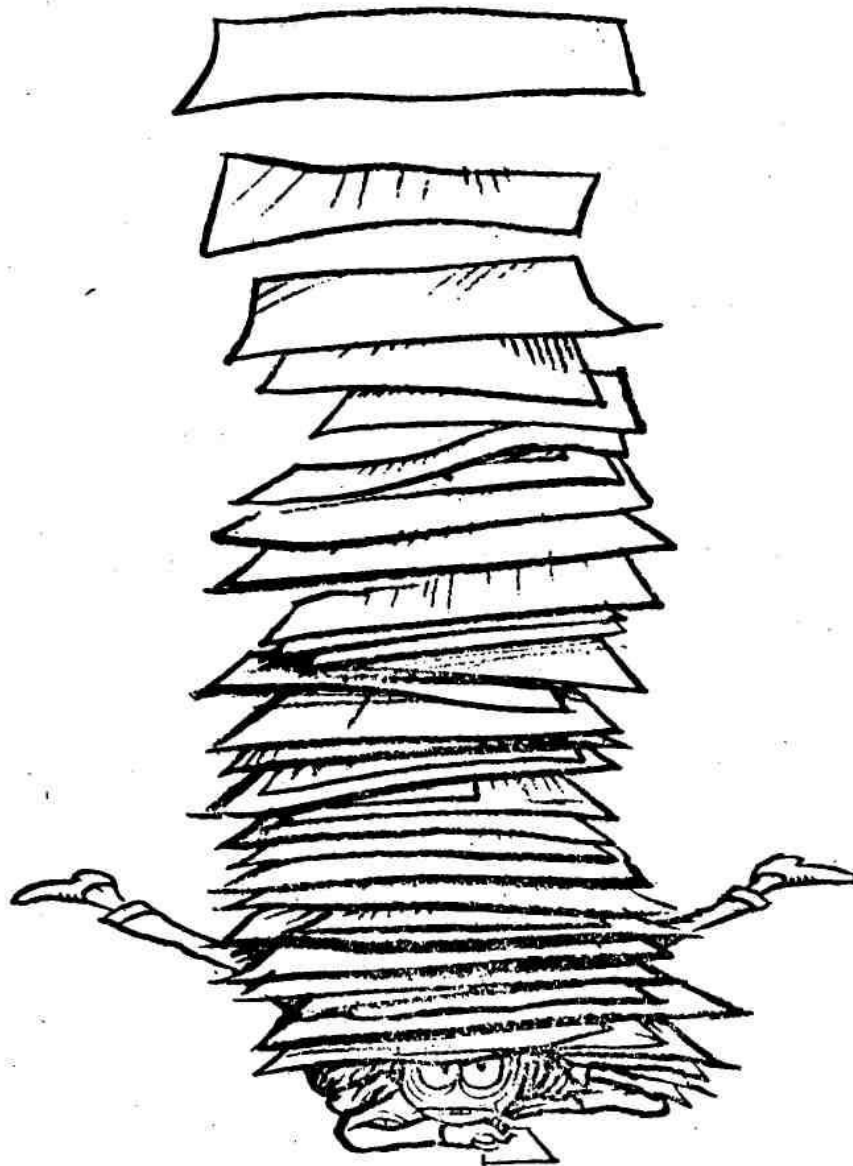
Zbliżając się do szczytu twojej organizacji, do szczytu hierarchii, w której może teraz uchodzisz za Numer Trzeci, zaczniesz zdawać sobie sprawę, co to znaczy być „u góry”. Będziesz pracował samotnie wówczas, kiedy inni będą na wakacjach. Zobaczysz z bliska, jak pracują najwyżsi urzędnicy i zaczniesz się orientować, jakie są ich trudności. Ich główny problem - jak zauważysz - to ten, który poznałeś na samym początku: problem papieru. Lecz tutaj na tym bardzo wysokim szczeblu wydaje się, iż problem ów nabrał nowego wymiaru. Papier przestał już być utrapieniem, lecz stał się koszmarem. Więcej nawet: stał się ponurą groźbą, kipiącą falą, która potrafi zalać i zatopić. Twój następny awans musi zależeć od tego, czy sobie z nią poradzisz. To powódź, wśród której musisz albo zatonać, albo pływać.

Owa powódź papieru, która grozi obecnie zatopieniem świata, jest czymś charakterystycznym dla naszego stulecia. Hellenistyczni skrybowie, piszący na papirusie, chińscy biurokraci, ćwiczący swoją kaligrafię na jedwabiu, a nawet osiemnastowieczni urzędnicy, którzy wypisywali swoje uprzejmości gęsim piórem na czerpanym papierze, nie ponoszą żadnej winy za to, co można by nazwać produkcją masową. To dopiero nasz wiek dał początek szybkości komunikacji, obfitości papieru, mnożeniu się kopii i szerzącemu się pół-analfabetyzmowi - czyli bezpośrednim przyczynom owej papierowej powodzi. Łatwość komunikacji umożliwiła także taki stopień scentralizowanej kontroli, o jakim nie słyszano nigdy przedtem. Jeszcze przed wiekiem każda potężna i rozbudowana organizacja lub imperium, musiała prowadzić ustawiczną walkę o podporządkowanie swych odległych placówek polityce centralnej. Na odwoływanie się do centrali nie było ani czasu, ani ochoty. Ludzie, obarczeni teoretyczną odpowiedzialnością, czytali z bezradną trwogą o anektowaniu prowincji, zwalnianiu urzędników, otwieraniu nowych placówek i sprzedawaniu okrętów, a ich płaczące protesty stałe przychodziły za późno. Dopiero kiedy położono oceaniczne kable, po raz pierwszy poczuli, że trzymają swych agentów na smyczy. Toteż około roku 1875 zaczęło się owo zacieśnianie łańcucha, które w końcu doprowadziło do upadku (między innymi) kolonializm i dyplomację. Rzeczowe negocjacje fachowców zastąpiły kłótnie impotentów biurowych, trzymających się kurczowo instrukcji rządu, który nigdy nawet nie słyszał argumentów strony przeciwnej. Pod względem dyplomatycznym, administracyjnym, handlowym, proces centralizacji doprowadzony został do logicznego końca, którym zbyt często bywało złożenie całej władzy w ręce pojedynczego człowieka; a ten, z przepracowania, zupełnie wyraźnie tracił głowę.

Było rzeczą nieuniknioną, że centralna administracja w pełni wykorzysta narzędzia, jakie nagle stały się jej dostępne. Po wiekach daremnych wysiłków ludzie dzierżący władzę mogli wreszcie narzucać swą politykę całej organizacji, już nie z dnia na dzień, lecz z godziny na godzinę. Mogli wymagać najpełniejszych informacji, sprawdzać najbardziej szczegółowe raporty, sporządzać najobszerniejsze dyrektywy i wydawać najbardziej stanowcze rozkazy.

Możliwości te w pełni wykorzystywali. Ale za to wszystko musieli zapłacić odpowiednią cenę. Zostali ukarani korespondencją, która zalewa ich w postaci obecnej powodzi. Otaczając się urzędnikami, walczą z rosnącą falą papieru. Zanurzeni zazwyczaj aż po piersi w listach i memorandumach, uświadamiają sobie, że jednotygodniowa choroba podniesie tę falę aż do ich podbródka. Żeby nie zatonać, człowiek na kluczowym stanowisku woli więc raczej zlekceważyć objawy choroby i pozostać przy biurku; często z najgorszymi rezultatami dla wszystkich zainteresowanych.

Po pięćdziesięciu z górą latami zacieśniającej się kontroli, kiedy w otoczeniu zabito wszelką inicjatywę, a u szczytu zlikwidowano każdą wolną chwilę, niektórzy ludzie poczęli zapytywać, czy wiele z tego, co obecnie zawsze i wszędzie jest technicznie możliwe, jest w gruncie rzeczy mądre. Niektóre świeżo ukształtowane - w wyniku fuzji - imperia handlowe wołały unikać centralizacji, chyba że celem jej miał być wzrost kapitału.



W innych, już scentralizowanych, zapytywano, czy kontrola centrali nie sięga zbyt daleko. W niewielu, bardzo niewielu, przedstawiono właściwie na odwrót całą maszynę. Na przykład pewna organizacja, skupiająca cały szereg sklepów, całkowicie zrewidowała swój system kontroli. Jedynie dzięki decyzji, że główne biuro powinno mieć zaufanie do dyrektorów oddziałów, że dyrektor oddziału powinien mieć zaufanie do panienek za ladą, a panienki powinny mieć zaufanie do klientów, organizacja ta zrezygnowała z kart kontrolnych, ksiąg zażaleń i formularzy magazynierskich. Zgodzono się przyjąć, że wszyscy, którzy z tymi rzeczami mają do czynienia, są uczciwi; po części dlatego, że są tacy rzeczywiście, a po części - że nawet gdyby tacy nie byli, to i tak wypadnie to taniej. Wyliminowawszy w ten sposób rocznie 22 000 000 kartek papieru o wadze 105 ton, dyrektorzy nie stracili nic poza masą informacji statystycznych, z których w gruncie rzeczy i tak nigdy nie robiono żadnego użytku. Jednym z wyników była natychmiastowa redukcja personelu. Innym wynikiem było pochlebne zainteresowanie, okazane przez konkurencyjne firmy. Oto mamy przecież zarząd, który w jakiś- sposób wymknął się z sideł.

W tym szczególnym przypadku redukcja papierkowej roboty zaczęła się (co znamienne)

wówczas, gdy przewodniczący zarządu odwiedził w pewne sobotnie popołudnie jeden ze sklepów branżowych. Zastawszy wszystkie dziewczęta przy kompletowaniu kart katalogowych w godzinach nadliczbowych, zapytał, do czego służą te karty. „Do czego? - powtórzył tępo nadzorca. Do tego, żeby je wypełniać. Oto jedna z nich, sir. Sam pan widzi, że trzeba ją wypełnić”. „Ale po co?”. - zapytał przewodniczący. Nikt nie potrafił dać mu odpowiedzi. Nikt nie wiedział. Nikt nigdy tego nie wiedział. To właśnie w tej chwili zaczęła się akcja oszczędzania papieru. Otóż powinniśmy sobie zdać sprawę, że nic by się nie zaczęło, gdyby przewodniczący został w biurze, prowadząc zebranie komitetu, lub odpowiadając na pocztę. A on - w chwili gdy zaświtała mu ta idea - nie tylko odwiedził jeden z pomniejszych sklepów branżowych; on go odwiedził w sobotę po południu. Może to posłużyć do podkreślenia owej podstawowej nauczki, że najwyżsi urzędnicy nie potrafią uratować innych, dopóki nie potrafią uratować samych siebie. Człowiek, który poświęcił życie papierkowej robocie, zatracił inicjatywę. Zajmuje się rzeczami, które inni mu podsuwają, przestawszy zwracać uwagę na cokolwiek, co ma związek z nim samym. Stał się ofiarą własnej pracy.

Aby zilustrować tę sprawę, porównajmy codzienny bieg zajęć dwóch prezesów towarzystw, których nazwiska - czysto imaginacyjne - brzmią: Biurkacz i Głowacz". Biurkacz przybywa do biura i znajduje na tacy wpływów stertę papieru wysokości osiemnastu i trzech czwartych cala. Z tej sterty jedenaście i pół cala zawiera informacje, których Biurkacz żądał, a reszta składa się z akt, w których prosi się o jego decyzję. Nie zdążył jeszcze rzucić okiem na pierwszy papier, gdy już dodano mu dzienną pocztę. Z owych dodatkowych ośmiu cali prawie połowa zawiera okólniki rządu federalnego, przy czym na wierzchu (dość dziwnym trafem) leży broszura zatytułowana: O kupnie ubrań męskich. Jest to publikacja działu: Różne, Nr 688, drukowana i rozprowadzana bezpłatnie przez departament rolnictwa; bez żadnego wyraźnego powodu, ale przynajmniej nie wymagająca odpowiedzi. Na okólniki tego rodzaju każde biuro ma odpowiedni zbiornik, ale na resztę poczty trzeba odpowiedzieć. Proces dyktowania zaledwie się zaczął, kiedy przyjęto pierwszą rozmowę telefoniczną. Mając o 11³⁰ konferencję personelu trwającą mniej więcej godzinę i ustawiczne przeszkody wszelkiego rodzaju, Biurkacz walczy z falą papieru. Przez pewien czas może się wydawać, że powódź go pochłonie. Jednakże opanowuje ją ostatnim wysiłkiem. Fala zaczyna opadać. Wszystko rzuciwszy do walki, ociekając krwią, potem i łzami, Biurkacz załatwia wszystkie sprawy bieżące. W chwili kiedy opuszcza biuro, każdy list otrzymał odpowiedź, każdy problem został rozwiązany, a taca wpływów jest pusta. Znów zwyciężyłem - myśli, idąc znużonym krokiem do samochodu. Zarobił na swoją pensję i wątpi, czy ktokolwiek inny mógłby zrobić tak wiele. Ale co się stanie, jeśli zachoruje? Może się z tym uporać tylko wtedy, jeśli wszystko idzie gładko. Ale jeśli nie pójdzie? Któregoś dnia nie pójdzie.

Poglądy Mr Głowacza są całkowicie odmienne. Fala korespondencji jest dla niego jedynie przeszkodą. Gdyby miała mu zająć cały dzień, jak to się zdarza Biurkaczowi, Głowacz uznałby swój czas za stracony. Ten pogląd odbija się na przebiegu jego pracy. Pocztę otwiera się o 8⁴⁵ i w biurze panuje zasada, że *musi się* załatwić pięćdziesiąt listów do godziny 9¹⁵. Głowacz często

odpowiada własnoręcznie, zwykle u spodu dokumentu, który otrzymał. Jego odpowiedzi są lakoniczne: „Żałuję - nic się nie da zrobić”, „O. K. Przyjdę”, „Zupełnie się zgadzam”, a - od czasu do czasu - „BZDURA!” Na inne listy dyktuje zwięzłą odpowiedź. Musi być zwięzła, ponieważ na te listy, na które nie zdąży odpowiedzieć do 9¹⁵, będzie musiał odpowiedzieć kto inny. O tej godzinie przestaje dyktować. O 9²⁰ jest zebranie personelu, które nie trwa dłużej niż dziesięć minut i na którym ważne problemy omawia się ustnie. Po skończonym zebraniu Głowacz chwytą za słuchawkę i usiłuje załatwić osiem rozmów międzymiastowych przed godziną 9⁴⁰. Doświadczenie go nauczyło, że linie są wolne najczęściej o tej porze i że te same rozmowy, zamówione nieco później przed południem, zabrałyby dwa razy tyle czasu. O 10⁰⁰ wstaje zza biurka i wychodzi z biura, rozpoczynając niespieszny obchód fabryki, albo wyjeżdżając z wizytą do któregoś z zakładów branżowych. Zamiast, żeby rzucić okiem na fabrykę po to, aby móc wrócić do biura, rzuca okiem na biuro, aby mieć czas na fabrykę. Pozdrawia starszego nadzorcę: „Halo, Fred, jak ci leci? Powiedz mi, Bill, jak sobie daje radę ten nowy na stanowisku 5?” Dotyka rur, żeby sprawdzić, czy nie są za gorące. Zauważa, że zostawiono gdzieś światło za dnia. Sposstrzega zatkany kanał i każe komuś, żeby go wyczyścił. Pyta o zdrowie czyjejś żony, bo wie, że chorowała. Przez cały czas ma na wszystko oczy otwarte i rozmawia, rozważając w myśli jakiś nowy pomysł. A gdyby tak zainstalować dźwig w szopie nr 11, tworząc z tyłu nowy punkt załadunkowy? Rozważając ten problem, spostrzega chłopca, którego nigdy przedtem nie widział. „Kto to jest ten ryży?” Później przestraszony chłopak będzie opowiadał matce: „Stary dziś ze mną rozmawiał, pytał, do jakiej szkoły chodziłem, zupełnie tak, jakby go to interesowało!” Jeśli w fabryce Głowacza zdarzają się jakieś kłopoty - a zdarzają się rzadko - on je dostrzega o milę. Gdyby miał wybuchnąć pożar, on pierwszy znalazłby się na miejscu; to fakt, z którego wszyscy zdają sobie sprawę.

Tak samo dzieje się w zakładach branżowych. Głowacz zawsze uprzedza, kiedy się zjawi. Dlaczego? Ponieważ - jak mówi - połowa wartości jego wizyty polega na przeprowadzaniu porządków, jakie ją poprzedzają - na owym pociągnięciu lakierem poprzedniego dnia. W ten sposób coś osiąga, gdyby nawet wizyta miała być w ostatniej chwili odwołana. Ale jego wizyty nigdy nie są odwoływane, nigdy nie są nawet pośpieszne. Widzi wszystko, nawet nowy kort tenisowy. Zjada lunch w zakładowej stołówce, pamiętając o tym, żeby przedtem spotkać się ze wszystkimi w klubie. Jeśli kuleje kierownictwo, jeśli zanika lojalność, wtedy właśnie to wykrywa. Według jego teorii napięcie stosunków można zauważyć po sposobie, w jaki ludzie się grupują. Jeśli w jednym kącie pokoju widzi dyrektora branży, otoczonego grupą urzędników, podczas gdy reszta pracowników zbiera się w drugim kącie pokoju, otaczając starszego kierownika oddziału, natychmiast wyczuwa, że coś jest nie w porządku. Co mianowicie,

tego może od razu nie zgadnąć, ale rzadko kiedy odjeżdża, nie dowiedziawszy się dokładnie. Gdyby miał zostać na noc, jak to często czyni, zarząd biura wie, że nazajutrz rozpocznie zebranie punktualnie o 9²⁰. Wtedy jego poczta będzie już otwarta, a jego zastępca będzie miał przygotowanych piętnaście lub dwadzieścia pytań, z których na każde należy odpowiedzieć „tak” lub „nie”. Po pięciu lub sześciu minutach Głowacz zakończy zebranie i znowu powróci do spraw

naprawdę ważnych. Istnieją ludzie, którzy sądzą, że jest on naprawdę bardzo dobrym dyrektorem.

Istotą filozofii Głowacza jest przekonanie, że dobry dyrektor ma inicjatywę. Nie pozwala się uwieść w swym biurze powodzią prac rutyniarskich. Przewiduje zagadnienia, zanim jeszcze wyłożono je na piśmie. Przewiduje trudności, zanim jeszcze przekształciły się w memoranda. Wychodzi naprzeciw kłopotom, zanim jeszcze naprawdę się zaczęły. Pierwszym krokiem do uzyskania takiej inicjatywy jest wyzbycie się powszechnie błędnego pojęcia o tym, co jest najważniejsze. Dla ilustracji owego błędnego pojęcia, proszę sobie wyobrazić Mr Istotnego (dyrektora sprzedaży Sp. Akc. Wgórny i Roścień), odwiedzającego Mr Fonomana, prezesa Towarzystwa Sina-Dal.

