

C. Northcote Parkinson

PRAWO PARKINSONA

czyli w pogoni za postępem

Z języka angielskiego przełożył
Juliusz Kydryński

Przedmowa

Ludzie bardzo młodzi, nauczyciele, a także ci, którzy piszą książki z zakresu historii ustroju, nauk politycznych i problemów współczesnych, wyobrażają sobie, że świat jest w większym lub mniejszym stopniu miejscem rozsądnym. Przedstawiają oni wybory deputowanych jako głosowanie na tych, do których lud ma zaufanie. Pokazują, jak najmądrzejsi i najlepsi spośród nich zostają ministrami. Pokazują, jak dyrektorzy przedsiębiorstw, wybrani przez udziałowców, wybierają z kolei na odpowiedzialne stanowiska tych, którzy dowiedli swych zdolności, pełniąc podrzędniejsze funkcje. Istnieją książki, w których głosi się tego rodzaju twierdzenia albo też milcząco się je przyjmuje. Drugiej strony ci, którzy choć trochę orientują się w tej problematyce, uważają, że założenia takie są po prostu śmieszne. Uroczyste zgromadzenia ludzi mądrych i dobrych są jedynie wytworem wyobraźni nauczyciela. Dlatego rzeczą zbawienną będzie opublikowanie na ten temat odpowiedniego ostrzeżenia. Niechże studenci nie przestają czytać książek naukowych na temat administracji publicznej lub przemysłowej – ale tylko pod tym warunkiem, że będą traktować te dzieła jako beletrystykę. Umieszczone wśród powieści Ridera Haggara i H. G. Wellsa, wymieszane z tomami o małpoludach i statkach kosmicznych, podręczniki te nie zaszkodzą nikomu. Jednakże umieszczone gdzie indziej, wśród poważnych dzieł naukowych, mogą wywołać skutki bardziej katastrofalne, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka.

Kiedy zorientowałem się, co ludzie biorą za prawdę o urzędnikach administracji publicznej czy też o planach inwestycyjnych, przeraziłem się i spróbowałem – dla użytku zainteresowanych – rzucić na te sprawy snop światła. Bystry czytelnik zorientuje się, że owe przebłyski prawdy nie są oparte na zwykłym doświadczeniu. Co więcej, spodziewając się, że niektórzy czytelnicy będą mniej bystrzy od innych, postarałem się w odpowiednich miejscach napomknąć o niezwykle rozległych badaniach, na których oparte są moje teorie.

Niech czytelnik wyobrazi sobie ściany pokryte wykresami, szafy pełne kartotek, maszyny do liczenia, suwaki logarytmiczne i tomy komentarzy, które należało uznać za nieodzowną podstawę do tego rodzaju studiów. I niech będzie pewien, że rzeczywistość przekracza wszelkie jego wyobraże-

nia, a prawdy tutaj ujawnione nie są dziełem jedynie wybitnie utalentowanego jednego człowieka, lecz ogromnej i kosztownej instytucji badawczej. Przypadkowy czytelnik może odnieść wrażenie, że należało bardziej szczegółowo opisać doświadczenia i obliczenia, na których opierają się te teorie. Niech jednak zechce zwrócić uwagę, że tak opracowana książka zajęłaby więcej czasu w czytaniu i więcej by kosztowała.

Jakkolwiek nie da się zaprzeczyć, że każdy z tych szkiców zawiera rezultaty długich badań, nie należy sądzić, że wszystko zostało już powiedziane. Ostatnie odkrycie w dziedzinie prowadzenia wojny – liczba zabitych nieprzyjaciół jest odwrotnie proporcjonalna do liczby własnych generałów – otwarło nowe możliwości poszukiwań. Całkiem niedawno przypisano zupełnie nowe znaczenie nieczytelności podpisów i podjęto próbę wykazania, że w normalnym przebiegu kariery urzędniczej umiejętność pisania przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie, nawet dla samego urzędnika. Niemal codziennie zachodzą wydarzenia dające całkowitą pewność, że po obecnym wydaniu tej pracy szybko przyjdą wydania następne.

Pragnę podziękować wydawcom, którzy pozwolili na przedruk niektórych z tych szkiców. Dostojne pierwszeństwo należy się wśród nich wydawcy „The Economist”, pisma, w którym po raz pierwszy objawiono ludzkości Prawo Parkinsona. Temu samemu wydawcy zawdzięczam zezwolenie na przedruk szkicu o „Dyrektorach i radach”, a także o „Sprawie emerytury”. Niektóre inne artykuły także już ukazały się wcześniej w „Harper’s Magazine” i w „The Reporter”.

Autorowi ilustracji (w tej wersji tekstu ich nie ma, przyp. red.), Osbertowi Lancasterowi, jestem głęboko wdzięczny za przydanie odrobiny pikanterii dziełu, które bez tego przeciętny czytelnik mógłby uznać za zbyt techniczne. Firmie Houghton Mifflin Co, wydawcom pierwszego wydania drukowanego w Stanach Zjednoczonych, jestem wdzięczny za dodawanie mi otuchy, bez której niewiele bym zamierzył, a jeszcze mniej osiągnął. Na koniec wyrażam wdzięczność specjalistce wyższej matematyki, która od czasu do czasu olśni czytelnika swą wiedzą i której (lecz już z innych względów) dedykuję tę książkę.