- Proszę, Mr Istotny - powiada prezes. - Niech pan siada. Cieszę się, że pana widzę. Pali pan? Proszę mi wybaczyć, sekundę, podpiszę tylko te listy... (pauza, skrzyp pióra). I muszę jeszcze odpowiedzieć na tę wiadomość od inżyniera zakładu - przepraszam... (pauza, dłuższe skrzywienie, dzwoni telefon): To ty, Henry? O, świetnie! To doskonale! Obejrzę twoją fabrykę, jak tylko będę mógł - nie mam zbyt wiele czasu. O co chodzi? Może mógłbyś to dać na piśmie. Tak, rozumiem. Ale co z kosztami ogólnymi? Nie, to nie takie proste, Henry. Trzeba zadowolić rachmistrzów i przekonać zarząd. Zadzwoń później, kiedy już będziesz miał te cyfry, o które prosiłem. O. K., Henry. To będzie znakomicie. Bądź zdrow! Przepraszam pana, Mr Istotny. Cóż to ja robiłem? Aha, miałem odpowiedzieć na tę wiadomość... (pauza, skrzywienie pióra, dzwoni telefon)... Bob! Właśnie miałem do ciebie dzwonić! Tak, tak, słyszałem o tym. To źle, to źle. A wyzdrowiała? To pysznie. Słuchaj, Bob, znowu myślałem o tym, o czym dyskutowaliśmy wczoraj. Myślę, że to się da zrobić, ale kogokolwiek tam damy, to musi być ktoś dobry. Kto? Nie, Bob, Joe nie dałby rady. Zresztą on będzie gdzie indziej. Pomyśl o tym. Bądź zdrow! (Pauza, skrzywienie pióra, dzwoni telefon)... To ty, Pete? Golf w niedzielę? Dobra myśl. Mam zaprosić Dave'a? O. K. Kto będzie czwarty?... Ale słuchaj, Pete, on nie jest tak zupełnie na naszym poziomie, co?' Jaki ma handicap? Musiał się chyba poprawić, ale zawsze... Naturalnie, wiem... Pete, mam inny pomysł. A gdybyśmy tak zaprosili Mike'a? ...etc, etc, etc (Istotny po cichu wychodzi z pokoju i podchodzi do telefonu przy biurku portiera)... No, to w porządku, Pete. Zobaczymy się w niedzielę. Jak tam rodzina? No to pysznie! Gdzie byliście w tym roku na wakacjach?... Ależ tam byliście przecież w zeszłym roku! No tak, to prawda... O, my mieliśmy zamiar pojechać do Europy... Nie, Mamie nigdy nie była... No, to O. K. Zobaczymy się w niedzielę. (Pauza. Fonoman niepewnie rozgląda się wokół. Zdaje się, że ktoś tu na niego czekał? Dziwne! No, dobrze. Znowu skrobie piórem. Dzwoni telefon). Kto mówi? Oh, Mr Istotny? Dobrze, że pana słyszę! Tak, byliśmy naprawdę bardzo zainteresowani tym ciężkim sprzętem, który nam panowie oferowali... Wobec tego w porządku, zaczniemy z dwoma, na próbę... Tak, jeśli będziemy zadowoleni, to będzie duże zamówienie... Co najmniej pięćdziesiąt, a pod koniec roku może sto. Jaka byłaby cena za pięćdziesiąt lub więcej?... No, mógłby nam pan dać większy rabat... O, rozumiem. Świetnie, proszę przysłać dwa i zobaczymy. Do widzenia.



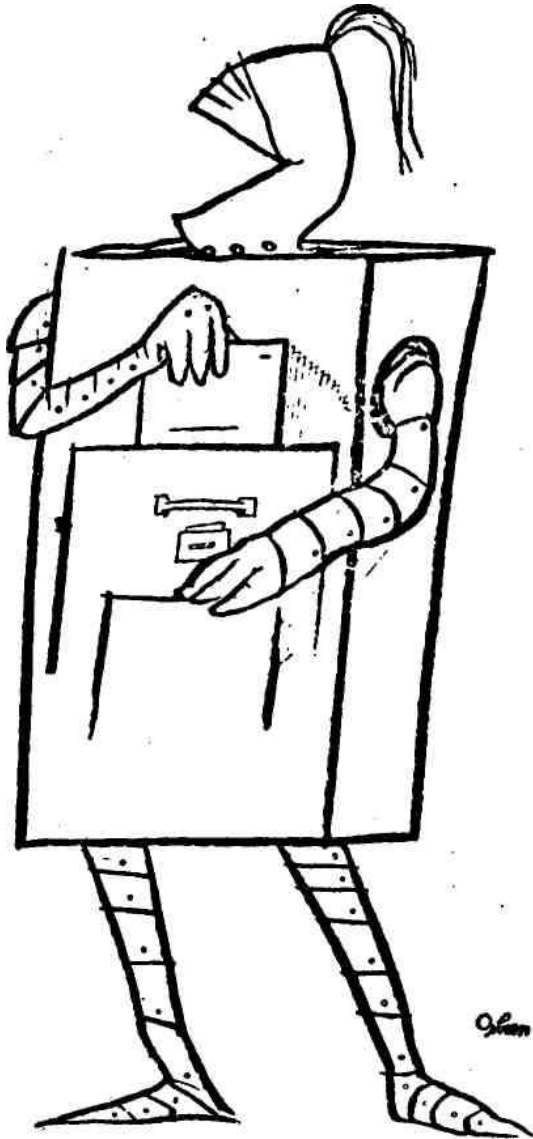
Błąd polega na tym, że wszystkiemu daje się pierwszeństwo przed kimś, kto właśnie jest obecny. Miałoby to sens, gdyby Fonoman chciał rozmyślnie pokazać Istotnemu, jakie ma kontakty. Byłaby to rozsądna; metoda, gdyby chodziło o danie do zrozumienia, że Sp. Akc. Wgórny i Roścień nie ma - jako organizacja - ani dobrej opinii, ani dużego znaczenia. Ale Fonomanem nie kieruje ten motyw. On po prostu w swej pracy zakłada, że kawałek papieru jest ważniejszy od interesanta, a telefon ważniejszy od kawałka papieru. Nie dlatego, żeby uważał Henry'ego, Boba i Pete'a za ludzi o najwyższym znaczeniu. Po prostu na pierwszym miejscu stawia telefon jako taki, a jego koledzy o tym wiedzą. Taki zwyczaj pociąga za sobą ryzyko złej oceny jego charakteru i pewność strat w interesach.



Co się tyczy papieru, administracja publiczna wywarła tu zły wpływ na handel. Bo choć metoda urzędnika państwowego może być podobna, jego cele są inne. Teczka z aktami jest dla niego wszystkim. Dlaczego? Ponieważ zawsze istnieje możliwość publicznych dochodzeń. Na każdym szczeblu swej kariery może zetknąć się z interpelacją, dotyczącą jego pracy. Jaka akcję podjął w odpowiedzi na to? Czy to on był człowiekiem odpowiedzialnym za zalecenie tamtego? Z kim konsultował się, zanim odrzucił owo? A więc teczka z aktami, mówiącymi dokładnie o jego działalności, jest dla urzędnika państwowego czymś, co jest konieczne dla jego własnej obrony. Przyjmując wniosek od A, przedłożył go swemu bezpośredniemu przełożonemu B, uzyskawszy wprawdzie opinię prawną od C, która została wciągnięta do Protokołu 43, datowanego 27 marca. Według wskazań B, D podjął następującą akcję... Urzędnik państwowy chce wykazać, że podjął odpowiednią decyzję, udzielił odpowiednich wskazań, zadał odpowiednie pytania i uzyskał odpowiednie fakty, zanim 'złożył odpowiedni protokół odpowiedniej władzy. A co właściwie *zaszło*, to już ma małe znaczenie. To teczka z aktami musi być w porządku, a nie ludzie lub sprawy, których owe akta dotyczą. Przypuśćmy, że wybucha bunt w więzieniu, że zabito dwóch strażników, a zraniono pięciu, spalono stolarnię i dziewięciu skazańców uciekło. Kiedy nadchodzi telegram z tą wiadomością, urzędnik myśli więcej o teczce z aktami niż o więzieniu. Jaka akcja najlepiej wypadnie w sprawozdaniu? Jak najlepiej zabezpieczyć się, żeby winą za to nie obciążyć jego wydziału? Jaki rodzaj dochodzeń spowoduje raport najbliższy prawdy? Wśród urzędników państwowych postawa tego rodzaju może być nieunikniona, lecz w handlu na nic się nie przyda. Gdyż w handlu podział winy w niczym nie umniejsza faktu, że poważne zamówienie zostało odwołane, klienta stracono, próbki towaru są do niczego, a umowę podpisała inna firma. W handlu nie tyle chodzi o teczkę z aktami, ile o ludzi i o rzeczy. Dyrektor firmy może zostać zwolniony, jeśli w stosunku do włożonego kapitału zysk będzie zbyt mały, przy czym słuszność jego postępowania nie będzie żadnym usprawiedliwieniem. Schludność teczki z aktami nie będzie dla nikogo pociechą wobec poniesionych strat.

Co zrobić z tym zalewem papieru? Nie można na to odpowiedzieć, że trzeba raczej używać telefonu niż maszyny do pisania, bo choć i telefon, i maszyna zabierają czas, telefon nawet nie zanotuje tego, co postanowiono. Nie można odpowiedzieć, że trzeba urządzać częste konferencje, na które wszyscy biegaliby tam i z, powrotem. Podstawową przyczyną owej nawałnicy papieru jest tęsknota do nadmiernego centralizowania, tęsknota, która istnieje w naturze rzeczy. Albowiem centralizacja - do pewnych granic - jest czymś nieuniknionym. O ile wielki magazyn posiada przewagę nad małym, prowadzonym przez jedną rodzinę sklepem detalicznym, o tyle jego większa wydajność ma swoje źródło głównie w scentralizowanym systemie zakupów i dystrybucji. Jasne, że musi tu istnieć jakaś kontrola. Problem tkwi w tym, żeby zdecydować, jak daleko powinna ona sięgać, i w jakim punkcie trzeba ją rozluźnić. W którym miejscu polityka centralna powinna ustąpić lokalnej inicjatywie? Pełna i ostateczna odpowiedź na to pytanie jest niemożliwa. Jeśli jednak szukamy kryteriów, za pomocą których moglibyśmy określić granicę centralizacji, jednym z nich mogłaby być liczebność personelu biura głównego w stosunku do ogólnej liczby pracowników. Jest

to w każdym razie jeden z faktów, mających tutaj znaczenie.



Istnieje dziwna i powszechna niechęć do ustalenia normalnej proporcji pomiędzy kosztami administracyjnymi i innymi. Choć przyznajemy (bo musimy to przyznać), że firmy różnią się między sobą i że muszą się zdarzać odstępstwa od ideału, wydaje się jednak możliwe wykrycie dopuszczalnej ekonomicznie proporcji, od której odstępstwa dałyby się przynajmniej wytłumaczyć. Przyparciu do muru niektórzy businessmeni wymieniają niepewnie orientacyjną cyfrę 15 procent; raczej jako maksimum niż jako ideał. Uniwersytety brytyjskie wydają od 10 do 6 procent na administrację. Istnieją też rzekomo siły zbrojne, w których koszty administracyjne usuwają w cień wszelkie inne rodzaje wydatków. Należy jednak dostrzec różnicę pomiędzy procentem wydawanym na administrację jako całość i tą jego częścią, którą pochłania centrala. Ponieważ ów pierwszy i większy procent jest wskaźnikiem ogólnej wydajności (lub nieudolności), drugi zaś bardzo pobieżną miarą stopnia, w jakim organizacja jest scentralizowana. W pewnej bardzo dobrej firmie personel biura głównego obejmuje 2,34 procent ogólnej liczby zatrudnionych, przy czym

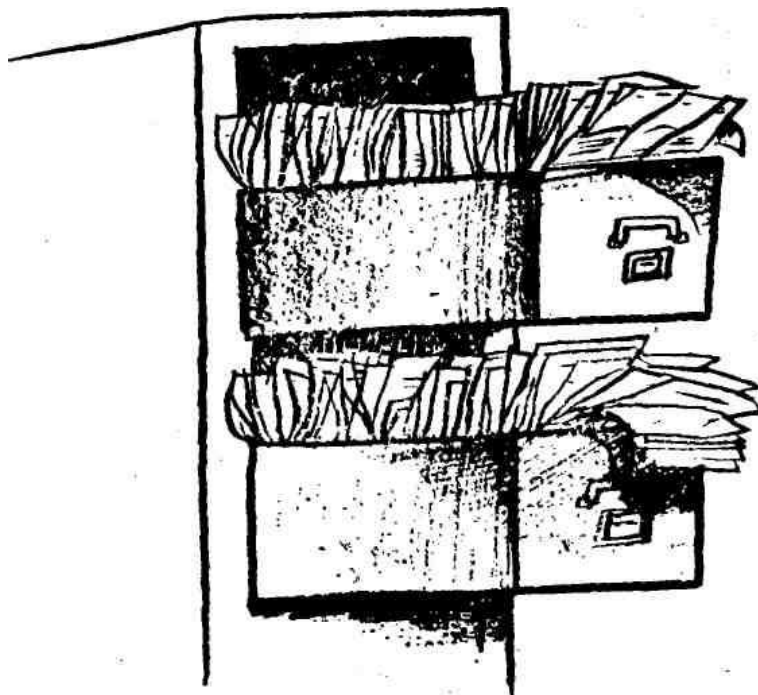
proporcjonalne koszty administracyjne są nieco wyższe. Może zatem istnieć jakaś ilość sprawnie funkcjonujących firm, w których około 10 procent wydaje się na administrację, a połowę z tego na biuro centralne. Ogólnie biorąc, im więcej centrala pragnie statystyk, sprawozdań i raportów, tym większy musi być personel zatrudniony choćby tylko przy ich rejestrowaniu. Jeśli trzeba robić z nich wyciągi i analizować je - oznacza to dalsze zwiększenie personelu, a każda następna, konsekwentna działalność (czy to będzie chodziło o pochwałę, czy naganę) - będzie oznaczać jeszcze jeden, kolejny jego wzrost. Ponieważ rejestrowanie, analiza, akcja i to, co dalej z tego wynika, reprezentują kolejne stopnie kontroli, liczebność i koszt personelu biura głównego wskazywałyby zatem, mniej więcej, jak ścisła istnieje kontrola. Jeśli jest zbyt ścisła, będzie prawdopodobnie zbyt wiele kosztować. Gdyby trzeba było ustanowić właściwą proporcję, nie byłaby ona właściwa w każdym wypadku. Nie ma powodu przypuszczać, że to, co jest odpowiednie dla jednego wielkiego sklepu detalicznego, będzie odpowiednie - powiedzmy - dla Zarządu Doliny Tennessee. Jednakże pozostaje faktem, że szerokie porównanie proporcji personelu dostarczy w końcu nieco materiału do przemysłu. Gdybyśmy nawet nie widzieli idealnego rozwiązania, moglibyśmy przynajmniej zauważyć pewne odchylenia od normy. Podczas gdy wielka ilość krążącego papieru reprezentuje kontrolę nadmiernie scentralizowaną, jego wzrastająca proporcja nie odzwierciedla niczego innego, poza tęsknotą do owej cyrkulacji. Przy nowoczesnych metodach powielania równie łatwo jest wyprodukować pięćdziesiąt kopii, jak dziesięć.



A skoro już tak jest, ludzie skłaniają się do zamawiania większej ich ilości. Gdyby dodatkowe kopie były przypadkiem potrzebne, dobrze jest mieć je gotowe i to bez wydatków, których wymagałoby ich sporządzenie na nowo. Istnieje jednak także inna ludzka skłonność, mianowicie do rozprowadzania posiadanych kopii. Po pierwsze zyskuje się przez to wolne miejsce w spiżarni. Zapobiega się także późniejszym skargom, że nikt o niczym nie wiedział. A zatem - można by powiedzieć - lista dystrybucyjna upadła na żyzną glebę. Objawia tendencję do wydłużania się i rozrastania, kwitnięcia i rozgałęziania. Wszyscy urzędnicy, wszyscy brygadierzy, nadzorcy i konsultanci muszą otrzymać kopie. Muszą być także kopie dla wszystkich specjalistów od gospodarki, statystyki, opieki społecznej, psychologii, metody, reklamy, szkolenia i zagadnień młodzieżowych. Muszą być kopie dla radcy prawnego, doktora, dentystry, detektywa i harcmistrza, magazyniera i pielęgniarki. Należy umieścić je na wszystkich tablicach ogłoszeń, we wszystkich świetlicach, w każdej umywalni i na każdym drzwiach. Wszyscy, ale to wszyscy muszą być poinformowani. Jedyne rezultaty owej rozległej dystrybucji da się wymierzyć w calach papieru, piętrzącego się na każdym biurku. Inny polega na tym, że nikt nie czyta tego, co otrzymują wszyscy. Nikt też - kto by to czytał - nie miałby czasu na nic innego.

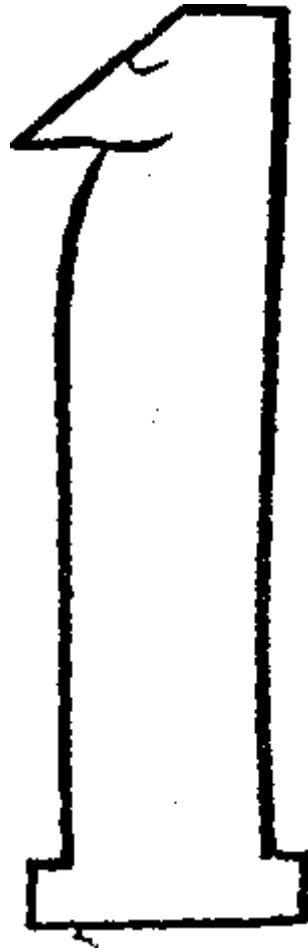
Tęsknota do cyrkulacji, która panuje w handlu, a nabiera objawów choroby endemicznej w urzędach rządowych, osiąga szczyty zwyrodnienia na polu działalności naukowej. W zakładach badawczych, na przykład, największy wysiłek koncentruje się na stałym informowaniu naukowców o treści i postępach pracy innych. Poświęcają się temu całe wydziały produkujące obfitą powódź drukowanych i powielanych memorandów. Kiedy rozrost wydziału badawczego przekracza pewne rozmiary, wiemy, że potrzeba wewnętrznej koordynacji przesłania potrzebę rzeczywistych rezultatów pracy. Doskonała koordynacja możliwa jest tylko wówczas, gdy nie ma nic do koordynowania. Ów wewnętrzny problem można by potraktować poważnie; i bez wątplenia tak się go traktuje. Usuwa go jednakże w cień inny problem, postawiony przez pismo naukowe. Gdyż tendencja do mnożenia się naukowych periodyków ma związek z mniemaniem, iż wszystkie periodyki są czytane. Ale po pierwsze: dlaczego się mnożą? Ponieważ każdy z nich - prędzej czy później - wpadnie w szpony profesora (A), bardziej fanatycznie zazdrosnego niż przeciętny profesor. Jako redaktor nie zaakceptuje on żadnego artykułu, z którym by się nie zgadzał i nie pozwoli opublikować przychylniej recenzji o żadnej książce, która nie została napisana przez jednego z jego byłych uczniów. Rywalizujący z nim profesor (B), którego artykuły bywały stale odrzucane, założy zatem - to nieuniknione - inne pismo, wydawane z początku na nieco bardziej liberalnych zasadach. B będzie akceptował artykuły pisane przez wszystkich, którzy nie są aktualnymi i znanymi zwolennikami A. Jednak w końcu zrezygnuje ze współpracy C, którego prace są mętne, długie i oryginalne jedynie pod względem gramatyki i interpunkcji. Ale C wie już teraz, jakie jest na to lekarstwo. Staje się założycielem nowego i mniej ekskluzywnego periodyku, jeszcze jednego, który - z początku - otwiera swe łamy nowym i mętным ideom. W końcu jednak powstają trudności z artykułami nadsyłanymi przez D, który nie zna nawet ortografii. Ale D nie da sobie odmówić dostępu do błędnie drukowanych łamów. Waha się co prawda, czy powinien dorzucić na

półki biblioteczne jeszcze jedno pismo więcej, ale nie waha się długo. Widzi jasno swój obowiązek i nie omieszka go wypełnić. I tak ciągnie się ten proces, dopóki nie powstaje osiemdziesiąt lub więcej pism z dziedziny samej tylko dentystyki.



Jeśli idzie o cały obszar nauki, cyfry są zatrważające, także pod względem tempa ich wzrostu. Biblioteka uniwersytecka może prenumerować do 33 000 periodyków. Każde pismo naukowe musi posiadać doradców, redaktora naczelnego, grupę redaktorów i personel, każde z nich wymaga wiele pracy. A w ostatecznym wyniku (co jest - jak się zdaje - rzeczą dostatecznie znaną) tych niewielu uczonych, którzy rzeczywiście coś znaczą, wymienia swoje poglądy w prywatnej korespondencji. Przekonano się także, że rozmnażanie się pism jest odwrotnie proporcjonalne do postępu nauki. Gdyby tracono mniej czasu na ich redagowanie i czytanie, byłoby go zapewne więcej na pracę i na myślenie. Na biurko urzędnika wylewa się potok papieru, a jego samego osądza się z początku według umiejętności, jaką okazuje w opanowywaniu go. Na tym dokumencie można postawić parafę na znak, że się go widziało. Ten drugi należy przesłać wyżej. Na ten musi się odpowiedzieć, a tamten można zignorować. Ten odeślij jako niekompletny, następny jako błędnie napisany, powiedz „tak” na to, a „nie” na tamto, wyekspeduj jeden, a zgub drugi. Każ to włączyć do akt, a to zniszczyć, zaznacz, że ten jest pilny, a tamtemu pozwól czekać. Każ ten przepisać jako poprawny i przygotuj szkic odpowiedzi na tamten. Sprawdź telefonicznie, czy odpowiedź rzeczywiście oznacza to, co zostało w niej napisane i ustnie zapewnij, że istotnie mówisz to, co myślisz. Zlicz raz jeszcze cyfry i porównaj je z kosztorysem. Sprawdź ortografię nazwiska Vanderschnelling i odcyfruj - jeśli to możliwe - podpis jego wiceprezesa. Poproś, żeby White zadzwonił jutro i powiedz Blackowi, że dość tych głupstw. Podziękuj Brownowi za pomoc i powiedz Greenowi, żeby wziął się w karby. Daj Sylwii coś do przepisania, bo wygląda, jakby nie miała nic do roboty i pošlij Jean do domu, bo wygląda niezdrowo, Nie pozwól, żeby na tacy wpływów rosła wysoka sterta papieru. Nie dopuść, aby niezalutowane dokumenty piętrzyły się na

podłodze. Zajmij się papierkową robotą, odpowiadaj na listy, każ odkładać dokumenty do akt, czytaj je, podpisuj i posyłaj po więcej.

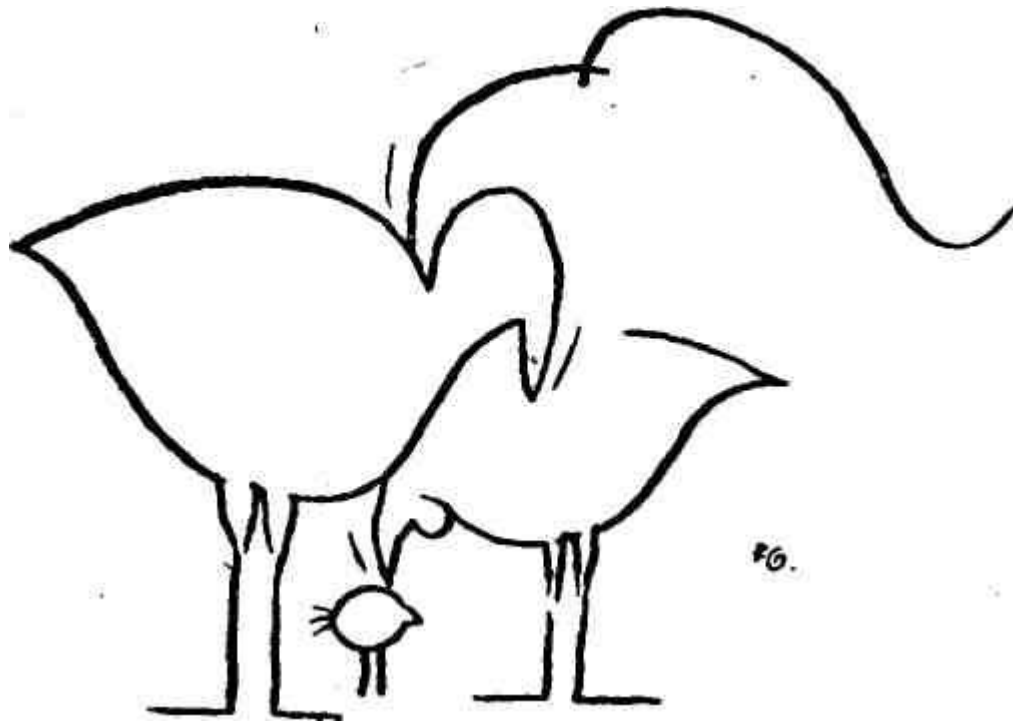


8. NUMER DRUGI



Wbrew wszelkim rozsądnym oczekiwaniom stwierdzasz teraz, że znalazłeś się już bardzo blisko szczytu. Jesteś obecnie drugim w hierarchii i wkrótce (kto wie?) może zostaniesz pierwszym. Grywałeś już przedtem drugie skrzypce, lecz nie na tak zawrotnej wysokości. Nadszedł zatem czas ostatniego wielkiego wysiłku, od którego musi zależeć twoja przyszłość. Jak być doskonałym Numerem Drugim? Oto pytanie wymagające najdokładniejszej analizy. Jednakże na samym początku spotykamy się z zagadnieniem nomenklatury. Jakim oficjalnym tytułem należy określić twoją pozycję? Problem ten powstaje dlatego, że społeczeństwo amerykańskie zorganizowane jest

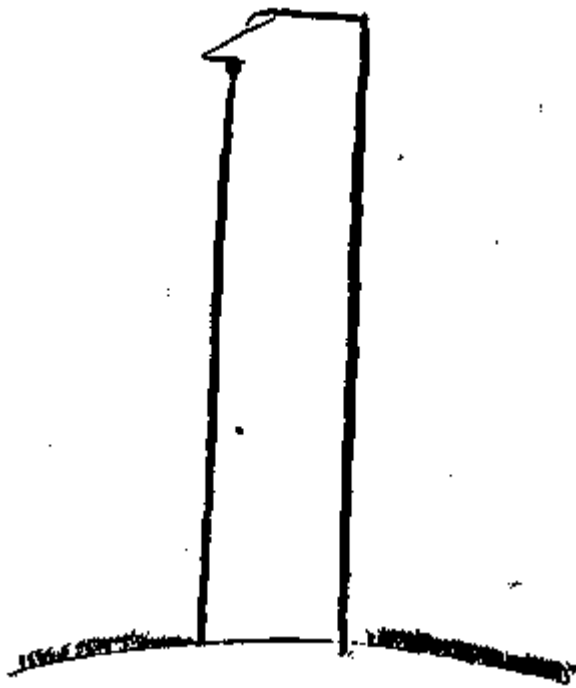
w ten sposób, żeby nikt obcy nie mógł na pierwszy rzut oka odkryć, jaki jest układ stopni wiodących do władzy.



We wczesnym okresie amerykańskiej historii istniała tendencja tytułowania każdego nieznanego, sprawiającego wrażenie dobrze sytuowanego „pułkownikiem” lub „sędzią”. Dzisiaj prąd inflacyjny posunął się naprzód, zmniejszając wartość słów samych w sobie. Gdyż honorowa wartość tytułów nadawanych w stanie Kentucky polegała poza wszystkim na tym, że prawdziwy pułkownik był człowiekiem o pewnym znaczeniu. Lecz pułkownicy stali się zbyt pospolici. W okolicach San Antonio, gdzie liczy się na setki emerytowanych generałów, emerytowany pułkownik jest istotą pogardzaną i zawstydzaną. I podobnie jak nie wypada, żeby żaden oficer był niższy rangą od pułkownika, tak żaden żołnierz nie może być czymś mniej niż najstarszym rangą sierżantem. W życiu cywilnym też nie jest inaczej. Każdy businessman jest kierownikiem, każdy dziennikarz redaktorem, a każdy nauczyciel profesorem. Na niższym szczeblu każdy odźwierny jest nadzorcą, a każdy goniec urzędnikiem. Mówiąc ogólnie, za wielu jest Wodzów, a za mało Indian; jest to sytuacja zarysowana w Gondolierach, i zřęcznie podsumowana w słowach piosenki: „Kiedy każdy jest kimś, wtedy nikt nie jest nikim”.

Tak więc były czasy, gdy terminów „prezydent” i „wiceprezydent”¹ używano tylko w ograniczonym zakresie, podobnie jak wciąż jeszcze używa się ich w federalnej konstytucji. Lecz wiceprezydenci okazali skłonność do mnożenia się, większe uniwersytety miały ich po sześciu od sztuki, a większe towarzystwa aż po piętnastu. A nawet sam prezydent korporacji stracił nieco ze swego samotnego dostojeństwa, gdy większość jego najbliższych kolegów została prezesami podległych towarzystw. Czyli że nasze określenia stanowisk mogą okazać się płynne i mogą wprowadzać w błąd. Jednakże spoza ich nieprecyzyjności wyłaniają się twarde fakty życiowe. W

każdej niemal wielkiej organizacji istnieje Numer Pierwszy. Istnieje także - jest to niemal nieuniknione - Numer Drugi. Można by ich naturalnie nazwać prezesem i urzędującym wiceprezesem lub jeszcze jakoś inaczej, ale to fakt, że istnieją, że zawsze istnieli, i prawdopodobnie zawsze będą istnieć. W społeczeństwach prymitywnych na czele grupy rodzinnej stoi ojciec lub dziadek, „stary” (jak wciąż jeszcze nazywa się kapitana okrętu), w stosunku do którego jego najstarszy syn jest Numerem Drugim, jego zastępcą i przewidywanym następcą. Wszelka ludzka władza posiada ów paternalny początek, oparty na podziwie, czułości i strachu; podziwie, odczuwanym przez dziecko obserwujące umiejętności swego taty, czułości dla opiekuna, który pragnie chronić swe potomstwo przed niebezpieczeństwami życia, i strachu przed karą, którą ojciec, jako nauczyciel, może wymierzyć. Pozycja Numeru Drugiego, czyli najstarszego (albo najzdolniejszego) syna, wywodzi się więc z szacownej starożytności.



Ale czy rzeczywiście w każdej organizacji istnieje uznany Numer Drugi? Nie, zachodzi tu pewien znamieny wyjątek. W despotyzmie, względnie w dyktaturze politycznej nie ma rzeczywistego zastępcy, ani wyznaczonego następcy. Gdyż zastępca czyni osobę władcy mniej nieodzowną. A znany już następca zmniejsza jej bezpieczeństwo. Dlatego do techniki dyktatury należy pozostawienie nie zajętego drugiego fotela. Zamiast Numeru Drugiego jest kilku rywalizujących z sobą ludzi, a pozycję każdego z nich osłabia zazdrość pozostałych. W handlu i w przemyśle dyktatura również nie jest czymś nieznanym. Istniały towarzystwa rządzone zupełnie w taki sam sposób i zazwyczaj z takim samym rezultatem; tym mianowicie, że organizacja nie trwała dłużej niż człowiek. Normalnie ludzkość woli instytucje bardziej ustabilizowane, woli rodzaje

¹ Terminy „prezydent” i „wiceprezydent” w amerykańskiej hierarchii uniwersyteckiej i przemysłowo-handlowej odpowiadają używanym u nas terminom „rektor” i „prorektor” lub „prezes” i „wiceprezes”. (Przyp. tłum.).

rządów, których nie może zniszczyć pojedyncza kula, woli imperia przemysłowe, które potrafią przetrwać pojedynczy atak serca. Dyktatury przemysłowe należą zatem raczej do wyjątków niż do reguły.

Inne odstępstwo od normalnego stanu rzeczy zachodzi tam, gdzie Numer Drugi jest w rzeczywistości Numerem Pierwszym. Szepcze się dookoła, że jeśli chce się coś osiągnąć, to człowiekiem, z którym należy się porozumieć jest Mr Zaczajony - a nie Mr Roger de Figurant, jakkolwiek on właśnie może być prezesem. Taka sytuacja zdarza się dość często. Istnieją ludzie tacy, jak Mr Zaczajony, którzy łakną władzy, lecz nie zależy im na urzędzie i którym czasem udaje się połączyć siły z kimś takim jak Figurant, któremu idzie o urząd, a nie o władzę. Tak więc istniał w swoim czasie w niemieckiej armii zwyczaj, że szefa sztabu wybierało się z drobiazgową troskliwością, a jego głównodowodzącego mianowało się bez większego namysłu. Co więcej, istnieją przykłady, że taka odwrócona spółka okazywała się udana; można by znaleźć na to częste dowody w społeczności złożonej wyłącznie z mężczyzn. Między duchownymi żyjącymi w celibacie, np. między kardynałem a jego spowiednikiem, taki układ może działać bez zarzutu.

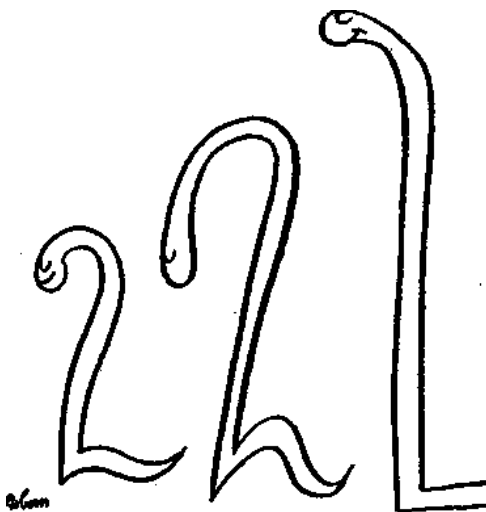


Lecz tam, gdzie mężczyzna jest żonaty, wkrada się w ów stosunek element niestałości, a tam, gdzie obaj są żonaci, wkradają się dwa elementy. Żonaty szef, którym rządzi jego Numer Drugi, znajduje się prawdopodobnie także pod władzą swojej żony; a ona, niechętna wpływowi rywala, będzie nalegać na męża, żeby podkreślał swe prawa. Żona Numeru Drugiego może być bardziej uległa Numerowi Drugiemu, lecz będzie się skarżyć na nieznośne pozy wyższości, przybierane przez żonę Numeru Pierwszego. Wpływ małżonki Biskupa z powieści Trollope'a był większy niż wpływ jego kapelana, nie tylko dlatego, że ona miała gorszy charakter, lecz także dlatego, że częściej z Biskupem przebywała.

Tak samo dzieje się w życiu. A jeśli nawet obydwaj mężczyźni są kawalerami, któż może

zaręczyć, że nimi pozostaną? Tam gdzie jedna rudowłosa sekretarka z zadartym noskiem może doprowadzić do wewnętrznej rewolucji, sytuacja cierpi na brak stabilizacji. Piramida zawsze stoi pewniej wierzchołkiem do góry.

Przyjmując zatem normalną i dogodniejszą sytuację, w której Numer Pierwszy jest zarówno praktycznie, jak i teoretycznie siłą kierowniczą, musimy teraz rozważyć pozycję Numeru Drugiego. Na wstępie chcielibyśmy wierzyć, że wszystkie Numery Drugie są do siebie podobne. Łatwo jest nakreślić wizerunek idealnego Numeru Drugiego - starego Toma, starego Dicka lub starego Harry'ego, tak *rzetelnego*, tak spokojnie i wydajnie pracującego, znajdującego się zawsze tam, gdzie potrzeba, taktownie nieobecnego tam, gdzie jest niepożądany, tak uprzejmego dla personelu biura i tak rozkosznego wujcia dla dzieci Numeru Pierwszego. Ale nie możemy pozwolić, żeby takie nieistotne cechy zaciemniały naszą wizję.



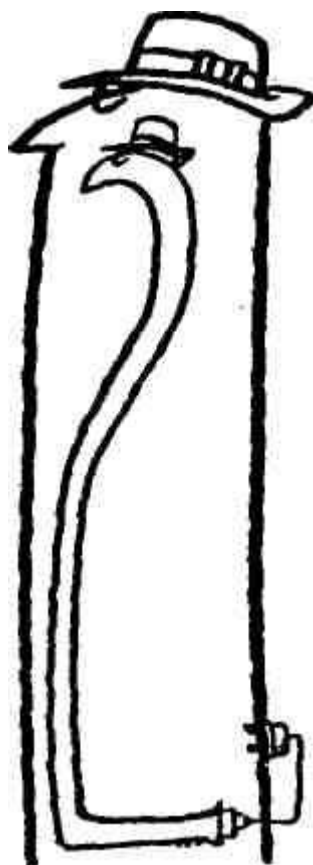
Nie *wszystkie* Numery Drugie są takie same. Jedni są skromni i trzymają się w cieniu, drudzy są tajemniczy i skryci. Zdarza się Numer Drugi wesoły i miły, lecz trudno uchwytny, i jego typ przeciwny: nieprzystępny i milczący. Niektórzy są wylewni i uczynni, lecz sprawiają wrażenie, jak gdyby ich dobrą wolę hamowała opozycja zarządu. Inni robią trudności i są grubiańscy, dopóki nie uspokoi się ich odwołaniem się do wyższej władzy. Naprawdę może się wydawać, że Numery Drugie są nader rozmaite, jeśli idzie o ich temperament i poglądy.



W istocie rzeczy jednak dzielą się na dwie zasadnicze kategorie: na tych (A), którzy są zadowoleni z tego, iż są Numerem Drugim i na tych (B), którzy chcą zostać Numerem Pierwszym. Niezbyt łatwo jest przeciągnąć wyraźną linię pomiędzy jedną a drugą z tych kategorii - gdyż

niektóre jednostki znajdują się w stanie przechodzenia z jednej do drugiej - lecz kategorie te istnieją i większość Numerów Drugich można zaliczyć do jednej z nich.