Singapur 1958

C. Northcote Parkinson

Prawo Parkinsona czyli rosnąca piramida

Im więcej czasu mamy na wykonanie jakiejś pracy, tym więcej czasu nam ona zabiera. Powszechne uznanie tego faktu wyraża się w przysłowiowym powiedzeniu: „Najbardziej zajęty człowiek to ten, który ma mnóstwo czasu”. W ten sposób starsza pani, która nie ma nic do roboty, może poświęcić cały dzień na napisanie i wysłanie pocztówki do swojej siostrzenicy w Bognor Regis. Godzinę zabierze jej znalezienie pocztówki, drugą – szukanie okularów, pół godziny odnalezienie adresu, godzinę i kwadrans napisanie tekstu, dwadzieścia minut – wahanie, czy wziąć parasol idąc do skrzynki na sąsiednią ulicę. Cały ten wysiłek, który zajętemu człowiekowi zajmuje trzy minuty, może zatem dla innej osoby stać się dniem niepokoju, udreki i zmęczenia.

Jeśli więc przyjmiemy, że zależność między pracą (zwłaszcza pracą biurową), a czasem niezbędnym do jej wykonania jest dość elastyczna, zobaczymy, że ilość pracy faktycznie wykonanej nie ma nic albo ma bardzo niewiele wspólnego z liczbą osób przy niej zatrudnionych. Brak aktywności nie musi być koniecznie równoznaczny z odpoczynkiem. Brak zajęcia nie musi ujawniać się w manifestacyjnym próżnowaniu. Praca, którą należy wykonać, nabiera znaczenia i staje się bardziej skomplikowana w stosunku wprost proporcjonalnym do czasu, jaki jej można poświęcić. Jest to fakt szeroko znany, lecz mniej uwagi poświęca się jego ogólniejszym konsekwencjom, zwłaszcza w zakresie administracji publicznej.

Politycy i płatnicy podatków uznali (przy sporadycznych okresach zwątpienia), że wzrost liczby urzędników jest spowodowany zwiększeniem ilości pracy do wykonania. Cynicy, podając to przekonanie w wątpliwość, wyobrażali sobie, że przy większej liczbie urzędników niektórzy z nich mogliby nic nie robić albo wszyscy mogliby pracować w mniejszym wymiarze godzin.

Lecz ani wiara jednych, ani zwątpienie drugich nie mają z tym zagadnieniem nic wspólnego.

W istocie rzeczy nie ma w ogóle żadnej współzależności pomiędzy liczbą urzędników a ilością wykonywanej pracy. Wzrostem liczby urzędników rządzi bowiem Prawo Parkinsona i wzrost ten będzie dokładnie taki sam bez względu na to, czy pracy będzie więcej, mniej, czy też nie będzie jej w ogóle. Znaczenie Prawa Parkinsona polega na tym, że jest to prawo wzrostu, oparte na analizie czynników rządzących tym wzrostem.

Ważność tego niedawno odkrytego prawa musi opierać się głównie na danych statystycznych, które zostaną podane poniżej. Przeciętnego czytelnika bardziej zainteresuje wyjaśnienie czynników stanowiących podstawę ogólnej tendencji, którą to prawo definiuje. Pomijając (liczne zresztą) szczegóły techniczne, możemy na początku rozróżnić dwie siły napędowe. Dla naszego obecnego celu mogą one być reprezentowane przez dwa niemal aksjomatyczne twierdzenia. A mianowicie: **1. Urzędnik pragnie mnożyć podwładnych,**

a nie rywali, i 2. Urzędnicy przysparzają sobie nawzajem pracy, jedni drugim.

By zrozumieć czynnik 1, wyobraźmy sobie urzędnika, nazwijmy go *A*, który twierdzi, że jest przepracowany. Nieważne, czy tak jest w rzeczywistości czy nie. Nawiasem mówiąc, powinniśmy uwzględnić fakt, że owo uczucie (czy złudzenie) *A* może być po prostu wynikiem spadku energii, co jest normalnym objawem średniego wieku.

Otóż na owo rzeczywiste czy też rzekome przepracowanie istnieją, mówiąc ogólnie, trzy możliwe rady. *A* może podać się do dymisji; może podzielić się pracą z kolegą, którego nazwiemy *B*; może wreszcie poprosić o przydzielenie mu dwóch pracowników: *C* i *D*.

Jednakże historia nie notuje zapewne wypadku, żeby *A* wybrał inne rozwiązanie niż trzecie. Podając się do dymisji, traci posadę i emeryturę. Prosząc o mianowanie *B*, urzędnika w tym samym co on stopniu służbowym, przysparza sobie tylko rywala do awansu na miejsce opróżnione przez *W*, kiedy *W* (nareszcie) pójdzie na emeryturę. Zatem *A* postara się raczej o *C* i *D*, zależnych od niego młodych ludzi. Dodadzą mu oni znaczenia, a ponadto podzieliwszy pracę na dwa oddziały, pomiędzy *C* i *D*, będzie jedynym człowiekiem ogarniającym całość.