Łatwo odróżnić te dobrze znane i wieczne Numery Drugie, którym brakuje - i którym zapewne zawsze brakowało - wszelkich większych ambicji. Ujawniają oni lekki chaos zainteresowań, zaabsorbowanie sprawami nie związanymi ściśle z organizacją. Mówią o komisjach szkolnych, o lokalnej polityce, o klubach sportowych i o Izbie Handlowej. Same ich mieszkania świadczą o tym, że zawsze w nich pozostaną - widać to po sposobie przesadzania drzew w ogrodach i po betonowaniu podjazdów. Są równie czynni, jak zawsze - nigdy nie byli aktywniejsi - i nigdy (no, prawie nigdy) nie spóźniają się do biura. Ale osiągnęli już wiek, w którym minęły ich ambicje i zaczęli raczej być dumni z postępów swych dzieci; z powodzenia syna w college'u lub z pierwszego dziecka zamężnej córki. Ktoś, czym przeznaczeniem jest. być Numerem Drugim, sprawia wrażenie człowieka cieszącego się wewnętrznym spokojem i wolnego od trosk. Poznać go można raczej po tym wyglądzie niż po tym, co mówi. Siłą nawyku może on nawet mówić o swym awansie, lecz jego wygląd przeczy jego słowom. Jednakże od wygaśnięcia jego nadziei mogą minąć lata, zanim przyzna - nawet przed samym sobą - że lubi być Numerem Drugim i że teraz nigdy już nie będzie niczym innym.



To, co jest oczywiste dla wszystkich, może nie być oczywiste dla niego samego.

To sztuka być zadowolonym Numerem Drugim, bez względu na to, czy rola ta była czyimś przeznaczeniem od samego początku, czy też została komuś narzucona. W gruncie rzeczy jest to sztuka identyfikowania się z bohaterem. W kinie lub przed ekranem telewizyjnym normalny człowiek łatwo identyfikuje się z bohaterem w danej chwili. Nie wyobraża sobie procesu

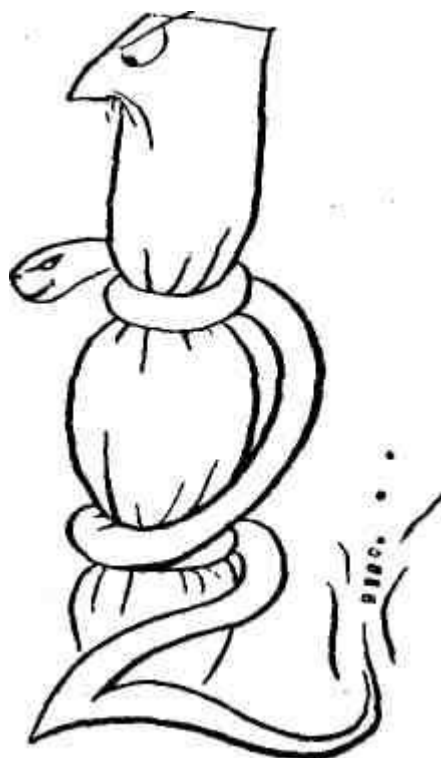
przygotowywania westernu w studio ani reżysera zarządzającego dziesiątą powtórkę pierwszej sekwencji. Nie zastanawia się nad tym, dlaczego ludzie zawsze padają od uderzeń, a mimo to wstają nawet nie draśnięci. Po prostu zaciska pięści albo bezwiednie sięga ręką po nie istniejący pistolet, przyjmując dzielność bohatera za własną. Idealny Numer Drugi czyni z Numeru Pierwszego swego bohatera i bierze na siebie część jego dramatu. To „my” powzięliśmy decyzję i to „my” utraciliśmy absurdalne propozycje przedłożone na zebraniu zarządu. „Numer Pierwszy orientuje się we wszystkim - powiada Numer Drugi - nie można go nabrać. On ma odpowiedź na wszystko”. Ale ton jego zachwytów odsłania przed nami fakt, że Numer Drugi sam sobie przydziela tę rolę. Osiągnięcia Numeru Pierwszego stały się po części jego własne. I Numery Drugie (A), choć na początku mogą różnić się między sobą, z czasem starają się do siebie upodobnić. A więc obowiązkiem szefa sztabu jest pisać stylem swego głównodowodzącego, tak dobierając słowa, żeby depecha niemal nie wymagała poprawek. Idealny Numer Drugi przemawia głosem swego szefa i nie posiada własnych, odrębnych poglądów.

Przejdźmy teraz do kategorii B, do większej zapewne liczby Numerów Drugich, których ambicją jest zostać Numerem Pierwszym. Tych urzędników można podzielić na trzy grupy: (I), (II) i (III). W grupie (I) wszystkich mianował Numer Pierwszy. Ten typ zastępcy, którego Numer Pierwszy sam wybrał spośród kierowników działów, jest człowiekiem względnie młodym i nastrojonym optymistycznie. Nigdy (jak twierdzi) nie spodziewał się takiego awansu i nigdy przedtem nie sprawował tak wysokiego urzędu. „Do licha! - krzyczy - ależ to wspaniale pracować przy takim facecie, jak Alan Szczytek! Codziennie uczę się czegoś nowego. To pierwszorzędny facet - a jak on zna swoją pracę! Naprawdę, mam szczęście”. Kipiąc wprost od pochwał, zwłaszcza wtedy gdy może go słyszeć pani Szczytek, Bob Pnącz jest wyraźnie Wschodzącą Gwiazdą. Nie zastanawia się, czemu szef wybrał właśnie *jego*, skoro tak wielu innych dobrych urzędników miał do wyboru, ale to fakt, że go wybrał. Alan nigdy nie będzie żałował swego wyboru, jeśli to ma zależeć od Boba. Kiedy Alan wyjeżdża na konferencję, Bob błyszczy jako jego zastępca. „Nie - powiada - nie sądzę, żeby Alan chciał podjąć taką decyzję”. „Tak - przyznaje - to zupełnie zgadza się z naszą polityką”. „Co do tego ostatniego punktu - stwierdza - przypuszczam, że lepiej będzie poczekać do powrotu Alana”. A kiedy Alan Szczytek zaczyna mówić o przejściu na emeryturę, to właśnie Bob przewodniczy delegacji, która błaga go o pozostanie na stanowisku. „Może powinien pan wypocząć, sir, ale wszyscy pragniemy, żeby pan wrócił do swego biurka. Ciągłe pana potrzebujemy i nie możemy uwierzyć, żeby pan naprawdę odszedł”. Każdy się zgodzi, że Bob Pnącz to świetny facet, i że jego gwiazda wschodzi.

W grupie (II) znajdują się Numery Drugie, które mianowano, *zanim* Numer Pierwszy objął obecne stanowisko. Każdego z nich wybrał poprzednik obecnego Numeru Pierwszego. Dobrym przykładem Numeru Drugiego (B II) jest Mark Dolny. To znakomity typ urzędnika, pracowitego, lojalnego i popularnego. Chodzą słuchy, że zarząd spróbował szczęścia, mianując Numerem Pierwszym Mr Pictona Młodziaka, Juniora i że nigdy by tego nie zrobił, gdyby nie mógł polegać na Marku Dolnym, wprost idealnym pomocniku szefa, którego doświadczenie (w owym czasie) było

ledwie że wystarczające. A nikt nie może zaprzeczyć, że Mark (zwany „tata” przez młodych urzędników) to wspaniały pracownik. W rzeczywistości nie jest o wiele starszy od Numeru Pierwszego, lecz często sprawia wrażenie starszego po prostu przez porównanie - i przez lekką skłonność do zrzędzenia. Ale bez niego organizacja byłaby niczym, po prostu *niczym*. Jeśli ktokolwiek *wie* coś o sprawach firmy, to właśnie on. Wszystkich zna po imieniu i zawsze jest gotów do udzielenia rady czy pomocy. To on pamięta, że projekt podobny do tego, nad którym właśnie się dyskutuje, był już raz przedłożony w roku 1937. Jeśli trzeba wykonać jakieś skomplikowane zadanie, Mark jest tym człowiekiem, który się go podejmie. Jest dumny z zaufania, jakie zarząd w ten sposób mu okazuje. Nikt nigdy nie wątpi o jego lojalności wobec Numeru Pierwszego, gdyby nawet niektórzy uważali go za zdolniejszego od szefa. „Zostawmy to Markowi” - powiada Numer Pierwszy - i praca, jakakolwiek by była, zostanie wykonana na czas. Gdyby można było powiedzieć, że produkcja firmy zależy od jakiejś indywidualności, Mark byłby tą indywidualnością; w każdym razie większość tak myśli. Jest on człowiekiem więcej niż wartościowym, jest człowiekiem *nieodzownym*.

W tej samej kategorii i grupie, co Mark Dolny, lecz w innej gałęzi przemysłu znajduje się Carveth Czepiak, bezsprzecznie jeden z najzdolniejszych urzędników w firmie Bellelectronics. Co do zdolności Czepiaka nie może być w ogóle żadnych wątpliwości. Zostałby prezesem, gdyby nie to, że trafił się właśnie Victor I Szpic! Nieco starszy od Marka Dolnego i wyglądający na starszego, niż jest w rzeczywistości, Carveth nigdy nie okazywał Victorowi nic prócz uprzejmości.



Młodszy od niego o osiem lat prezes afiszuje się przyjacielską bezceremonialnością, ale to nikogo nie potrafi oszukać. Natomiast Carveth pełny jest nie wypowiedzianego krytycyzmu. Jeśli zapytać go o politykę towarzystwa, nakreśla bieżący plan rozwoju, wzrusza ramionami i po krótkiej pauzie dodaje: „Czy to jest najlepszy projekt, jaki możemy powziąć... no cóż, zobaczymy.

Niektórzy z nas mają czasem - och, to zresztą nie ma znaczenia. Zna pan oczywiście Szpica? To świetny facet, tak, z pewnością! Nie wiem, jak on to robi - naprawdę nie wiem!" Często słyszy się, że powtarza: „Nie wiem, jak on to robi" - i jest w tym stwierdzeniu w sam raz tyle dwuznaczności, żeby posiać zwątpienie. Nie mruknawszy ani słowa, które można by nazwać nielojalnym, Carveth podaje w wątpliwość każdą decyzję prezesa. „Gdybyśmy nie ufali tak bardzo szefowi, moglibyśmy *niemal* sądzić, że źle ocenił tendencje rynkowe, ale myślę, że on wie, co robi. On posiada jakąś intuicję, a to, powiedziałbym, więcej znaczy niż samo tylko doświadczenie. Zobaczmy". Carveth jest mistrzem brzemiennej w skutki milczenia - mógłby w tej dziedzinie zdobyć stopień uniwersytecki - a jego uniesione brwi wzbudzają większy brak zaufania, niżby to mogły wyrazić słowa. Z tego, czego Carveth nie mówi, wynika jasno, że nastąpiło całkowite fiasco polityki Szpica.

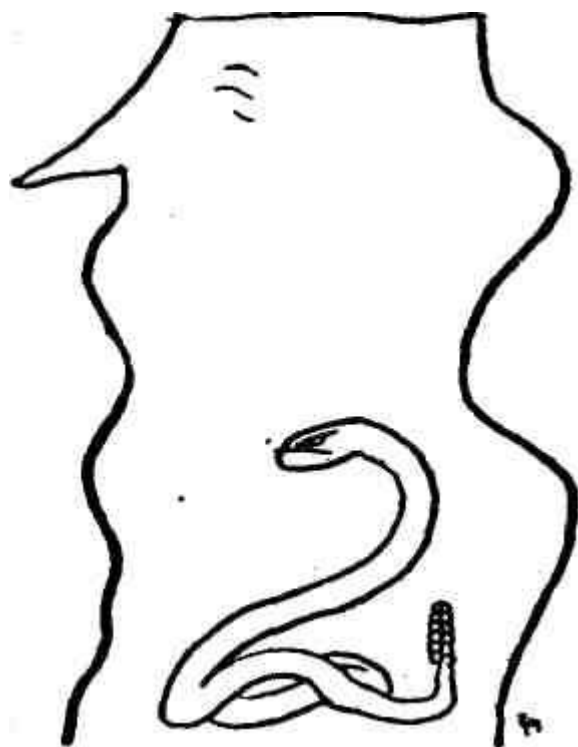
Na koniec mamy grupę (III) obejmującą dawne Numery Pierwsze wprowadzone do organizacji w wyniku fuzji przedsiębiorstw. Jest tam na przykład Brent Wykup, który został Numerem Drugim towarzystwa Gi-gantol, gdy jego własna firma (Prostek i Drzączek, Sp. Akc.) została wchłonięta w roku 1960. Stosunki pomiędzy prezesem i Brentem układają się zbyt grzecznie, żeby to było przekonywające. „Zanim pójdziemy dalej, zapytajmy o zdanie Brenta" - powiada Silas Górny. „Ależ nie, Silas - mówi Brent - twoja ocena jest najlepsza - to raczej ja potrzebuję twoich wskazówek". „Dziękuję, Brent, ale ty w tej dziedzinie masz więcej doświadczenia". „Nie powiedziałbym tego, Silas, sądzę, że ty wiesz więcej niż my wszyscy". „Jesteś zbyt skromny, Brent", itd., itd. Dyskusja toczy się dalej, przy czym Silas serdecznie by pragnął, żeby Brenta tu nie było, a Brent równie gorąco życzyłby sobie znaleźć się gdzie indziej.

Numer Pierwszy, ograniczony w swej pozycji - to częsty problem w świecie interesów i zwykle istnieje tylko jedno jego rozwiązanie: emerytura Brenta lub jego przeniesienie. Jeśli przeanalizujemy i porównamy obecną sytuację owych czterech przedstawicieli Numerów Drugich, zorientujemy się od razu, że jedynym z nich pewnym awansu, jest tylko Bob Pnącz. Normalną kolejną rzeczą powinniśmy spodziewać się, że wkrótce opuści on biuro, żeby przyjąć prezesurę mniejszego koncernu tej samej branży. Ta nominacja będzie wynikiem rekomendacji Alana Szczytka, który w prywatnym liście podkreślił, że Bob jest najlepszym urzędnikiem, jakiego on kiedykolwiek wyszkolił. W trzy lata później Szczytek pójdzie na emeryturę i Bob zostanie jego, niewątpliwym następcą. Tak pomyślny los nie oczekuje jednak Marka Dolnego, który jest nie do zastąpienia (jako Numer Drugi). Picton Młodziak nigdy go nie zwolni. Gdyby Mark - wskutek nalegań swej żony - starał się gdziekolwiek o kierownicze stanowisko, list polecający Pictona położyłby nacisk na jego lojalność i umiejętności, subtelnie wyrażając wątpliwość co do jego przydatności jako Numeru Pierwszego. „Wprawdzie Mr Dolny nie posiada doświadczenia koniecznego na stanowisku rzeczywistego szefa organizacji, lecz jestem pewien, że zawsze będzie starał się dać z siebie wszystko". Z takim poleceniem Mark na każdej liście kandydatów otrzyma z pewnością drugie miejsce i na drugim miejscu pozostanie, dopóki jego szef nie dostanie apopleksji i nie padnie martwy, zwalniając stanowisko. Często zadaje się pytanie, czy Mark pragnie większej odpowiedzialności? Któż może na to odpowiedzieć? Z pewnością nie

odpowiedziałby nawet sam Mark, w którym uczucia rozczarowania i wewnętrznego spokoju pięknie się zrównoważyły. Prawda, być może, polega na tym, że na początku kariery miał większe ambicje, a teraz ma mniejsze. Ale odrzucanie kandydata jest w dużej mierze sprawą nawyku. Ktoś, kto raz został odrzucony, zostanie zazwyczaj odrzucony ponownie. I ktokolwiek został raz pominięty, podczas gdy stanowisko przyznano człowiekowi młodszemu, zostanie z pewnością pominięty powtórnie. Mianowanie go przy następnej okazji byłoby automatycznym przyznaniem, że poprzednie odrzucenie jego kandydatury było błędem; co jest absurdalne. A zatem szanse awansu Marka są odwrotnie proporcjonalne do jego obecnej użyteczności. Jego szanse maleją i wkrótce znikną zupełnie.

Lecz szanse Marka, jakkolwiek są nikłe, wyglądają obiecująco w porównaniu z szansami Carvetha Czepia-ka. Sytuacja tych dwóch ludzi jest zasadniczo ta sama (B II), każdy z nich przeżył to, że młodszemu dano przed nim pierwszeństwo. Lecz ich reakcja była odmienna. Przed człowiekiem pominiętym otwierają się wyraźnie dwie drogi postępowania: Może on - poprzez lojalną współpracę - pokazać, że nie ma w nim wad. Albo: dowodząc wyższości swej inteligencji, może wykazać, że powzięta w jego sprawie decyzja była z pewnością niesłuszną. Każda z tych dróg jest fatalna, lecz ta druga szczególnie. Gdyż wzajemna niechęć pomiędzy Szpicem i Czepiakiem musi doprowadzić do impasu. Czepiak chciałby przejść jako Numer Pierwszy do mniejszego towarzystwa, lecz Szpic nigdy nie poprze jego podania. Teoretycznie biorąc, Szpic powinien by marzyć o pozbyciu się go - i tak jest w rzeczywistości. Lecz to marzenie rzadko bywa tak silne, żeby spowodowało żarliwą rekomendację. Awans Czepiaka jest zbyt wysoką ceną za jego usunięcie. Obrzydzenie, jakie Szpic i Czepiak czują do siebie nawzajem, jest w gruncie rzeczy tą siłą, która trzyma ich razem. A gdyby Szpic doszedł do wniosku, że nie zniesie tej sytuacji, prawie na pewno załamałby się w inny sposób. Gdyż jego listy polecające stałyby się zbyt wylewne i zbyt liczne. Entuzjazm przechodzący pewne granice wzbudza podejrzenie. „Jeśli ten facet jest rzeczywiście tak piekielnie zdolny, to czemu Szpic tak bardzo chce się go pozbyć? Może wzbudza w nim poczucie niższości. W takim wypadku nie możemy przywiązywać zbyt wielkiej wagi do poleceń Szpica. Zajmijmy się raz jeszcze Zawrotnym, Numerem Drugim w Sp. Akc. Wścieklik i Dążeń". A zatem Czepiak nie jest w ogóle brany pod uwagę. A im bardziej uparcie dowodzi swych zdolności, tym dalej jego nazwisko pojawia się na liście. Któż zechce człowieka, który stale powtarza: „A nie mówiłem?” W normalnym biegu rzeczy Czepiak jest skazany na unicestwienie. Gdyby go uczyniono Numerem Pierwszym w pierwszej kolejności, byłby równie dobry jak Szpic, albo jeszcze lepszy. Ale rozczarowanie spacyło mu charakter, tak samo jak widoki na przyszłość. Wyszedł już z obiegu.

A cóż powiedzieć o Brencie Wykupie? Jego perspektywy są względnie dobre. Pomiędzy Numerami Pierwszymi istnieje pewien rodzaj braterstwa, jakby poczucie przynależności do jednego klubu. Jeśli raz do niego wszedłeś, pozostaniesz w nim na zawsze, przynajmniej pod pewnymi względami; a skoro raz z niego wyszedłeś, posiadasz wszelkie szanse, aby do niego powrócić.



Jeśli Brent nie jest zbyt blisko wieku emerytalnego, Górny pomoże mu zdobyć nowe stanowisko Numeru Pierwszego. Niedobrze jest mieć na rynku pracy dawne Numery Pierwsze. Obniża to pozycję innych, przypominając, co może się przydarzyć każdemu z nich. Panuje niepisane prawo, że człowieka usuniętego powinno się - jeśli to możliwe - wciągnąć z powrotem na tratwę. Najmniej pożądane byłoby, żeby Brent wciąż pozostawał tam na stanowisku Numeru Drugiego.

Z powyższych studiów nad Numerami Drugimi (A), którzy są zadowoleni ze swej sytuacji, oraz nad Numerami Drugimi (B), pragnącymi awansu, wynika jasno, że należy unikać roli Numeru Drugiego (B), któremu awansu odmówiono. Dotąd wszystko jest jasne: lecz cóż się stanie, jeśli otrzymasz tę właśnie rolę? Może się to zdarzyć każdemu z nas. Niechże więc czytelnik wyobrazi sobie na chwilę, że to właśnie jemu się przydarzyło. Wyobraźmy sobie, że nie dopuszczono cię do najwyższego stanowiska, a człowiek, którego wybrano, jest od ciebie o sześć lat młodszy. Ty sam możesz być na razie zadowolony, że zostałeś Numerem Drugim, lecz twoja żona NIE jest zadowolona, że jest żoną Numeru Drugiego. Zaczyna już patrzeć na ciebie wzrokiem pełnym politowania, co jest zastrzeżone dla wszystkich, których przeznaczeniem jest pozostać Numerami Drugimi. Twoja córka słyszy, że mówi się o tobie, jako o „starym, poczciwym tacie”. Sytuacja jest poważna, żeby nie powiedzieć krytyczna, i to jest właśnie przypadek, o którym mówi się: „teraz lub nigdy”. Cóż masz robić?

Wyjściowym punktem tych rozważań jest pytanie: CZY SŁUSZNIE ZOSTAŁEŚ POMINIĘTY? Dotychczas omawiając sytuację Marka Dolnego, Carvetha Czepiaka, Boba Pnącza i Brenta Wykupa, zakładaliśmy, że wszystkie te Numery Drugie nadają się, lub nadawały się kiedyś, na stanowisko Numeru Pierwszego. Istnieje wiele Numerów Drugich, o których spokojnie można to powiedzieć. Istnieją jednak ludzie inni, równie ambitni i niewątpliwie zdolni, którzy po awansie mogą zawieść. Nie zrozumiemy też zasadniczych cech Numeru Drugiego, dopóki nie potrafimy

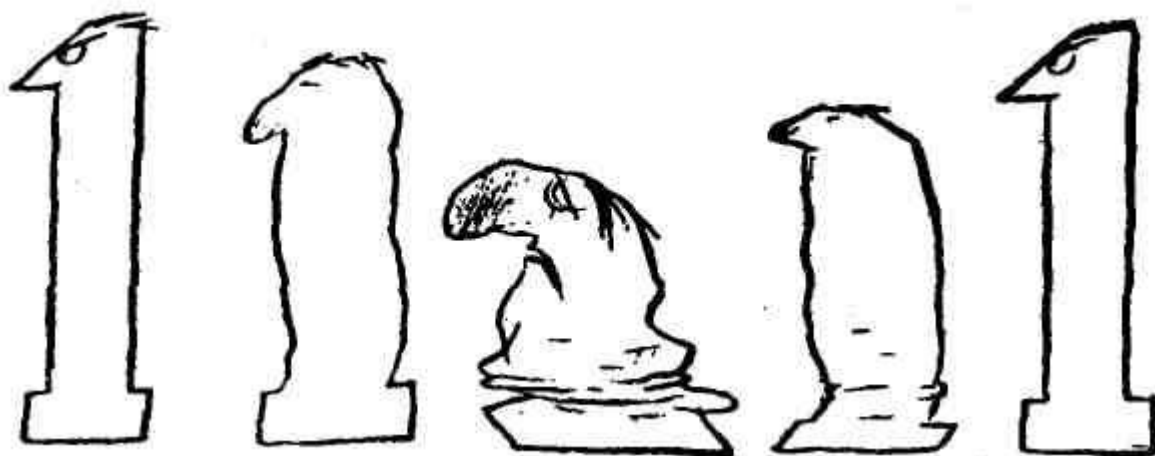
zanalizować jego braków. Jaka jest różnica pomiędzy naturalnym Numerem Pierwszym, a często spotykanym, zawiedzionym Numerem Drugim? Ty sam jesteś zbyt skromny, żeby dochodzić swych pretensji, zapytamy więc twoją żonę, czy zarząd odrzucając twoją kandydaturę, postąpił słusznie. Przypuśćmy, że jej odpowiedź brzmi, jak następuje:

„*Słusznie?* Czy pan oszalał? Wszyscy wiedzą, że Mike jest lepszy. To on przecież całe lata był mózgiem firmy. Musiał się zresztą znać na rzeczy, skoro został zaangażowany w roku 1946, zaraz po zwolnieniu z marynarki. Jakże on wtedy pracował, zaraz po naszym ślubie! Nieraz pracował przez całą noc, żeby tylko mieć gotową odpowiedź, gdyby szef zażądał jakiejś informacji. Mike jest doskonałym pracownikiem. A poza tym, wszyscy go lubią. Tak, wszyscy. Jeśli Mike powie, że trzeba zostać dłużej w biurze, nikt nigdy nie narzeka. Ludzie wiedzą, że widocznie tak trzeba i wiedzą, że on wyjdzie z biura ostatni. Minio że to ja mówię, Mike jest naprawdę najlepszym człowiekiem, jakiego mogli by wybrać. A co oni zrobili? Wybrali tego jakiegoś Wyżyka i jego żdzirowatą żonę. Największe głupstwo, jakie mogli zrobić”.

Przypuśćmy, że wszystko, co ona mówi, jest prawdą. Jesteś taki, jak ona sądzi i jeszcze czymś więcej. Ale wciąż jeszcze nie mamy dowodu, że jesteś materiałem na Numer Pierwszy. *Czy jesteś?* Sam musisz odpowiedzieć na to tak ważne pytanie. Musisz uwierzyć w samego siebie, zanim inni będą mogli w ciebie uwierzyć. Twój własny osąd jest najważniejszy i może być ostateczny. W gazetach znajdujemy czasem kwestionariusze, które należy wypełnić samemu, i które zapraszają ludzi do określania ich własnych kwalifikacji na podstawie odpowiedzi na dwadzieścia lub więcej pytań. Dla ciebie, dla człowieka, który zaszedł już tak daleko na drodze do sukcesu, istnieją tylko trzy pytania. Brzmiały one następująco:

Pytanie pierwsze. Jeśli dostajesz kataru albo miewasz podwyższoną temperaturę, w którym dniu tygodnia zaczynasz chorować? Dobrze się nad tym zastanów. Być może odpowiesz: „No cóż, zdaje się, że to może się zdarzyć każdego dnia. Nie mogę sobie dokładnie przypomnieć”. Jeśli odpowiesz w ten sposób, stanowisko Numeru Drugiego jest dla ciebie stopniem odpowiednim. Gdyż ktoś, czym przeznaczeniem jest być Numerem Pierwszym, odpowie bez wahania: „Wszystkie moje dolegliwości zaczynają się w piątek po południu, a zdrowieję zawsze w poniedziałek rano”. Rzecz w tym, że Numer Drugi, który ma zostać Numerem Pierwszym, nigdy nie może chorować, a przynajmniej nie w ciągu najbliższych lat po swym awansie. Wszyscy inni mogą mieć grypę, kiedy im się podoba i mogą jej dostawać w tym samym tygodniu (jak to się często zdarza), lecz tym ważniejsze jest, żebyś ty był w biurze. I niech to sobie będzie, jaka chce epidemia, ciebie znajdzie się przy twoim biurku. Lecz czy pacjent potrafi w ten sposób kontrolować początki choroby? Z pewnością potrafi. Nie jest to jakiś świadomy wysiłek, gdyż urodzony szef (jeśli nim jesteś) podświadomie opanowuje swoje dolegliwości. Istnieje w nim jakiś wewnętrzny mechanizm, który od poniedziałku do piątku tłumi wszelkie zarazki. „Nie wolno ci teraz chorować - szepce - dziś po południu jest zebranie personelu. Dziś jest lunch dla senatora Tumana - syczy - nie możesz jeszcze teraz zacząć kichać”. Ów wbudowany w ciebie mechanizm pracuje bez zarzutu aż do piątku w południe. Chociaż nie jesteś już w najlepszej formie, załatwiasz wszystkie

pilne sprawy i około godziny 15³⁰ zaczynasz podpisywać pocztę do wysłania. To właśnie wtedy twoja zaufana sekretarka zauważa po raz pierwszy, że źle wyglądasz. Kiedy mówi ci o tym tonem macierzyńskiej troskliwości, który tylekroć wypróbowała w college'u dla sekretarek, kichasz. „Oh, Boże, Mr Wierzchnik, zdaje się, że dostał pan grypy”

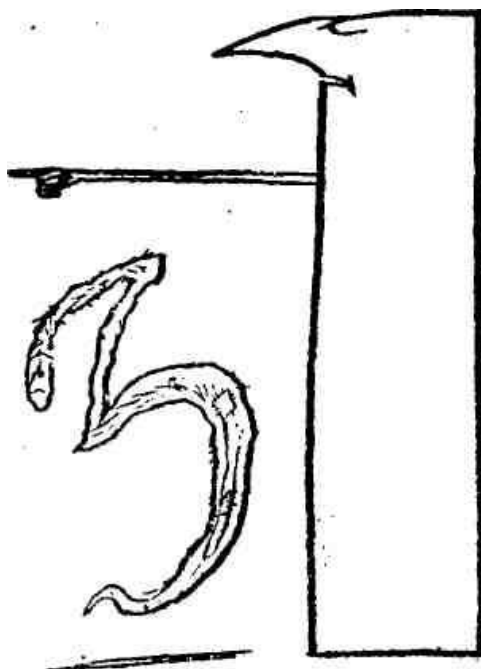


. Zdajesz sobie sprawę z tego, że ona (jak zawsze) ma słuszność i nagle wewnętrzny mechanizm rozkręca się, mrużąc: „Teraz jest wszystko w porządku. Choruj sobie! Możesz chorować, ile ci się tylko podoba - aż do północy w niedzielę”. Chwiejesz się, ledwie masz siłę utrzymać się na nogach. Idziesz do łóżka z gorącą whisky i cytryną. Tej nocy temperatura skacze ci do 40 stopni i zastanawiasz się, czy masz jakieś szanse, żeby z tego wyjść z życiem. Nikt nie potrafi tak straszliwie chorować, jak ci, którzy na ogół cieszą się wspaniałym zdrowiem. W sobotę w południe posyłasz po adwokata (którego nie można znaleźć, bo wyjechał na ryby), twierdząc, że musisz zmienić testament - to kwestia małego zapisu na fundację badań medycznych. W sobotę wieczór jesteś bliski śmierci. W niedzielę rano stan się poprawia. W ciągu popołudnia jesteś już rekonwalescentem. A w poniedziałek rano wracasz do biura i czujesz się doskonale. Istnienie lub brak owego wewnętrznego mechanizmu jest po prostu faktem. Jeśli go nie posiadasz, nie jesteś ulepiony z tej gliny, z jakiej lepi się Numery Pierwsze. Posiadasz go? Naprawdę? Wobec tego przejdźmy do następnego pytania.

Pytanie drugie. Czy gotów jesteś robić to, czego inni robić nie umieją lub nie chcą? W teorii każdy, kto widnieje na liście płac, jest w biurze, żeby robić to, co mu się (czy jej) poleci. W praktyce jednak wszyscy robią to, co im się podoba. Jeden ma zamiłowanie do zbierania plotek, a drugi lubi chować dokumenty tak, że nigdy już potem nie można ich znaleźć. Jeden ubóstwia rysowanie wykresów organizacyjnych, a drugi chodzi po biurze i gasi światła. Jest jednak jeden człowiek, który nie może robić tego, co lubi, a tym człowiekiem jest Numer Pierwszy. Ponieważ, oprócz jego normalnych zajęć, spada na niego cała praca, którą zostawili inni; a nikt nie może przewidzieć, jaka ona będzie. Może to być opracowanie planu urlopów albo wybór koloru, na jaki trzeba pomalować ściany. Może to być skontrolowanie zużycia gazu - albo dla odmiany - sprawdzenie ćwiczeń przeciwpożarowych. Może to być dopilnowanie mycia okien albo naprawy stopek elektrycznych. Ale cokolwiek by to było, nikt inny w końcu tego nie zrobi - oprócz Numeru

Pierwszego. To jest właśnie to, czego nie zrobi nikt inny i co ostatecznie przypadnie jemu. Czy jesteś na to przygotowany, a zarazem pogodny i pewny siebie? Jesteś? Wobec tego przejdźmy do ostatniego pytania, które wcale nie jest takie łatwe.

Pytanie trzecie. CZY JESTEŚ GOTÓW ZWOLNIĆ Z PRACY JOEGO POCZCIWCA? Znasz go, oczywiście. Każda instytucja ma (lub miała) swojego Joego Poczciewca. Jest bardzo zacny i ogólnie bardzo lubiany i jest jednym z najpoczciewszych ludzi na świecie. Urzęduje sobie nieszkodliwie z kieszeniami pełnymi listów, na które nie odpowiedział, z resztkami śniadania na krawacie i popiołem z papierosów na spodniach, oraz z bezmyślnym uśmiechem na twarzy. Każdy zna Joego jako miłego, starego bałaganiarza z sympatyczną żoną i pięciorgiem dzieci, które chodzą do szkoły. Można by znaleźć powód, żeby Joego zatrzymać, ale przypuśćmy, że nie ma takiego powodu. W innej organizacji Joe mógłby być pożyteczny, nawet nieoceniony, jako ktoś, kto nigdy nie ma racji. Ale czasy są ciężkie, konkurencja ostra, pieniędzy mało i nie możemy sobie pozwolić na popełnianie jeszcze jakichś błędów. Joego trzeba zwolnić.



Ponieważ jesteś Numerem Pierwszym, to ty, a nie kto inny, musisz posłać po Joego i powiedzieć mu: „Dla naszego towarzystwa nie jest pan wystarczająco dobrym pracownikiem i od 1 października zwalniam pana z pańskich obowiązków. Musi pan do tego czasu poszukać sobie innej pracy. Nic nie obiecuję, ale postaram się zrobić dla pana, co będę mógł”. Joe zblednie, zaczną mu drżeć ręce. Zacznie coś bełkotać o swej dawnej pracy, o swojej żonie i dzieciach, na co ty odpowiesz: „Przykro mi, Joe, ale moja decyzja jest nieodwołalna”. Gotów jesteś to zrobić? Ale to jeszcze nie koniec próby. Albowiem, spojrzawszy Joemu Poczciewcowi w oczy i powiedziawszy mu: „Jest pan zwolniony”, musisz wrócić do domu i usnąć spokojnie, nie poświęciwszy tej sprawie już ani jednej myśli. Aby być dobrym Numerem Drugim (którym jesteś), potrzebujesz wiedzy, zdolności, umiejętności i taktu. Tego wszystkiego potrzebujesz też jako Numer Pierwszy, lecz trzeba ci jeszcze czegoś innego - trochę owej bezwzględności, która wyróżnia człowieka stojącego na szczycie. Generał musi czasem wydać rozkaz wysadzenia mostu, mimo iż wie, że część jego

własnych wojsk znajduje się jeszcze na drugim brzegu rzeki. Dowódca okrętu może się przytrafić, że każe zamknąć wodoszczelne grodzie, choć w kotłowni zostali uwięzieni palacze. W dodatku nie jest to decyzja, którą podejmuje się emocjonalnie, jak na filmie. Podejmuje się ją spokojnie i chłodno, może tylko z owym trwale zmienionym wyrazem ust i oczu. Czy sprostasz tej ostatecznej próbie w jej skromniejszej, pokojowej formie? Pamiętaj, że zagadnienie nie polega jedynie na zwolnieniu Joego Pocziwca. Musisz jeszcze potem umieć spokojnie zasnąć. Nie wolno ci zastanawiać się: „Czy postąpiłem słusznie?“, nie wolno ci też rozmyślać, co Pocziwiec teraz pocnie, lecz musisz natychmiast zająć się następnym problemem; a oczywiście może to być sprawa zwolnienia jeszcze kogoś innego.

Przypuśćmy teraz, że dałeś właściwą odpowiedź na każde z tych trzech zasadniczych pytań. Wszystkie twoje niedyspozycje przypadają na okres od piątku po południu do poniedziałku rano. Jesteś gotów i potrafisz wykonać każdą pracę. Jesteś też gotów zwolnić z pracy Joego Pocziwca. Przy całym twoim doświadczeniu i wszystkich umiejętnościach oraz przy trzech dodatkowych kwalifikacjach, które podkreślają twoje zdolności kierownicze, zostałeś jednak pominięty przy awansie. Z trudnym do uwierzenia brakiem zdrowego rozsądku, zarząd wyznaczył na szefa człowieka młodszego, pozostawiając cię na stanowisku Numeru Drugiego. Ponieważ niepowodzenia są rzeczą ludzką, ów smutny los może spotkać każdego z nas; a teraz, po latach owocnej pracy, spotkał ciebie. Nowy Numer Pierwszy objął stanowisko, a ty musiałeś go powitać w imieniu personelu. Od siebie dodałeś gorące gratulacje, zauważając w myśli, że włosy szefa są przerzedzone, a jego ubranie źle uszyte. Twoja żona twierdzi, że żona Numeru Pierwszego jest starsza, niż to chce przyznać, a ubiera się tak, że wygląda prawie (no tak, powiedzmy to otwarcie) jak czupiradło. Ceremonie się skończyły, a pozostaje pytanie - co robić dalej?