W tym miejscu należy sobie koniecznie zdać sprawę, że *C* i *D* są w pewien sposób nierozłączni. Mianowanie samego *C* byłoby niemożliwe. Dlaczego? Ponieważ *C*, gdyby był sam, dzieliłby pracę z *A* i w ten sposób powstałaby niemal ta sama sytuacja, która została odrzucona w przypadku z *B*, tym bardziej rzucająca się w oczy, że *C* byłby jedynym możliwym następcą *A*. Podwładnych musi więc być dwóch lub więcej – w ten sposób każdego z nich trzyma w korbach obawa przed awansem drugiego. Kiedy z kolei *C* będzie skarżył się na przepracowanie (co z pewnością zrobi), *A*, zgadzając się z nim, doradzi mianowicie dwóch urzędników do pomocy *C*. Ale może uniknąć wewnętrznych sporów tylko wtedy, jeśli doradzi mianowicie dwóch następnych urzędników do pomocy *D*, którego sytuacja jest zupełnie taka sama. Po zaangażowaniu *E*, *F*, *G* i *H* awans *A* jest właściwie pewny.

Siedmiu urzędników wykonuje teraz pracę, którą przedtem wykonywał tylko jeden. I teraz zaczyna działać czynnik 2, ponieważ tych siedmiu stwarza sobie nawzajem tyle pracy, że wszyscy są całkowicie zajęci, zaś *A* w rzeczywistości pracuje więcej niż kiedykolwiek. Wpływający dokument trafia kolejno do każdego z nich. Urzędnik *E* decyduje, że ta sprawa należy do *F*, ten przedstawia projekt *C*, który gruntownie go przerabia, zanim naradzi się z *D*, ten zaś prosi *G*, aby się tym zajął. Jednakże *G* właśnie idzie na urlop i przekazuje akta *H*, który redaguje notatkę. Podpisana przez *D* notatka wraca do *C*, który swój projekt odpowiednio zmienia i kładzie nową wersję przed obliczem *A*.

Cóż robi *A*? Byłby całkowicie usprawiedliwiony, gdyby podpisał papier nie czytając go, ponieważ ma wiele innych spraw na głowie. Ale wiedząc, że w przyszłym roku zostanie następcą *W*, musi zdecydować, czy *C* lub *D* nadają się do tego, by objąć stanowisko po nim. Musi wyrazić zgodę na to, żeby *G* poszedł na urlop, choć może nie jest jeszcze do tego całkowicie uprawniony. Zastanawia się, czy zamiast niego nie powinien pójść *H* ze względu na swój stan zdrowia. Ostatnio wyglądał blado – na pewno częściowo, lecz nie wyłącznie, z powodu swych kłopotów rodzinnych. Ponadto należy

rozstrzygnąć problem podwyżki pensji dla *F* na okres konferencji oraz wnioszek *E* o przeniesienie do Ministerstwa Opieki Społecznej. *A* słyszał także, że *D* zakochał się w zameżnej maszynistce, a *G* i *F* nie rozmawiają z sobą – nikt nie ma pojęcia dlaczego. Wobec tego *A* mógłby się pokusić o podpisanie projektu *C* i uważać tę sprawę za załatwioną. Ale *A* jest człowiekiem skrupulatnym. Jakkolwiek zaprzatają go problemy, które jego koledzy stwarzają sobie samym i jemu – problemy stworzone przez sam fakt istnienia tych urzędników – *A* nie jest kimś, kto lekceważyłby swoje obowiązki.

Czyta więc ów projekt uważnie, skreśla niejasne akapity dodane przez *C* i *H* i doprowadza dokument do formy nadanej mu pierwotnie przez zdolnego (choć kłótliwego) *F*. Poprawia błędy językowe – żaden z tych młodych ludzi nie umie pisać gramatycznie – i w końcu redaguje odpowiedź tak, jak zostałaby ona napisana, gdyby urzędników *C* i *H* nigdy nie było na świecie.

Zbyt wiele osób poświęciło zbyt wiele czasu, żeby uzyskać ten sam rezultat. Nikt nie próżnował. Wszyscy pracowali jak najlepiej. I kiedy *A* opuszcza wreszcie biuro i udaje się w drogę powrotną do domu w Ealing, jest już późny wieczór. Pośród gęstniejącego mroku gasną ostatnie światła w biurze, co oznacza koniec jeszcze jednego dnia mozolnej pracy administracyjnej. Przygarbiony, z gorzkim uśmiechem na ustach *A* wychodzi jako jeden z ostatnich, przekonany, że siwe włosy i długie godziny przebywania w biurze są ceną, jaką płaci się za powodzenie.

Z przedstawionego opisu działających tu czynników student nauk politycznych zorientuje się, że urzędnicy administracji muszą mnożyć się w większym lub mniejszym stopniu. Jednakże nic jeszcze nie powiedziano na temat czasu, jaki prawdopodobnie upłynie pomiędzy datą nominacji *A* a datą, od której *H* nabywa prawo do emerytury. Zgromadzono tu ogromną ilość materiału statystycznego i Prawo Parkinsona wyprowadzone zostało właśnie z analizy tych danych. Brak miejsca nie pozwala na szczegółowe badania, ale czytelnika zainteresuje może wiadomość, że rozpoczęto je od budżetu Marynarki. Wybrano właśnie Marynarkę Królewską, ponieważ o wiele łatwiej określić zakres działania Admiralicji niż na przykład zakres działalności Ministerstwa Handlu. Zagadnienie dotyczy jedynie stanu liczbowego i tonażu. Oto pewne typowe liczby. W roku 1914 Marynarka liczyła 146000 oficerów i marynarzy, 3249 funkcjonariuszy i urzędników doków i 57000 dokerów. W roku 1928 było już tylko 100000 oficerów i marynarzy, 62439 robotników, za to liczba funkcjonariuszy i urzędników dokowych wzrosła do 4558. Co do floty wojennej, to w roku 1928 była ona zaledwie częścią floty z roku 1914 – 20 wielkich okrętów bojowych w porównaniu z 62. W tym samym czasie liczba urzędników Admiralicji wzrosła z 2000 do 3569, tworząc (jak ktoś powiedział) „wspaniałą marynarkę lądową”. Poniższa tabela jaśniej uwidacznia te liczby:

Statystyka Admiralicji

Klasyfikacja	Rok		Wzrost lub spadek w %
	1914	1928	
Wielkie okręty bojowe	62	20	- 67,74
Oficerowie i marynarze Marynarki Królewskiej	146000	100000	- 31,50
Dokerzy (robotnicy)	57000	62439	+ 9,54
Funkcjonariusze i urzędnicy doków	3249	4558	+ 40,28
Urzędnicy Admiralicji	2000	3569	+ 78,45

Ówczesna krytyka dotyczyła głównie dysproporcji pomiędzy liczbą jednostek floty a liczbą urzędników. Ale to porównanie jest nam w tej chwili niepotrzebne. Powinniśmy natomiast zwrócić uwagę na to, że liczba urzędników wzrosła z 2000 w roku 1914 do 3569 w roku 1928 i że wzrost ten nie pozostawał w żadnym związku ze zwiększeniem się ilości ich pracy. W gruncie rzeczy bowiem w Marynarce w tym okresie zmniejszono liczbę osób o jedną trzecią i okrętów o dwie trzecie. Co więcej, począwszy od 1922 roku nie spodziewano się nawet powiększenia jej potencjału, ponieważ ogólna liczba okrętów (w przeciwieństwie do ogólnej liczby urzędników) została ograniczona Układem Morskim podpisanym w tym roku w Waszyngtonie. Mamy zatem 78% wzrostu w okresie czternastu lat, a więc średnią roczną 5,6% w stosunku do pierwotnej liczby ogólnej. W rzeczywistości jednak, jak zobaczymy, stopa wzrostu nie kształtowała się tak równomiernie. W tym stadium naszych rozważań musimy jedynie wziąć pod uwagę procent wzrostu w danym okresie.

Czy to powiększenie się ogólnej liczby urzędników administracji można uważać za zjawisko wyjątkowe, jeśli się wie, że zawsze musi ona rosnać zgodnie z zasadą prawa kierującego jej wzrostem? W tym miejscu można by podkreślić, że w omawianym okresie nastąpił gwałtowny rozwój techniki morskiej. Używanie maszyn latających przestało być domeną dziwaków. Zaczęto na szeroką skalę stosować skomplikowane aparaty elektryczne. Uznawano łodzie podwodne, jeśli ich nawet nie pochwalano. Mechaników okrętowych zaczęto traktować prawie jak ludzi. Moglibyśmy więc przypuszczać, że w tak rewolucyjnej epoce magazynierzy musieli sporządzać o wiele bardziej skomplikowane rejestry. Moglibyśmy nie dziwić się, że na liście płac wzrosła liczba kreślarzy, konstruktorów, techników i naukowców. Jednakże liczba tych pracowników wzrosła tylko o 40%, podczas gdy liczba ludzi z Whitehall prawie o 80%. Na każdego nowego nadzorcę lub elektryka w Portsmouth przypadało dwóch nowych urzędników na Charing Cross. Mogłoby to skłaniać do pochopnego wniosku, że stopa wzrostu personelu administracyjnego jest prawdopodobnie dwukrotnie wyższa od stopy wzrostu personelu technicznego, i to wtedy, gdy naprawdę użyteczny potencjał (w tym wypadku – marynarze) zmniejsza się o 31,5%. Dowiedziono jednak statystycznie, że ów ostatni procent nie ma tu nic do rzeczy. Liczba urzędników rosłaby w takim samym tempie, nawet gdyby nie było żadnych marynarzy.

Ciekawa byłoby prześledzenie dalszego rozwoju, w rezultacie którego liczba pracowników Admiralicji wzrosła z 8118 w roku 1935 do 33788 w roku 1954. Ale jeszcze lepszego materiału do studiów dostarcza personel Ministerstwa Kolonii w okresie upadku imperium. Statystykę Admiralicji komplikują pewne czynniki (jak np. oddział lotnictwa morskiego), utrudniając przeprowadzenie porównania pomiędzy danym rokiem a następnym.

Zwiększenie Ministerstwa Kolonii jest tym bardziej znamienne, że dotyczy ono wyłącznie zagadnień administracyjnych. Oto, co pokazuje odpowiednia statystyka:

Statystyka Ministerstwa Kolonii

Rok	1935	1939	1943	1947	1954
Liczba pracowników	372	450	817	1139	1661

Zanim obliczymy stopę wzrostu, musimy zauważyć, że zakres odpowiedzialności tego ministerstwa ulegał w ciągu owych dwudziestu lat licznym wahaniom. W latach 1935 – 1939 terytoria kolonialne zarówno pod względem powierzchni, jak i liczby ludności niewiele się zmieniły. Około roku 1943, w związku z przejściem pewnych obszarów w ręce nieprzyjaciela, wyraźnie się zmniejszyły. Powiększyły się znowu w roku 1947, lecz od tego czasu kurczyły się stale z roku na rok, gdyż kolonie, jedna po drugiej, uzyskiwały niepodległość. Rozsądnie byłoby przypuszczać, że owe zmiany w kształcie imperium odbijają się na kształcie administracji centralnej. Ale jeden rzut oka na cyfry wystarczy, by nas przekonać, że liczba personelu stale i nieuchronnie wzrasta. A ten wzrost, jakkolwiek zależny od wzrostu zaobserwowanego w innych ministerstwach, nie ma nic wspólnego z wielkością – ani nawet z samym istnieniem – imperium. Jakże są procenty wzrostu? Pomińmy dla naszego celu raptowny wzrost personelu towarzyszący zmniejszeniu się odpowiedzialności podczas drugiej wojny światowej. Zanotujmy raczej stopy wzrostu w okresie pokoju: ponad 5,24% pomiędzy rokiem 1935 a 1939 oraz 6,55% pomiędzy rokiem 1947 a 1954. Daje to średnia wzrostu 5,89% rocznie, a więc znamienne zbliżoną do takiej, jaką stwierdziliśmy już przy wzroście personelu Admiralicji pomiędzy rokiem 1914 a 1928.

Dalsza i bardziej szczegółowa analiza stanu zatrudnienia w ministerstwach nie byłaby na miejscu w niniejszej książce. Można jednak mieć nadzieję, że uda się wyprowadzić wstępny wniosek co do czasu, jaki zapewne upłynie pomiędzy pierwszą nominacją urzędnika a późniejszym zaangażowaniem dwóch lub więcej jego pomocników.

Wszystkie nasze dotychczasowe badania, zajmujące się jedynie problemem wzrostu liczby personelu, wskazują na średnią wzrostu – 5,75% rocznie. Ustaliliśmy to, możemy teraz wyrazić Prawo Parkinsona za pomocą wzoru matematycznego: w warunkach pokojowych w każdej dziedzinie administracji publicznej można oczekiwać, że wzrost personelu będzie zgodny z następującym wzorem:

$$x = \frac{2k^m + l}{n}$$

gdzie k oznacza liczbę urzędników szukających awansu poprzez mianowanie swych podwładnych; l przedstawia różnicę pomiędzy wiekiem nominacji i emerytury; m jest liczbą godzin poświęconych na pisanie wewnątrzszluzbowych notatek, przypadającą na jednego urzędnika; n przedstawia liczbę rzeczywistych jednostek administracyjnych, a x równa się liczbie nowych urzędników zatrudnionych każdego roku. Matematycy, oczywiście, zrozumieją od razu, że aby obliczyć procent wzrostu, muszą pomnożyć x przez 100 i podzielić przez wynik z poprzedniego roku (y). W ten sposób:

$$x = \frac{100(2k^m + l)}{yn} \%$$

I ta wartość zawsze będzie się wahać pomiędzy 5,17% a 6,56%, niezależnie od zmieniającej się ilości pracy do wykonania (jeśli taka praca w ogóle istnieje).

Odkrycie tej formuły i głównych zasad, na których się opiera, nie ma oczywiście żadnego politycznego znaczenia. Nie chcielibyśmy nawet zbadać, czy ministerstwa i urzędy powinny się rozwijać. Ci, którzy uważają, że rozwój ten jest niezbędny dla realizacji pełnego zatrudnienia, mają prawo do takiego zdania. Ci, którzy wątpią, jakoby stabilizacja ekonomiczna opierała się na wzajemnym czytaniu przez urzędników zredagowanych przez nich notatek, mają także prawo do wyrażania swych opinii.

W obecnym stanie badań przedwczesna byłaby próba ustalenia liczbowej proporcji, jaka powinna istnieć pomiędzy administrującymi a administrowanymi. Zakładając jednak, że maksymalna proporcja istnieje, można będzie zapewne wkrótce obliczyć, posługując się wzorem, ile lat upłynie, zanim osiągnie się tę proporcję w danym społeczeństwie. Przewidywanie takiego rezultatu nie ma jednak również żadnego politycznego znaczenia. Nie można też dość mocno podkreślić, że Prawo Parkinsona jest odkryciem czysto naukowym, którego, poza teorią, nie można zastosować w aktualnej sytuacji politycznej. Ale nie do botanika należy wyrywanie zielska. Wystarczy, że powie, z jaką szybkością ono rośnie.

Lista kandydatów czyli zasady selekcji

Problemem, z którym ustawicznie styka się nowoczesna administracja, tak rządowa jak i przemysłowa, jest selekcja personelu. Nieubłagane działanie Prawa Parkinsona sprawia, że trzeba stale dokonywać nominacji, a zagadnienie polega zawsze na tym, w jaki sposób wybrać właściwego kandydata spośród wszystkich ubiegających się o stanowisko. W ustaleniu zasad, według których ma się dokonać wyboru, możemy słusznie rozróżnić metody praktykowane w przeszłości i metody używane obecnie.

Dawne metody, niezupełnie jeszcze zarzucone, należą do dwóch głównych kategorii: brytyjskiej i chińskiej. Obydwie zasługują na baczną uwagę, choćby tylko z tego powodu, że dawały one najwyraźniej lepsze rezultaty niż jakakolwiek inna metoda dziś uważana za modną.