Jeszcze bardzo niedawno na to pytanie nie było odpowiedzi. Musimy jednak przyznać, że jedyną nadzieją Numeru Drugiego była długa i poważna choroba Numeru Pierwszego. W ten sposób Numer Drugi mógłby umocnić swoją pozycję aż do czasu, gdy Numer Pierwszy zrezygnuje z posady lub umrze. W rzeczywistości jednak choroba tego rodzaju jest wysoce nieprawdopodobna. Jak powiada przysłowie, im bardziej czegoś się pragnie, tym trudniej się tego doczekać. Osoba, która ma korzystać z renty, będzie żyła wiecznie. Nie należy czekać, aż Numer Pierwszy zachoruje. Lepsza polityka polega na wymanewrowaniu go z gry. Wierzono niegdyś, że ludzi można zmusić do przejścia na emeryturę za pomocą kombinacji wypełniania formularzy i podróży lotniczych. Jakkolwiek niegdyś mądra, metoda ta przestała już być skuteczna. Nie zdziwi to nikogo, kto kiedykolwiek używał środka do tępienia owadów. W pierwszym roku, jak wiemy, środek ów daje pewne wyniki, może nawet nie zabija moskitów, lecz z pewnością wzbudza w nich uczucie, że są niepożądane. W drugim roku ich uczuć nic nie rani - przyzwyczyły się do trucizny. W trzecim roku ją lubią. A w czwartym po prostu nie mogą bez niej żyć. Tak samo dzieje się z naszymi wysokimi urzędnikami. Doszli już do tego, że patrzą na samolot z pobłażaniem graniczącym z sympatią. Zachodzi zatem potrzeba zastosowania jakichś innych środków dla zastraszenia naszych przełożonych. Jest to tajemnica, którą teraz ujawnimy po raz pierwszy.

Ów najnowocześniejszy sposób Usunięcia-Numeru--Pierwszego wymaga zastosowania nauki o zarządzaniu. Ponieważ ty, jako Numer Drugi, nie jesteś w niej mocny, twoim pierwszym posunięciem winno być wezwanie doktora filozofii, powiedzmy z Kalifornii. Istnieje wielu takich ekspertów w tej dziedzinie, nie powinno zatem być żadnej trudności w wezwaniu uczonego ze Szkoły Handlowej. Przypuśćmy, że owym uczonym jest dr U. C. L. Angeles, którego żona, Ann Utherwon, jest sama specjalistką od zagadnień behawioryzmu. Namawiasz Numer Pierwszy, żeby pozwolił poddać główne biuro badaniom technicznym. Wszystkie te badania zostaną przeprowadzone (wyjaśnisz) na koszt Instytutu Mgliścika, który dostarczy także trzech asystentek. I oto na zebraniu zarządu ma teraz zostać przyjęte pierwsze tymczasowe sprawozdanie.

Dunkan: Punkt 3. Sprawozdanie dra Angeles, którego kopie zostały rozesłane wcześniej. Są jakieś uwagi?

Makbet: Sir, proponuję zaprosić dra Angeles, żeby wyjaśnił swój projekt. On tu właśnie jest...

Dunkan: Doskonale, Numerze Drugi. Doktorze Angeles, pan ma głos.

Angeles: Panie prezesie, panowie. Pragnąłbym przedstawić nasz tymczasowy raport w najprostszej formie. Fakty już ujawnione wymagają natychmiastowego działania. Czekać na sprawozdanie końcowe, to dopuścić do pogorszenia się sytuacji. A zatem krótko: przeprowadziłem wstępne studia nad tą organizacją, przy użyciu nieliniowego rozszerzenia optymalnej skali Batworthy'ego...

Makbet: Mam nadzieję, że stosując wewnętrzną kontrolę ważności?

Angeles: Oczywiście. Notę o postępowaniu rozpoznawczym znajdzie pan w załączniku K. Stosując strategię przypadkowych wartości zmiennych i używając

Modelu Stochastycznego; stosując, co więcej, nasze doświadczenia w badaniach operacyjnych i w teorii decyzji, nie mogliśmy uniknąć znamienych wniosków, które przedstawiliśmy tabelarycznie na stronach 34-37.

Dunkan: To bardzo interesujące, ale doprawdy nie rozumiem...

Makbet: Przepraszam, że przerywam, sir, ale sądzę, że potrafię wytłumaczyć miejsce, które wydaje się panu niejasne. Sam się nad tym zastanawiałem i pytałem dra Angeles, dlaczego odrzucił prostszą strategię Twierdzenia Finkelsteina. Ale wkrótce mnie przekonał, że w tym wypadku programowanie drugiego stopnia nie byłoby przydatne. Przypuszczam, że pod innymi względami uzna pan sprawozdanie za jasne i przekonujące.

Przerwijmy teraz i pomyślmy przez chwilę, gdyż zebranie doszło do punktu, który na arenie walki byków nazywa się Momentem Prawdy. Dla Numeru Pierwszego oznacza to: teraz albo nigdy. Aby odzyskać kontrolę nad sytuacją, musi on w tej chwili wyrzucić swoją kopię tymczasowego sprawozdania do kosza i zwrócić się do dra Angeles mniej więcej tymi słowami:

Dunkan: Wszystko to brzmi dla mnie jak kosałka opałki. Nie mam najmniejszego pojęcia, o czym pan mówi i nie mam powodu sądzić, żeby to miało jakiegokolwiek znaczenie. Jeśli ma pan jakieś konstruktywne uwagi na temat naszej organizacji, proszę je wyrazić zrozumiałym językiem i powiedzieć nam, co - pańskim zdaniem - powinno się zrobić. Ale proszę nie mówić do mnie jak do

mózgu elektronowego. Nie lubię tego, nie rozumiem tego i nie zniosę tego.

Dzięki takiej szorstkiej reakcji, która zdegradowała dra Angeles do poziomu bełkotliwego mętniaka, Numer Pierwszy może zapanować nad całą intrygą. W tej chwili wszyscy wiceprezesi chóralnie przyznają, że tymczasowe sprawozdanie jest niezrozumiałą bzdurą. Założyciel towarzystwa, stary Tom Nieustępliwy, postąpiłby dokładnie w taki sposób. Ale dzisiejsi urzędnicy rzadko bywają ludźmi jego kalibru. Przyznanie się do pogardzanej ignorancji wśród grupy urzędników, z których każdy udaje, że rozumie całą dyskusję, wymaga odwagi. W dziewięciu wypadkach na dziesięć Numer Pierwszy nie sprostą tej próbie. Będzie kiwał głową z udanym zrozumieniem. A skoro raz odpowiednia chwila minęła, nigdy już nie odzyska kontroli nad zebraniem, które będzie toczyć się dalej mniej więcej tak:

Dunkan: Dziękuję, Mac. Sprawozdanie mogłoby być wyrażone jaśniej, ale sądzę, że wszyscy rozumiemy, co doktor ma na myśli (rozgląda się dookoła).

Wszyscy (szybko): Tak, tak. To zupełnie jasne.

Makbet: No cóż, zdaje się, że jestem bardzo tępy, ale wciąż jeszcze zastanawiam się nad drugą połową strony 41. Dlaczego dynamiczne programowanie obejmuje teorię gier?

Angeles: Cieszę się, że pan o to zapytał. Mój symboliczno-manipulacyjny język nie jest może tak zwarty, jak być powinien. Ta strona podsumowuje moje heurystyczne, bilansujące postępowanie, które prowadzi do niezasadniczego optymalnego rozwiązania na stronie następnej.

Makbet: Ale to rozwiązanie jest z pewnością niezgodne z kombinatoryjną analizą i topologią na stronie 17 - proszę spojrzeć, pan tam mówi, że

$$II = \frac{I}{mm} - (p + h^2)$$

A co z rachunkiem prawdopodobieństwa?

Angeles: Nie można go zastosować do wzajemnego oddziaływania wieloosobowego. Owszem, przyznaję, że można byłoby go zastosować, gdybym był użył innej metodologii. Ale wnioski byłyby zupełnie te same.

Makbet: Oh, tego nie kwestionuję. Przymus strefowy nie zostałby naruszony.

Angeles: Właśnie. To zagadnienie cybernetyki i zastosowania reguły drobiazgowości. Przypuszczam, że w zasadzie się zgadzamy.

Makbet: Tak jest. Ale pańskie wyczerpujące algorytmy obarczają mnie ubolewaniem godną funkcją, która nie da się zanalizować.

Angeles (śmieje się serdecznie): Świetnie, świetnie!

Wszyscy (nerwowe śmiechki): He, he, he...

Makbet: No tak, sir, tak jak ja to rozumiem, musimy zastosować to sprawozdanie do Aktywizacji Motywów w naszej organizacji. Proponuję jednak, żebyśmy odłożyli tę akcję, dopóki nie zostanie nam przedłożona część II ostatecznego sprawozdania, co nastąpi mniej więcej za trzy tygodnie. Sprawa może chyba tak długo poczekać - ale nie dłużej, prawda?

Angeles: Potrzeba nam definitywnej decyzji przed końcem miesiąca.

Makbet: Doskonale. I musimy obszernie przedyskutować część II, zanim zakreślimy nasz program.

Dunkan (bojaźliwie): Obszernie?

Makbet; No, musimy przecież wiedzieć, co robimy.

Dunkan (zdruzgotany): Przypuszczam...

Makbet: I sądzę, że powinniśmy podziękować drowi Angeles za jego pomoc.

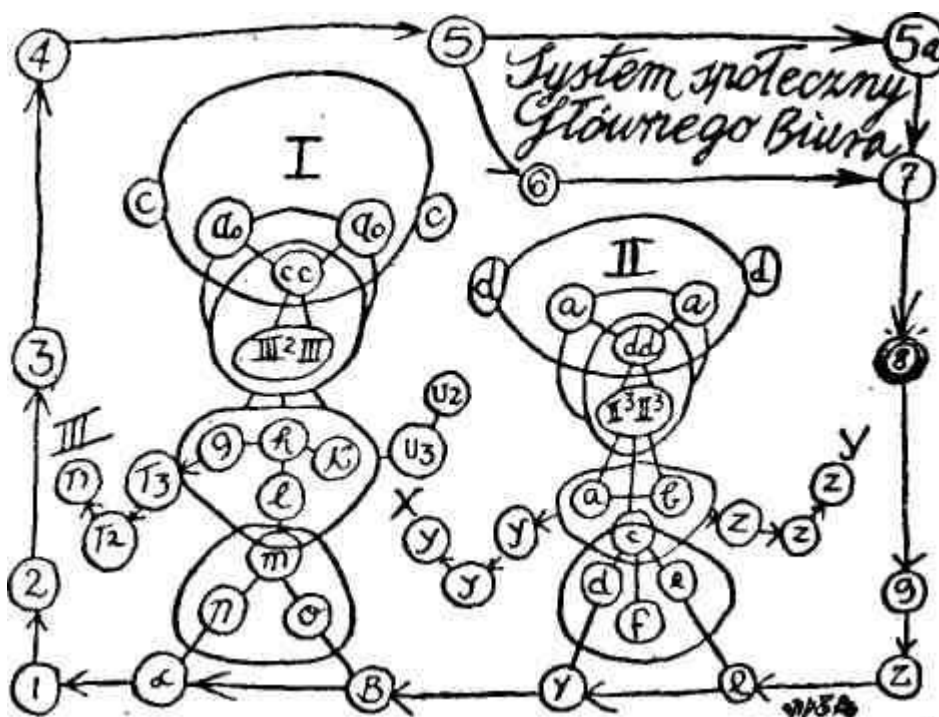
Wszyscy: Tak, tak. Naprawdę bardzo cenna pomoc.

Angeles: Nie byłbym w stanie opracować tego tymczasowego sprawozdania bez pomocy trzech asystentek przysłanych mi z Instytutu Mgliścika. Miss Zmięta i jej dwie siostry dokonały wspaniałej pracy. Czy mogę im przekazać podziękowanie prezesa? Dunkan: Tak sądzę.

Angeles: Będą bardzo zobowiązane.

Dunkan: A teraz, doktorze Angeles, poprosimy pana, żeby pan wrócił do swoich badań. Dziękuję panu, doktorze... A zatem - punkt 4. Kosztorys naprawy dachu nad halą maszyn. Mr Makduf?

Numer Pierwszy będzie wiele i głośno gadał na temat punktu 4, lecz mimo to utracił już grunt pod nogami. W następnym tygodniu będzie musiał asystować przy drugiej dyskusji z drem Angeles, wciąż jeszcze nie mając najmniejszego pojęcia o tym, o czym właściwie się dyskutuje. Potem nadejdzie sprawozdanie końcowe. Dr Angeles zawrze w nim swoje arcydzieło, wzór, ilustrujący System Społeczny Głównego Biura. Ponieważ ów wzór jest ostatnim, śmiertelnym ciosem, warto zreprodukować go tu w całości. Oto on:



Na widok tego wykresu Numer Pierwszy wyda głęboki jęk: „Oh, *nie!*” i szepnie: „*Nie to!*” Lecz właśnie *temu* musi stawić czoło. Jedno, co może zrobić, to pójść do łóżka z migreną, pozostawiając Numerowi Drugiemu przeprowadzenie planowanej reorganizacji. A kiedy tylko

Numer Pierwszy zdradza objawy polepszenia, wystarczy zwykłe machnięcie wykresem, wystarczy dalekie echo głosu dra Angeles, żeby nastąpił nawrót choroby. Czas odejścia Numeru Pierwszego jest bliski i nie może być żadnych wątpliwości co do tego, kto musi zostać jego następcą. Nie ma też żadnych wątpliwości, jak ty postąpisz z drem Angeles natychmiast po pożegnaniu Numeru Pierwszego. „Won!” - powiesz mu krótko, dowodząc tym raz jeszcze, że wynajęty morderca staje się niepożądany, skoro tylko zbrodnia została dokonana. Czy wahasz się przed użyciem tej metody usunięcia Numeru Pierwszego? Czy wzdrygasz się przed traktowaniem kogokolwiek z tak wyrachowanym okrucieństwem? Jeśli tak, zasługujesz na uznanie. Posiadasz wznioślejszy kodeks moralny i wyższe zasady etyczne niż niejeden duchowny. Odznaczasz się wszelkimi bezinteresownymi cechami, które czynią cię człowiekiem odpowiednim do zajęcia drugiego miejsca w każdej organizacji; i tam, jako Numer Drugi prawdopodobnie pozostaniesz. Gdyż Numery Pierwsze na tym świecie są w najwyższym stopniu bezwzględne. Dla osiągnięcia swego celu potrafią użyć wszelkich środków, a jeśli nauka o zarządzaniu wydaje się czymś pożytecznie śmiercionośnym, użyją także tej broni. Cofnij się przed tym majaczącym sztyletem, a wkrótce zaczniesz myśleć (i z twego punktu widzenia - zupełnie słusznie), że nie warto poświęcać tyle bólu i wysiłku, żeby zostać Numerem Pierwszym. Któregoś dnia, siedząc przy kominku z fajką i z filiżanką kawy pod ręką, powiesz do żony: „Rozumiem

wszelkie ambicje... ale ja doszedłem do tego, że lubię być Numerem Drugim. Wiesz co, czasem podejrzewam, że nigdy już nie będę nikim innym”. A twoja żona, dla której to samo podejrzenie już od sześciu lat przerodziło się w pewność, zgodzi się z tobą spokojnie i z uśmiechem.



9. TRZECIE PRAWO

Założmy - w tym ostatnim rozdziale - że ty, czytelniku tych słów, osiągnąłeś jedno z najwyższych stanowisk we współczesnym świecie. Za pomocą tej książki (zakładanej palcem, pełnej „oślich uszu” i trzymanej pod poduszką), stawałeś się coraz potężniejszy, przeżywałeś konflikty i fuzje, aż w końcu zostałeś prezesem Towarzystwa Metalowego Olbrzym-Gigant, posiadającego kapitał biliona bilionów i rozciągającego swoje imperium przemysłowe od Alaski aż do Peru. Na całym świecie istnieje tylko pięć podobnych stanowisk, a każde z nich obsadzone jest przez Rockefellera lub Rotschilda. Pobierasz kolosalną pensję i jeszcze większy dodatek reprezentacyjny. Przechodząc na emeryturę masz prawo zakupu akcji na zdumiewająco korzystnych warunkach. Od czasu do czasu skarżysz się swojej czwartej i najbardziej uroczej żonie na przepracowanie, wspominając mimochodem o ciężarze odpowiedzialności, który musisz dźwigać na swoich barkach. Jednakże twemu westchnieniu towarzyszy uczucie politowania dla tych wszystkich, którym nie udało się zdobyć podobnych dostojęństw.

Tak jak to bywa w innych monarchiach, musisz być czujny na oznaki rewolty. O niejednym z

legendarnych królów mówi się, że w przebraniu mieszał się z tłumem na rynku, przysłuchując się jego swobodnym pogawędkom i badając jego reakcję na swój ostatni dekret. Gdybyś uczynił to samo, wędrując nie zauważony po salonie, klubie czy w kularach Kongresu, usłyszałbyś buntownicze pomruki, pojąłbyś, że istnieją ludzie, którzy sądzą, że z punktu widzenia dobra społecznego, Olbrzym-Gigant jest zanadto potężny. Jeżeli już musi istnieć taka koncentracja bogactw (mógłbyś usłyszeć, że tak mówią), to powinno przejść ją państwo i poddać demokratycznej kontroli. Nacjonalizacja - jak zauważysz -r jest odpowiedzią niektórych na monopolizację. Z wszystkich stron będą do ciebie docierać krytyczne głosy, że Olbrzym-Gigant w zbyt małym stopniu służy społeczeństwu. Istnieje po to, żeby przynosić korzyści swym akcjonariuszom, a jeszcze większe - swoim dyrektorom. Za wiele bierze, a za mało daje. Jest bezduszną machiną, która nie robi nic dla narodu jako całości. Wróciwszy do swego skromnego apartamentu na dachu Walledoff-Gigancja², będziesz snuł gorzkie myśli na temat ludzkiej niewdzięczności. Niewdzięczność jako taka niewiele może cię nauczyć, lecz głupota - poprzez swe przeciwieństwo - wskazuje na prawdę. I właśnie żądanie nacjonalizacji powinno zwrócić twoją uwagę na główną zasługę Olbrzyma-Giganta. Przecież to Olbrzym-Gigant - jakiegokolwiek byłoby jego wady - ma tę zaletę, że jest ponadnarodowy. Należy do sił działających na rzecz polepszenia stosunków pomiędzy krajami. Nie jest to wynik świadomej polityki, lecz zwykłych poglądów, poglądów ludzi, których interesy ogarniają cały świat. Ani w Genewie, ani w Hadze nie znajdziesz takiego wzoru stosunków ponadnarodowych, jak w sali zarządu towarzystwa naftowego. Znacjonalizowanie takiego przedsiębiorstwa, uczynienie zeń jedynie instrumentu rządu, oznacza zepchnięcie go do zaściankowego poziomu polityków. Większe towarzystwa nie należą do grup, które podnoszą zgiełk przeciw wojnie; i dzieje się tak niezwykle szczęśliwie, gdyż konflikt (z czego wszyscy zdajemy sobie sprawę) rozszerza się w stosunku proporcjonalnym do wołania o pokój. Ale one w istocie reprezentują poglądy międzynarodowe, takie, jakie spotyka się wśród uczonych, bankierów i kłownów cyrkowych. Dlatego - pod wieloma względami - są potęgą niosącą dobro, od dawna już rozwiązawszy tę kategorię problemów, o których zdefiniowanie wciąż jeszcze walczą ministrowie spraw zagranicznych całego świata. Lecz jakkolwiek lekarstwo, którego domagają się głupcy, jest z pewnością gorsze od choroby, może pozostać uczucie, iż choroba istnieje. Wśród swych kolegów zauważysz oznaki niepokoju, skwapliwą chęć usprawiedliwiania się, pragnienie zliberalizowania polityki towarzystwa. Okres bezlitosnego współzawodnictwa minął. Walka o supremację zakończyła się. Po zapewnieniu sobie dobrobytu, nadszedł czas na wielkoduszny patronat i oddanie sprawie publicznej. Celem towarzystwa jest właśnie służenie ludności albo lepiej jeszcze: ludzkości. Jednym z aspektów owej rosnącej liberalizacji jest profesjonalizm dyrektorów. Dzisiejszy dyrektor wnosi do swego zawodowego wykształcenia atmosferę zawodowej etyki. Jego pierwsze pytanie może brzmieć: „Czy to dobry interes?“, drugie: „Jak to wygląda od strony podatkowej?“, lecz jego trzecie pytanie brzmi teraz: „Czy to jest etyczne?“ W dawnych czasach najłżejsza wzmianka o „służbie społecznej“ była niezmiennym wstępem do oszukania kogoś. Lecz

² Aluzja do najsłynniejszego i najwykwintniejszego nowojorskiego hotelu Waldorf-Astoria. (Przyp. tłum.).

teraz już tak nie jest. Zasady etyki są często tak etyczne lub niemal tak etyczne, jak brzmią w rzeczywistości. Businessman zajmuje miejsce obok sędziego, kaznodziei i chirurga, a sam jego urząd powstrzymuje go od takiego czy innego postępowania. Jego celem przestało już być kupowanie po cenach najniższych, a sprzedawanie po najwyższych. On pragnie tylko ze wszystkich sił służyć społeczeństwu, okazując uczynną życzliwość swym handlowym konkurentom (obecnie nielicznym i pozbawionym znaczenia), szlachetny paternalizm swoim głównym producentom, a olśniewającą uczciwość klientom. Znajduje się wśród najświeższych pretendentów do statusu zawodowca, mając usta pełne dyrektorskiego żargonu, którym chce dowieść swej specjalnej wiedzy, przesycony idealizmem Rotary Clubu, aby dowieść swej istotnej wartości. Dyrektorzy Olbrzyma-Giganta w gronie tych bardzo etycznych ludzi należą do najbardziej etycznych. Wkład Olbrzyma-Giganta do wielu akcji charytatywnych zniszczył dobroczynną organizację, pozbawił pracy i celu życia jej pracowników. Istnieje pewna dawka wspaniałomyślności, która właściwie może zabić.