Metoda brytyjska (według starego wzoru) polegała na przeprowadzeniu rozmowy z kandydatem, w czasie której musiał się on „przedstawić”. Stawał przed obliczem starszych gentlemenów, siedzących wokół mahoniowego stołu, którzy przede wszystkim pytali go o nazwisko. Przypuśćmy, że kandydat odpowiedział „John Seymour”. Wtedy jeden z gentlemenów pytał: „Jest pan może krewnym księcia Somerset?” Na co kandydat najprawdopodobniej odpowiadał: „Nie, sir”. Wówczas pytał drugi gentleman: „Wobec tego jest pan może spokrewniony z biskupem Westminsteru?” A gdy odpowiedź znów brzmiała: „Nie, sir”, trzeci gentleman pytał rozpaczliwie: „No to z *kim* właściwie jest pan spokrewniony?” W wypadku, kiedy kandydat odpowiadał: „No cóż, mój ojciec jest handlarzem ryb w Cheapside”, rozmowa była faktycznie zakończona. Członkowie komisji wymieniali znaczące spojrzenia, jeden z nich naciskał guzik dzwonka, a inny mówił do woźnego: „Wyrzucić tego człowieka”. Jedno nazwisko można skreślić z listy bez dalszej dyskusji.

Jeśli następny kandydat nazywał się Henry Molyneux i był siostrzeńcem hrabiego Sefton, jego szanse były dość duże aż do chwili, gdy zjawił się George Howard i udowodnił, że jest wnukiem księcia Norfolk. Komisja nie napotykała żadnych poważnych trudności, dopóki nie musiała wybierać pomiędzy kandydaturami: trzeciego syna baroneta i drugiego, lecz nieprawego, syna wicehrabiego. A nawet wówczas mogła zajrzeć do Księgi Zasad Pierwszeństwa. Dokonywano wtedy wyboru, i to często z jak najlepszymi skutkami.

W Admiralicji wersja tej brytyjskiej metody (według starego wzoru) różniła się jedynie tym, że była nieco zawężona. Utytułowani tego rodzaju krewni nie robili wrażenia na Komisji Admirałów. Starali się oni natomiast ustalić powiązania służbowe. Na drugie pytanie idealny kandydat powinien był odpowiedzieć: „Tak, admirał Parker jest moim wujem. Moim ojcem jest kapitan Foley, moim dziadkiem komandor Foley. Ojcem mojej matki był admirał Hardy. Komandor Hardy jest moim wujem. Mój najstarszy brat jest porucznikiem w Królewskiej Marynarce, mój drugi brat jest kadetem w Dartmouth, a mój młodszy brat nosi ubranko marynarskie”. – „Ach – odparłby na to admirał przewodniczący – a co pana skłoniło do wstąpienia

do marynarki?” Jednakże odpowiedź na to pytanie nie miałyby większego znaczenia, protokolant i tak już zanotowałby, że kandydat się nadaje.

Gdyby zaś miano dokonać wyboru pomiędzy dwoma kandydatami równie odpowiednimi z racji urodzenia, członek komisji zapytałby znienacka: „Jaki był numer taksówki, którą pan tu przyjechał?” I wówczas kandydat, który by odparł: „Przyjechałem autobusem”, zostałby wyrzucony. Kandydat, który – zgodnie z prawdą – odpowiedziałby: „Nie wiem”, zostałby odrzucony, natomiast kandydat, który (łżąc) odrzekłby: „Numer 2351”, zostałby natychmiast przyjęty do służby jako chłopak z inicjatywą. Ta metoda dawała często wspaniałe wyniki.

Brytyjską metodę (według nowego wzoru) wypracowano w XIX wieku jako bardziej odpowiednią dla kraju demokratycznego. Na energiczne pytanie komitetu wybierającego: „Do jakich szkół pan uczęszczał?”, padała odpowiedź: Harrow, Haileybury lub Rugby, czy jeszcze inaczej. Następne i nieodłączne pytanie brzmiało: „Jakie sporty pan uprawia?” Obiecujący kandydat odpowiedziałby: „Grałem w tenisa w reprezentacji Anglii, w krykieta w drużynie Yorkshire, w rugby w klubie Harlequins i w palanta w Winchester”. Wtedy padłoby następne pytanie: „Czy gra pan w polo?” – ale już tylko po to, aby kandydat nie miał o sobie zbyt wielkiego wyobrażenia. Jasne, że nawet jeśli nie grał w polo, należało się już poważnie z nim liczyć. I odwrotnie, niewiele czasu tracono dla kogoś, kto przyznał się, że pobierał nauki w Wiggleworth. „Gdzie?” – ze zdumieniem pytał przewodniczący, a kiedy powtórzono mu nazwę, dodawał: „Gdzież to jest? – O, w Lancashire” – mówił wreszcie. I już tylko ze względów formalnych któryś z członków komisji mógł spytać: „Jakie sporty pan uprawia?” Lecz odpowiedź „Gram w ping-ponga w drużynie Wigan, uprawiam kolarstwo w Blackpool i gram w klipę w Wiggleworth”, definitywnie usuwała nazwisko kandydata z listy. Mógł nawet usłyszeć jakieś mruknięcie na temat osób, które z premedytacją zabierają cenny czas. To także była metoda, która dawała dobre rezultaty.

Metodę chińską (według starego wzoru) od początku naśladowały inne narody tak powszechnie, że tylko niewiele osób zdaje sobie sprawę z jej chińskiego pochodzenia. Jest to metoda Pisemnych Egzaminów Konkursowych. W Chinach za czasów dynastii Ming wyróżniający się studenci zasiadali do egzaminu prowincjonalnego, który odbywał się co trzy lata. Składał się on z trzech etapów i każdy z nich trwał trzy dni. Podczas pierwszego etapu kandydat pisał trzy szkice i układał ośmiozwrotkowy poemat. Podczas drugiego – pisał pięć szkiców na tematy klasyczne. Podczas trzeciego – pięć szkiców na temat sztuki rządzenia. Następnie ci kandydaci, którym się powiodło (było ich może dwa procent), przystępowali do końcowego egzaminu w stolicy cesarstwa. Egzamin ten miał tylko jeden etap – kandydat pisał jeden szkic na temat bieżącego zagadnienia politycznego. Większość z tych, którzy zdali, przyjmowano do służby państwowej, przy czym kandydat z najwyższą notą otrzymywał najwyższe stanowisko. Ten system działał zupełnie dobrze.