Czołowym liberałem w Olbrzymie-Gigancie jest Walter Wilcox, którego skąpstwo w wydatkach prywatnych ślicznie równoważy rozrzutny stosunek do pieniędzy, nie będących jego własnością. Cierpliwe badania wykazały ostatnio interesującą zależność pomiędzy tymi wyraźnie z sobą kontrastującymi postawami, ujawniając, że publiczna rozrzutność i prywatne sknerstwo są niemal zawsze ściśle z sobą związane. Sam Wilcox dostarczył na to dobrego przykładu, podnajmując swoje mieszkanie Frankowi Fairfield. Tak się złożyło, że wakacje Wilcoxa zbiegły się z okresem, w którym Frank przeprowadzał u siebie remont i zmieniał urządzenie. Za opłatą nieco wyższą od normalnego czynszu rodzina Franka miała schronienie, dopóki robotnicy nie skończyli pracy i Frank nie myślał już więcej o tej sprawie, dopóki Wilcox nie wrócił. Wtedy nastąpiła pomiędzy nimi następująca rozmowa telefoniczna:

Fairfield: To ty, Walter? Miałeś przyjemne wakacje?

Wilcox: Tak, dziękuję. Brałem udział w letnim kursie stanowego college'u w Pensylwanii, dokąd mnie zaproszono na wykłady o kierowaniu personelem. Było bardzo przyjemnie. Oni pokrywali wszystkie koszty.

Fairfield: Świetnie. Mam nadzieję, że zastałeś mieszkanie w porządku?

Wilcox: Otóż, Frank, właśnie o tym chcę z tobą porozmawiać. Przede wszystkim zostawiłem w kuchni trochę zapasów i widzę, że z nich korzystałeś. W swoim czasie zapisałem je sobie: tam było pół funta masła, dwa jajka, cztery kawałki sera, plasterek boczku i otwarta puszka fasoli. Poza tym pół butelki, tzn. do połowy pusta butelka koniaku i cała butelka, dwie trzecie litra sherry do gotowania. Mam nadzieję, że przynasz, iż ta lista się zgadza?

Fairfield: Przypuszczam. Nie powiem, żebym zauważył.

Wilcox: Tak? To mogłeś też nie zauważyć, że ty zostawiłeś u mnie kilka jabłek i cztery butelki piwa?

Fairfield: O, rzeczywiście? No, dobrze, zatrzymaj je.

Wilcox: Niestety, nie piję piwa. A jabłka już gniją. Wobec tego spróbowałem określić wartość

tych rzeczy. Kupiłem już właśnie koniak, który trzymam jako lekarstwo, więc wiem, ile kosztuje. Nie przypominam sobie dokładnie ceny sherry do gotowania, ale zapytam w sklepie. Teraz, co do masła...

Fairfield: Na miłość boską! Dam ci pięć dolarów i skończmy z tym.

Wilcox: Chciałem się tylko upewnić, że zgadzasz się ze mną co do zasady...



Fairfield: Tak, tak, tak. Przestań mnie dręczyć, zgadzam się na wszystko.

Wilcox: Dziękuję. Naprawdę jestem ci wdzięczny. Możesz polegać na mojej dokładności.

Fairfield: Tak, tak. Bądź zdrow. (Odkłada słuchawkę).

Tego samego popołudnia na zebraniu zarządu wylania się kwestia udziału towarzystwa w pomocy dla Kliniki Planowania Rodziny. Zeszłoroczna dotacja wynosiła 10 000 dolarów i skarbnik proponował utrzymać ją w tej wysokości. Klinika odpowiada potrzebom społecznym, ale wobec sprzeciwu wyborców katolickich, nie może korzystać z funduszy publicznych. Na ogół biorąc, twierdzi skarbnik, 10 000 wydaje się sumą słuszną, większą od zeszłorocznej dotacji firmy Dygotek i Małowarty, lecz mniejszą od dotacji Sp. Akc. Błyszczek i Kontek. Czy zarząd zgadza się na 10000?

Przewodniczący: Kto popiera wniosek skarbnika?

Fairfield: Ja popieram.

Przewodniczący: Czy wniosek zostaje przyjęty?

Wilcox: Chwileczkę, panie przewodniczący. Wnoszę jako poprawkę, żebyśmy podnieśli naszą subskrypcję do sumy 25 000 dolarów. Jeśli idzie o sprawę takiej wagi, nie można nie troszczyć się o...

Przewodniczący: Chwileczkę, proszę. Czy ktoś popiera poprawkę Mr Wilcoxa?

Wadsworth: Tak, ja popieram. (Popiera rzeczywiście!)

Przewodniczący (z rozpaczą): Doskonale. Wilcox?

Wilcox: No cóż, panie przewodniczący, sądzę, że przyznanie wyższej sumy będzie zupełnie usprawiedliwione. Klinika spełnia wspaniałe zadania i to nie tylko w zakresie ograniczania rodziny. Z drem Naciekiem ściśle współpracuje grupa pracowników naukowych z Filadelfii. Próbuje oni zbadać poziom ekonomiczny i wychowawczy rodzin posiadających więcej niż sześcioro dzieci. Raport, jaki w tej sprawie mają opublikować, będzie dokumentem o najwyższej wadze. Nie powinniśmy także nie doceniać społecznej wartości ogólnego wpływu kliniki. Przyznaję, że na to zagadnienie można mieć kilka punktów widzenia. Żaden uczciwie myślący człowiek nie może zignorować religijnych obiekcji, jakie wysuwano przeciwko planowaniu rodziny. Wysłuchawszy na ten temat wielu dyskusji, sądzę - dla równowagi - że sprawa, udzielenia poparcia klinice ma wielkie znaczenie. A jeśli tak jest, wydaje mi się, że powinniśmy być nie tylko szczodrzy, lecz wspaniałomyślni. Przyznaję, że nie mogę bez zniecierpliwienia słuchać wątpliwości, czy możemy sobie pozwolić na większą sumę. Pomijając wszystko inne i biorąc pod uwagę skalę naszych finansów, dziesięć lub piętnaście tysięcy dolarów mniej czy więcej stanowi sumę niemal bagatelną. Nie bądźmy małoduszni! Miejmy raz otwartą kieszeń! Jeśli mamy w ogóle być liberalni, oto najlepszy moment, żeby to okazać!

Nie musimy notować całej debaty, która trwa godzinę i trzy kwadranse i kończy się uchwaleniem subskrypcji na sumę 12 500 dolarów, lecz scena ta byłaby niekompletna bez krótkiego fragmentu prywatnej rozmowy, jaka nastąpiła później między Fairfieldem i Wilcoxem.

Wilcox: Tylko słówko, Frank, w sprawie, o której rozmawialiśmy przez telefon. *Fairfield (zrezygnowany):* Tak? *Wilcox:* Potem przyszło mi do głowy, że nie mogę zatrzymać tych butelek piwa. Wiesz, jak to jest - zaraz by o tym gadano.

Fairfield: Słuchaj, Walter. Masz tu dziesięć dolarów gotówką. Zechcesz je wziąć i zakończyć tę

sprawę?

Wilcox (wstrząśnięty): Nie rozumiesz mnie. Nie idzie mi o *pieniądze*, tylko o *zasadę*. Według moich obliczeń jesteś mi winien 3 dolary i 35 centów - przyjmując, że jabłka kosztują mniej więcej tyle, ile ten ser i boczek. To nie jest zupełnie ściśle, ale chcę być uczciwy. Powstaje pytanie, co zrobić z piwem.

Fairfield: Wyrzucić do śmieci.

Wilcox: To byłoby nieuczciwe wobec ciebie. Nie, nie mogę się na to zgodzić. Może bym zapakował te butelki i przyniósł do biura, żebyś je zabrał?

Fairfield: W porządku. Zrób tak. Masz tu pięć dolarów. Weź sobie z tego 3,35.

Wilcox: Przepraszam cię, ale nie mam drobnych.

Fairfield: Wpłać tę różnicę na klinikę.

Wilcox: To bardzo wielkodusznie z twojej strony. Dostaniesz pokwitowanie. Nawiasem mówiąc, mam nadzieję, że nie masz do mnie żalu w związku z tym planowaniem rodziny? Orientuję się, że nie jesteś bardzo wrażliwy na te sprawy. Ale nawet dodatkowe 2 500 dolarów, to już jest różnica. Myślę, że ta sprawa warta jest czasu, któryśmy jej poświęcili.

Fairfield: Miejmy nadzieję. Powiedz mi, Walter, ile ty sam subskrybowałeś?

Wilcox: Dałem im dziesięć dolarów i obiecałem użyć swoich wpływów. A ty?

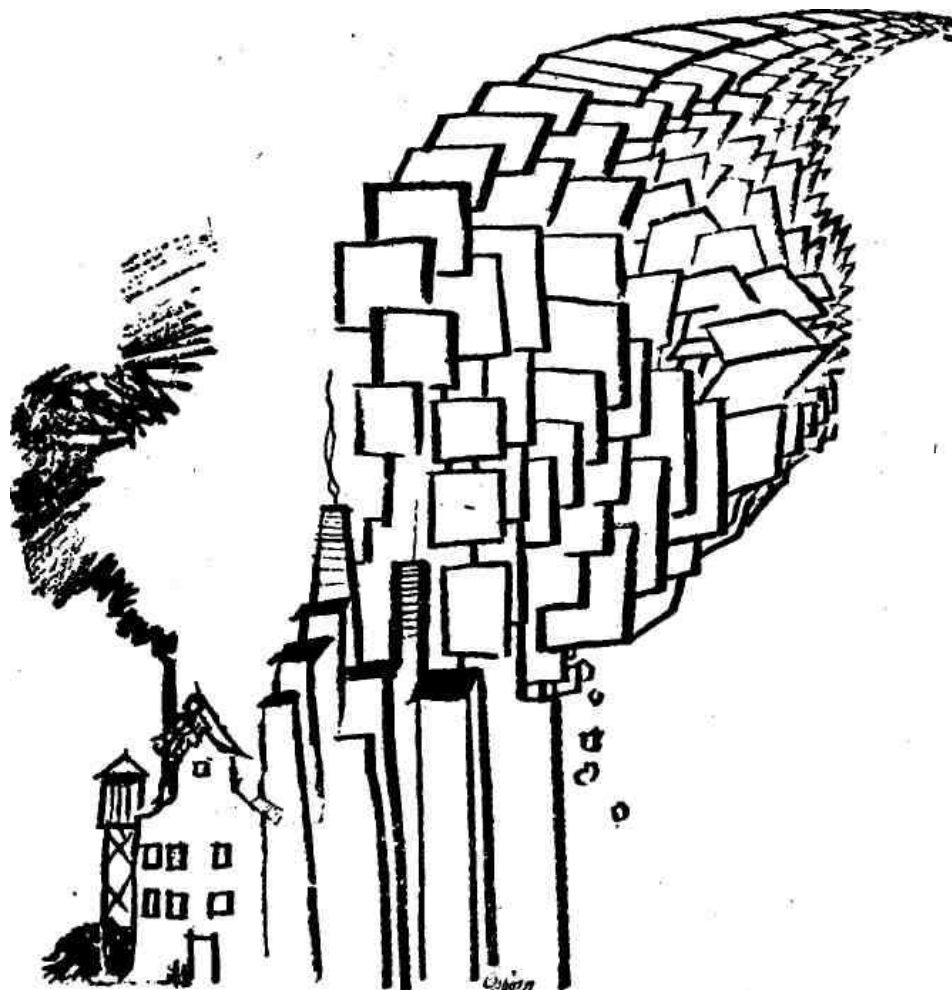
Fairfield: Dałem im pięćdziesiąt dolarów i powiedziałem, żeby poszli do diabła!

Rzecz w tym, że *Wilcox*, będąc prywatnie skąpcem i sknerą, kompensuje to sobie wspaniałomyślnością przy wydawaniu pieniędzy towarzystwa. *Fairfield* postępując ostrożnie z pieniędzmi towarzystwa, kompensuje to sobie beztrąską, z jaką wydaje własne. Wiadomo, że ta współzależność jest normalna.

Pod presją *Waltera Wilcoxa* i ludzi jego pokroju *Olbrzym-Gigant* posiada - jak się o tym przekonasz - niesłychanie liberalne poglądy. Wywiera dobry wpływ, jest dalekowzroczny i wspaniałomyślny, myśli kategoriami międzynarodowymi i nie jest winien żadnej z tych zbrodni, o które się go oskarża. Pracuje znacznie sprawniej, niż gdyby został znacjonalizowany. Dla ciebie - jako prezesa - wszystko to będzie jasne. Lecz równie jasne będzie to, że -towarzystwo jest zbyt wielkie. Z jednej strony proces integracji, racjonalizacji i absorpcji, który doprowadził do powstania *Olbrzyma* musi się wydawać - jeśli spojrzy się wstecz - procesem nieuniknionym (i prawdopodobnie takim był). Z drugiej strony wynik jego jest zbyt skomplikowany, żeby mógł być trwały. Podobnie jak zrekonstruowane dinozaury z ilustracji w książkach, traktujących o prehistorii, *Olbrzym* stał się zbyt ociążały, aby sam mógł się przystosować do zmiany. Używając słów *Kiplinga*, należy go nazwać gruboskórnym anachronizmem. I nie wiadomo, co można na to poradzić.

Złożoność *Olbrzyma-Giganta* widać wyraźnie z jego planu organizacyjnego, z jego hierarchii, z jego sztywności, z jego jednolitości. A ludzie nie zdają sobie sprawy, że złożoność nie wynika z polityki towarzystwa, lecz jedynie z jego wielkości. Choćby tylko ze względu na cyfry i odległości, złożoność organizacji staje się nieunikniona. Decyzje stają się nieosobiste i odległe, nie odnosi się

ich do określonej osoby, lecz do „nich”. Może to być akcja zarządu, lecz na czyj wniosek? Wraz ze złożonością zjawia się potrzeba przepisów i precedensów. Wraz z nią zjawia się nawał papierkowej roboty, statystyk i sprawozdań.



Wraz z nią - w końcu - zjawia się potrzeba stworzenia urzędnika standartowego. To prawda, że istnieją ludzie, którzy boją się takiego typu człowieka. Istnieją towarzystwa, które chciałyby odwrócić ten nurt. Lecz owa jednolitość nie rodzi się z mody, tylko z natury rzeczy. Jeśli ma się wymieniać personel pomiędzy placówkami, to musi on być podobni *do siebie*. Ci ludzie muszą być prefabrykowani według standartowego wzorca. Jakże inaczej system mógłby działać? Sam wzorzec jako taki jest dość skomplikowany. Wprowadzenie zmian związanych z czyjąś osobowością uczyniłoby niemożliwą jego fabrykację. W lekkich utworach beletrystycznych przyjmuje się, że postać emerytowanego brytyjskiego pułkownika musi zgadzać się z ogólnie przyjętym wzorcem (Niech to diabli! Co takiego?!), zupełnie tak samo, jak generałowie muszą być cholerykami, a profesorowie roztargnieni. Część pożytku, jaki ma się ze starych oficerów armii polega na tym, że jednego dowódcę może zastąpić drugi, przy czym nie nastąpi żadna dostrzegalna zmiana w jego poglądach, dyscyplinie i rutynie. Tak samo dzieje się z urzędnikiem, wysłanym przez Międzynarodowe Towarzystwo Naftowe do Honolulu. Przybywszy tam jako następca kogoś, czyje przeszkolenie było identyczne, z łatwością podejmuje pracę w tym miejscu,

w którym jego poprzednik ją skończył. Zastąpienie jednego popędliwego i wąsatego pułkownika drugim, jednego urzędnika naftowego innym, to ten sam rodzaj zmian, które można obserwować na dziedzińcu pałacu królewskiego, gdzie zmieniają się żołnierze, lecz barwny rytuał pozostaje ten sam.

Większość komplikacji zachodzących w gigantycznym towarzystwie jest wynikiem jego wielkości. Lecz niektóre z tych komplikacji są wynikiem wieku. Niewiele tylko z olbrzymich towarzystw znajduje się wciąż pod kierownictwem ich założyciela. Nie odbiegniemy od prawdy, jeśli powiemy, że założyciel był dziadkiem żyjącym równocześnie lub mniej więcej równocześnie z dziadkami obecnych dyrektorów. Na tym stadium rozwoju musi nastąpić jedna z ewentualności. Albo prezesem jest wnuk założyciela, z dynastycznym tytułem Rothsfellera III, albo też kierownictwo przeszło w ręce ekspertów. W każdym z tych dwóch wypadków utracono początkowy rozmach. Rothsfelleroi III z reguły brak bezwzględnej, męskiej energii Rothsfellera I. Brak mu początkowego napędu: dążenia do wydobycia się z ubóstwa. Zamiast tego jest uosobieniem autorytetu, godności, kultury i wdzięku. Do zarządzania istniejącym już imperium - którego on sam nigdy nie potrafiłby zdobyć - trzeci z kolei potomek założyciela może nadawać się zupełnie dobrze. Ale co będzie z czwartym? I tutaj - jak we wszystkich monarchiach - przychodzi chwila, kiedy następcą tronu jest słabeuszem, intelektualistą, sportowcem albo estetą. Kontrola przechodzi wówczas nieuniknienie w ręce ekspertów, ludzi znających się na rzeczy, ludzi liczących się w dobie dyrektorskiej rewolucji.