System chiński przestudiowali Europejczycy w latach 1815 – 1830 i przyjęła go Kampania Wschodnioindyjska w roku 1832. Skuteczność tej metody badała w roku 1854 komisja pod przewodnictwem Macaulaya. W rezultacie system egzaminów konkursowych wprowadzono do administracji państwowej w roku 1855. Znamienną cechą egzaminów chińskich był ich

literacki charakter. Badano znajomość klasyków, umiejętność pięknego pisania (zarówno prozą, jak i wierszem), wreszcie wytrzymałość, którą należało się wykazać, żeby móc ukończyć te zawody. Wszystkie te cechy zostały wiernie przeniesione do Sprawozdania Trevelyan-Northcote, które w tak znacznym stopniu przyczyniło się do stworzenia tego systemu.

Przyjęto, że klasyczne wykształcenie i zdolności literackie przydadzą się każdemu kandydatowi na każdym stanowisku w administracji. Przyjęto (niewątpliwie słusznie), że wykształcenie ściśle nie da kandydatowi nic z wyjątkiem, być może, samej wiedzy. Wiadomo było w końcu, że właściwie nie można dokonać odpowiedniego wyboru wśród ludzi, których egzaminowano z rozmaitych przedmiotów. A ponieważ nie sposób rozstrzygnąć, czy ktoś jest mocniejszy w geologii niż ktoś inny w fizyce, najwygodniej jest ostatecznie uznać ich obu za bezużytecznych. Jeżeli zaś wszyscy kandydaci muszą napisać wiersz po grecku lub po łacinie, to względnie łatwo jest zdecydować, czyj wiersz jest najlepszy.

Ludzi wybranych w ten sposób, na podstawie ich znajomości literatury klasycznej, posyłano następnie do Indii, aby tam rządili. Tych, którzy mieli niższe noty, zatrzymywano, aby rządili Anglią. Tych z jeszcze niższymi notami albo odrzucano zupełnie, albo wysyłano do kolonii.

Jakkolwiek byłoby rzeczą całkowicie niesłuszną uważać ten system za niewłaściwy, nikt nie mógł wymagać od niego rezultatów, jakie dawały systemy stosowane dotychczas. Przede wszystkim nie było żadnej gwarancji, że człowiek, który zdobył najwyższe oceny, nie okaże się wariatem, jak to się niekiedy zdarzało. Następnie napisanie wiersza po grecku mogło być jedyną umiejętnością, jaką pewni kandydaci mieli lub mogli kiedykolwiek zdobyć. Czasami przyjęty kandydat mógł być nawet zastąpiony podczas egzaminu przez kogoś innego, a kiedy nadarzyła się sposobność, okazywał się niezdolny do napisania greckiego wiersza. Z tego względu wybór na podstawie egzaminu konkursowego zawsze stanowił tylko mierny sukces.

Jednakże jakiegokolwiek byłyby błędy konkursowego egzaminu pisemnego, dawał on z pewnością lepsze wyniki niż wszelkie inne metody stosowane od tego czasu. Nowoczesne metody sprowadzają się do badania inteligencji za pomocą testu oraz do wywiadu psychologicznego. Wadą testu inteligencji jest to, że wysokie noty otrzymują ci, którzy okazują się później w praktyce nieukami. Kandydat poświęca tyle czasu na studiowanie sztuki odpowiadania na test, że rzadko kiedy ma czas na cokolwiek innego.

Wywiad psychologiczny stał się dziś tym, co nazywamy próbą ogniową na prywatnej wizycie. Kandydaci spędzają przyjemny weekend pod ścisłą obserwacją. Jeśli któryś z nich potknie się o wycieraczkę i powie: „Niech to diabli!”, egzaminatorzy, zaczajeni za jego plecami, wyciągają notesy i piszą: „Słaba koordynacja fizyczna” i „Brak samokontroli”.

Nie ma potrzeby szczegółowo opisywać tej metody, ale jej opłakane rezultaty widzimy wyraźnie wszędzie. Osoby, które potrafią zadowolić ten typ egzaminatora, są zwykle ostrożne i podejrzliwe, pedantyczne i zadowolone z siebie, mówią mało i nie robią nic. Przy nominacjach dokonywanych w taki sposób zdarza się dość często, że spośród pięciuset kandydatów wybiera się kogoś tylko po to, żeby po kilku tygodniach wyrzucić go jako bezużytecznego, nie odpowiadającego nawet poziomowi wymaganemu w jego biurze. Spośród

dotychczas wypróbowanych rozmaitych metod wyboru ta ostatnia jest bez wątplenia najgorsza.