Człowiek liczący się, w tym nowoczesnym sensie, to człowiek z głową nabitą liczbami. Zdobyłeś swój wysoki urząd dzięki staraniom, wiedzy, lojalności, małżeństwu, zdolności przewidywania, surowości, wytrwałości i szczęściu. Jedyne kwalifikacje, których nigdy nie posiadałeś i których nigdy nie pragnąłeś, to kwalifikacje wodza. Niektórzy z twoich rywali je posiadali i od dawna już zostali usunięci pod zarzutem niesubordynacji. Posiadają je ludzie w mniejszych towarzystwach, lecz cóż mogą zrobić, skoro przyjdzie im współzawodniczyć z Olbrzymem-Gigantem? Posiadasz wszystko, czego potrzeba, żeby kierować organizacją: zdolności, zdrowie, obrotność i bezwzględność. Nie jesteś genialny, ale też nikt tego od ciebie nie wymaga. Ale jeśli żywot towarzystwa ma być długi, potrzeba ci koniecznie kwalifikacji wodza, a tych właśnie ci brak. Jakżeby zresztą mogło być inaczej? Gdybyś je posiadał, nigdy nie dostałbyś się na szczyt tą jedyną drogą, jaka była dla ciebie' otwarta. Jeśli idzie o Olbrzyma--Giganta, wodzostwo nie figuruje tam w karcie dań. Jakkolwiek olbrzymie byłyby atuty towarzystwa, wodzostwo nie jest jednym z nich.

Czymże jest wodzostwo? Jest to sztuka polegająca na wskazaniu odległego celu w taki sposób, aby wszystko inne wydawało się czymś trywialnym. Kiedy urodzony wódz skończy mówić o Świętym Graalu, o Wiecznym Mieście, o Chwale Francji czy o Honorze Pułku, wszelkie bezpośrednie prywacie i niebezpieczeństwa wydają się nieistotne. Nieco podobny zapał rozgorzał wówczas, kiedy stary Ben Łapcomożesz (prawdziwy założyciel Olbrzyma) w wilię pierwszej wielkiej fuzji przedsiębiorstw zgromadził wokół siebie swych ludzi i powiedział: „Chłopczy! Muszą nas ożywiać wielkie myśli! Jeśli ten numer przejdzie, będziemy kontrolować ćwierć całego przemysłu!” Któż, w obliczu tego entuzjazmu, mógłby poprosić o podwyżkę pensji? Któż mógłby na zebraniu zacząć dyskutować o trzydziesto-godzinnym tygodniu pracy? Któż - wobec takiego celu - mógłby się skarżyć, że zatrzymano go na noc w biurze? Wystarczającą nagrodą było przyjść do domu bladym i zmęczonym i kazać przysiąc żonie, że dochowa tajemnicy. „Nikommu o tym nie mów, Zuzanno, ale stary Ben wstąpił na ścieżkę wojenną. Myślę, że wyjdzie z tego cało. We wtorek powinien już o tym wiedzieć cały świat. Do licha, ależ jestem zmęczony!” Załóż, jeśli ci się tak podoba, że mąż Zuzanny nie miał z tym pociągnięciem nic wspólnego. Podejrzewaj, jeśli chcesz, że był nawet osobą niepożądaną w biurze. Pozostaje faktem, że był świadkiem wydarzeń dramatycznych, wobec których mógł zapomnieć o swych własnych sprawach. W ten właśnie sposób ludzie walczyli pod Austerlitz, pod Trafalgarem i na plażach Normandii. Tylko pod natchnionym wodzem żołnierz potrafi spojrzeć na swoją prawdopodobną śmierć jako na drobny wypadek. Tylko pod prawdziwym wodzem przemysłu robotnik może żałować, że jego własna pensja stanowi pewien ubytek w zachwianych finansach firmy. Przynajmniej we wczesnej awanturycznej fazie budowania przemysłu podniecenie znaczyło dla ludzi więcej niż zapłata. W tamtych czasach - mogli się potem przechwalać - mężczyźni byli naprawdę *mężczyznami*. Ale nie jest to sytuacja, z którą ty mógłbyś mieć coś do czynienia. Nigdy nawet nie słyszałeś o dawnych czasach pełnych hazardu.

To, co czeka ciebie i innych ekspertów nie jest przygodą, lecz upadkiem. Dlatego dekadencja jest czymś, co powinieneś zrozumieć. Możesz sobie kojarzyć ją w myśli z piżamami z czarnego jedwabiu i z absyntem, uważając (i słusznie), że twoje biuro nie ma z tym nic wspólnego. Ale znaczyłyby to nierozumienie istoty upadku. Kiedy usycha drzewo, nie jest to zwykle wynikiem choroby i nie jest nigdy (zakładamy) wynikiem grzechu. Usycha, ponieważ osiągnęło maksimum wzrostu, a zarazem wielkości i ciężaru w okresie odpowiednim dla tego gatunku. W żadnym wypadku nie może ono żyć wiecznie. Nie inaczej jest w zasadzie z instytucjami, tak politycznymi, jak i przemysłowymi. Dojrzałość wiedzie je także do upadku. Ale istoty ludzkie różnią się od drzew tym, że zdają sobie sprawę z tego, co się dzieje. Dla nich głównym objawem dekadencji jest świadomość, jak niewiele czasu im jeszcze pozostało. Młodość - przez kontrast - jest wiedzą o tym, jak długą drogę trzeba jeszcze przebyć. Owa wiedza o przyszłości nie jest całkowicie świadoma i objawia się bardziej w ludzkich czynach niż w słowach. Jest widoczna - przede wszystkim - w trwałości rzeczy. W najnowocześniejszych dziełach twórców widać jasno przeświadczenie o ich przemijaniu. Artysta włożył w nie tyle trudu, na ile, wydawałoby się, pozwalają okoliczności. I to, z pewnością, jest zasadnicza cecha dekadencji.

I to samo dzieje się z Olbrzymem-Gigantem. Jego wzrost się skończył. Teoretycznie towarzystwo mogłoby w ostatecznej fuzji wchłonąć swego głównego rywala. Jednakże na to nie pozwala prawo. Nie wydaje się to też wskazane z punktu widzenia polityki. Lepiej jest zachować pozory współzawodnictwa, a po cichu godzić się na ceny, płace i jakość. A zatem Olbrzym-Gigant zachowa swój obecny udział w handlu, rozszerzając jedną filię, a zmniejszając inną, wprowadzając automatyzację tam, gdzie to będzie praktyczne i od czasu do czasu zmieniając kierunek swej polityki reklamowej. Wydawałoby się, że jest to jeden z najbardziej stałych elementów przemysłowego pejzażu. A mimo to upadek towarzystwa już się zaczął, jego dalszy rozwój okazuje więcej godności niż wigoru.

Czemu jednak Olbrzym-Gigant *powinien* się załamać? Padnie on ofiarą Trzeciego Prawa Parkinsona, które brzmi: *Ekspansja oznacza złożoność, a złożoność - upadek*; albo - żeby powiedzieć to jeszcze jaśniej - im bardziej coś jest skomplikowane, tym szybciej umiera. Ostatecznie upadek jest nieunikniony, ponieważ żadna instytucja nie może trwać wiecznie. Ale proces chylenia się ku upadkowi może przynajmniej opóźnić każdy główny dyrektor, który zdaje sobie sprawę z tego, co się dzieje. Musisz być czujny na oznaki toczenia korników, usychania, grzybienia i rdzewienia.

Musisz słyszeć ustawiczne zbliżanie się robactwa ściągającego do trupa. Czy sztab dyrektorów jest zbyt liczny? Czy za wiele jest inicjałów na każdej fakturze i na każdym rachunku? Czy każdy jest dziś zanadto wyspecjalizowany i skryty? Czy dystrybucja dokumentów i memorandumów jest zbyt szeroka? Czy nadmiar zadowolenia z siebie wystarczy, żeby się nim udławić? Czy karawan zajechał już właściwie pod drzwi?

Aby obliczyć szybkość zbliżania się nadciągającego robactwa, powinieneś najpierw obejrzeć na nowo budynki towarzystwa. A więc pierwszy - to oryginalna szopa z roku 1912, w której narodziło

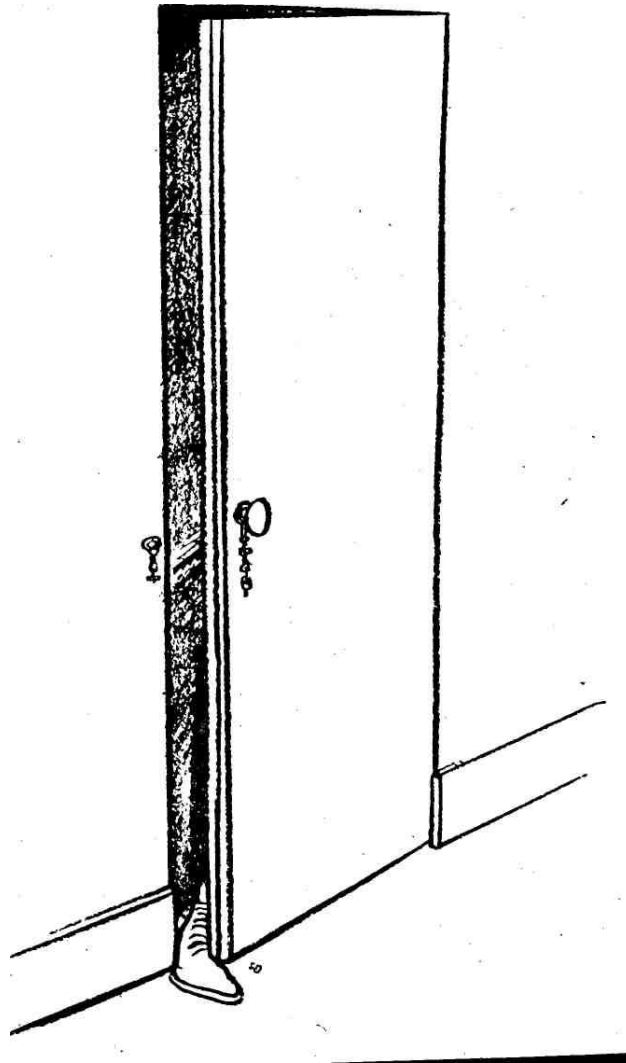
się całe przedsiębiorstwo, obecnie zamieniona na muzeum. Następnie budynek fabryczny z roku 1925, rozległy, niezgrabny i sklecony niecierpliwie, byle jak - ledwie że dach nad maszynami. Potem masz biuro główne z roku 1934, zbudowane po wielkiej fuzji i zapchane marmurami i brązami, kutym żelazem i dębem. Po drugiej stronie autostrady znajdują się szaleńcze dobudówki z roku 1944, spełniające cel wszystkich tymczasowych budowli - zajmowanie przez pięćdziesiąt lat parceli potrzebnych do czegoś innego. Na koniec ostatni gmach, wzniesiony w roku 1960 dla pomieszczenia nowszych wydziałów: Propagandy, Kierownictwa Personelu, Działalności Kulturalnej, Opieki i Poradnictwa Społecznego, Rozrywki i Sportu. Zbudowany z lekkiego stopu i skonstruowany z prasowanego drzewa, szklanego włókna, polietylenu i papieru. To, co zwiedzający uważa za wynik pęknięcia rury, to jest ogródek japoński. To, co wygląda na bazgranie kredą po ścianach, to są freski Sakuma Musashi. Budowla jest godna uwagi nie tylko ze względu na swą lekką konstrukcję, lecz także na swą izolację z wełny drzewnej i swobodną cyrkulację gorącego powietrza. Projektowana przez profesora Schnitzelbauma ze Szkoły Architektury Uniwersytetu Michigan, reprezentuje ona najnowsze prądy, jeśli idzie o konstrukcję i wygląd. Jasne, że owe prądy nie będą trwały długo i że nie znajdują zastosowania dla celów fabrycznych. Wciąż jeszcze może pozostać otwarte pytanie, czy grupa Olbrzyma-Giganta będzie jeszcze kwitnąć przez następne dwadzieścia lat, lecz budowniczowie jej ostatniego gmachu nie dają jej więcej niż dziesięć. Jeśli budowle takie jak ta coś mówią, to opowiadają one o dyrektorach, kończących swoją służbę i o pasożytach, gotowych do odejścia. Upadek, choćby jeszcze niewidoczny, jest już oczekiwany.

Obejrzawszy budynki, poślij po listę płac i zobacz, jaką wartość towarzystwo przywiązuje do działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy dzielą się z grubsza na dwie kategorie: tych utalentowanych technicznie, umiających wymyślić coś nowego i tych, którzy potrafią tylko administrować organizacją już istniejącą. Cóż jest ważniejsze: nowa produkcja, czy gładka procedura? Zwykle zdarzają się jakieś nieszczere pochwały innowacji i postępu, lecz rzeczywista skala wartości wyraża się w liście płac. Kto znaczy więcej: inżynier czy rachmistrz, chemik czy biuralista? Czy urzędujący wiceprezes zdobył swoje stanowisko dzięki odkryciu możliwości ubocznej produkcji, czy dzięki temu, że prowadził oddział B bez zakłóceń? Oba rodzaje umiejętności mogą być w cenie, lecz który z nich ceni się wyżej? Tam gdzie najbardziej ceni się rutynę, proces upadku już się rozpoczął.

Na ostatku tych czynności wstępnych, odwiedź najodleglejszą placówkę imperium Olbrzyma-Giganta, farmę eksperymentalną na Alasce, albo jednostkę badawczą w Peru. Sprawdź, czym uczeni się zajmują i zadaj im zasadnicze pytanie: kiedy dyrektor firmy odwiedził ich po raz ostatni? Jeśli odpowiedź brzmi: „W ubiegłym roku”, sytuacja jest zła. Jeśli odpowiedź brzmi: „W roku 1958”, sytuacja jest jeszcze gorsza. Jeśli odpowiedź brzmi: „Nigdy”, sytuacja jest niemal beznadziejna. Albowiem o ile upadek w centrali może przybrać formę drobnych zakłóceń, o tyle zawsze łączy się z zaniedbaniem spraw odległych. Osłabienie maszyny centralnej ujawni się najpierw na obszarach peryferyjnych, w miejscach, do których centralna władza ledwie może dotrzeć. To w najdalszych z

tych miejsc - tak jak to było w upadającym cesarstwie na Murze Hadriana - załamanie się jest najbardziej widoczne. Mniej znamienne jest, że kohorty utraciły siłę niż to, że nikt nie przybył do nich na inspekcję. Imperium może wciąż jeszcze istnieć, lecz jego energia spada i niebawem zaniknie. Tam gdzie się to dzieje, proces upadku jest już wybitnie zaawansowany.

Jakież na to lekarstwo? Teoretycznie najlepiej byłoby cofnąć wstecz tendencję centralizacyjną, przywracając nieco niezależności jednostkom, które zostały wchłonięte. Istnieją przykłady, że przeprowadzono taką akcję z dobrymi wynikami. Ale istnieją też sytuacje, w których nie da się zastosować tego samego lekarstwa. Czy gdyby to było wykonalne, byłoby skuteczne? Czy gdyby to było skuteczne, dałoby się przeprowadzić? Przyjmując, że takie wątpliwości muszą powstać, i że nie da się ich rozproszyć, i przyjmując wobec tego, że wielkość i złożoność muszą pozostać, dekadencji nie da się uleczyć. Olbrzym-Gigant stanie wreszcie wobec problemu współzawodnictwa ludzi, którzy pracują zamiast dyskutować, ludzi, dla których postęp znaczy coś więcej niż tylko dłuższy weekend. Na zasadniczą chorobę nie ma lekarstwa. Można jednak coś zrobić, żeby opóźnić jej rozwój i ty, jako prezes, masz wskazać drogę działania.



Jaka ma być twoja polityka? Sytuację można by mniej więcej porównać do tej, jaką zastał właściciel hotelu, który wrócił po długiej nieobecności i stwierdził, że hotel jest zaniedbany. Pokoje są brudne, tynki odpadają, obsługa fatalna, a jedzenie jeszcze gorsze. Personel, który umiał doskonale pracować, stał się leniwy i niechlujny. Istnieje na to kilka możliwych lekarstw, ale najszybsze i najskuteczniejsze polega na tym, żeby zapowiedzieć cocktail dla dwustu osób, następnie (po trzech dniach) bankiet i (w dwa dni później) bal. Kucharze, kelnerzy i barmani znajdują się nagle wobec wielkiego kryzysu, niosącego problemy tak liczne, że wydają się nierozwiązalne. Ich *morale* podnosi się w ciągu jednej nocy i hotel staje się zupełnie innym miejscem. Każdą inną organizację można - przynajmniej czasowo - ożywić w ten sam sposób. Technika polega na zapowiedzeniu nowego programu działalności w trzech fazach. Faza I mieści się bez trudu w możliwościach personelu. Faza II jest niezwykle trudna, a faza III wyraźnie niemożliwa do wykonania. W obliczu zadań tego rzędu i tej kolejności, każda organizacja musi wziąć się w karby. Lecz żadna organizacja nie może trwać wiecznie. Choćby nawet urzędnicy Olbrzyma zdobyli się na ten ostatni, wielki wysiłek i nawet gdybyś ty, ich prezes, spróbował rozwinąć wszystkie talenty wodzowskie, których naprawdę nie posiadasz, inny i młodszy człowiek postawił już nogę na progu innej i bardziej prężnej organizacji. Jego kariera dopiero się rozpoczęła, jego obecne biurko jest jego pierwszym. Jest nieżonaty i nie ma mieszkania, wydaje się, że niemal mieszka w biurze. Niewyraźnie wspomina o swych studiach w Exeter i Yale, i ledwie że napomyka o zyskach i stratach, jakie przynosi mu jego gra na giełdzie. Jego firma, w porównaniu z Olbrzymem-Gigantem, stanowi nowy i obiecujący obiekt przemysłowej przedsiębiorczości - który z całą pewnością się rozwinie. Młody człowiek nie celebrował zbytnio swej pracy, przedkładając prawo Lekkości nad prawo Ciężkości. Przyszłość nie należy już do ciebie, lecz do niego. To on - za twoim przykładem - wzniesie się na szczyt.

SPIS RZECZY

PRZEDMOWA

1. PRAWO LEKKOŚCI

2. WYBÓR TEŚCIA

3. BRAK POMYSŁOWOŚCI

4. EKSPERCI

5. PUNKTUALIZM

6. PRZEWODNICZENIE

7. POWÓDŹ PAPIERU

8. NUMER DRUGI

9. TRZECIE PRAWO

t