Jaką metodę należy zastosować w przyszłości? Klucz do ewentualnego kierunku badań odnaleźć można w pewnym mało reklamowanym aspekcie współczesnej techniki selekcji. Tak rzadko bowiem zdarza się okazja mianowania chińskiego tłumacza w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, że używana przy tym metoda jest mało znana. Ogłasza się, że stanowisko jest wolne, i zaczynają napływać podania do komisji złożonej – dajmy na to – z pięciu osób. Trzech urzędników ministerstwa i dwóch znakomitych chińskich uczonych. Na stole przed komisją piętrzy się stos 483 formularzy ofert z załączonymi świadectwami. Wszyscy kandydaci są Chińczykami i wszyscy, bez wyjątku, mają pierwszą lokatę uniwersytecką z Pekinu lub z Amoy oraz doktorat z filozofii uzyskany w uniwersytetach amerykańskich Cornell lub Johns Hopkins. Większość z nich piastowała w swoim czasie ministerialne stanowiska na Formozie. Niektórzy dołączyli fotografie. Inni (zapewne przeznornie) powstrzymali się od tego.

Przewodniczący zwraca się do głównego chińskiego eksperta i mówi: „Może dr Wu zechce powiedzieć, którego z tych kandydatów należałoby wciągnąć na naszą listę”. Dr Wu uśmiecha się zagadkowo i wskazuje na stos podań. „Żaden z nich się nie nadaje” – mówi krótko. „Ależ... to znaczy... dlaczego nie?” – pyta zdumiony przewodniczący. „Ponieważ żaden prawdziwy naukowiec w ogóle nie składałby podania. Bałby się utracić twarz w wypadku, gdyby go nie wybrano”. – „Więc co teraz zrobimy?” – pyta przewodniczący. – „Sądzę – powiada dr Wu – że moglibyśmy namówić dra Lima, żeby przyjął to stanowisko. Co pan o tym myśli, doktorze Li” – „Tak, sądzę, że moglibyśmy – odpowiada Li – ale oczywiście nie możemy tego robić my sami. Moglibyśmy zapytać dra Tana, czy on uważa, że to stanowisko interesowałoby dra Lima”. – „Nie znam doktora Tana – odpowiada Wu – ale znam jego przyjaciela, dra Wonga”. W tym miejscu przewodniczący ma już taki zamęt w głowie, że nie wie, kto i kogo ma namawiać. Ale istotne jest to, że *wszystkie* oferty idą do kosza, a dyskutuje się tylko nad jednym kandydatem, i to nad tym, który wcale nie składał podania.

Nie zalecamy powszechnego stosowania tej nowoczesnej metody chińskiej, lecz wyciągamy z niej pożyteczny wniosek. Taki, że inne metody zawodzą głównie dlatego, iż zgłasza się zbyt wielu kandydatów. Poczyniono już wyraźnie wstępne kroki w celu zmniejszenia ich liczby. Stosuje się teraz powszechną formułę: „odrzucać wszystkich powyżej pięćdziesiątki i poniżej dwudziestki oraz wszystkich Irlandczyków” – i to nieco redukuje listę. Jednakże i tak pozostaje zbyt wiele nazwisk. Dokonanie wyboru wśród trzystu osób, wszystkich z wysokimi kwalifikacjami i dobrymi rekomendacjami, jest właściwie niemożliwe. Skłaniamy się wobec tego do wniosku, że błąd tkwi w samym tekście ogłoszenia. Ściągnęło ono zbyt wiele ofert. Ludzie tak zupełnie nie zdają sobie sprawy z kłopotliwości tej sytuacji, że redagują ogłoszenia w sposób, który niechybnie zwabiłby tysiące reflektantów.

Ogłasza się, że wakuje odpowiedzialne stanowisko, gdyż poprzednio piastujący je urzędnik zasiada obecnie w Izbie Lordów. Pensja duża, emerytura pokaźna, obowiązki nominalne, przywileje olbrzymie, dodatkowe dochody godne uwagi, a ponadto bezpłatne mieszkanie i służbowy wóz oraz nieograniczone możliwości podróżowania. Kandydaci powinni zgłaszać się

natychmiast, lecz po głębokim namyśle, załączając kopie (nie oryginały) jedynie trzech ostatnich świadectw. Jaki jest rezultat? Powódź podań, wiele z nich nadesłanych przez wariatów i równie wiele przez emerytowanych oficerów w stopniu majora, szczególnie utalentowanych (zawsze tak twierdzą) do kierowania ludźmi. Nie pozostaje nic innego, jak spalić wszystkie papiery i przemyśleć całą sprawę od nowa. A zaoszczędziłoby się wiele czasu i trudu, gdyby trochę pomyśleć na początku.

Wystarczy zastanowić się przez małą chwilkę, by się przekonać, iż doskonale zredagowane ogłoszenie przyniesie tylko jedną ofertę, i to pochodzącą od właściwego człowieka. Zacznijmy od przykładu krańcowego.

Potrzebny: *Akrobata do chodzenia po drucie luźno zawieszonym 200 stóp ponad rozpalonym piecem hutniczym. Dwa razy wieczorem, trzy razy w sobotę. Pensja 25 funtów tygodniowo. W razie nieszczęśliwego wypadku nie przysługuje renta ani żadne odszkodowanie. Zgłaszać się osobiście: Cyrk „Dziki Kot”, między 9 a 10 rano.*

Słowa nie muszą być dokładnie te same, ale ogłoszenie powinno w takim stopniu wykazywać nierównowagę pomiędzy pokusą finansową a możliwym ryzykiem, że zgłosi się tylko jeden kandydat. Nie ma potrzeby żądać w ogłoszeniu szczególnych kwalifikacji ani doświadczenia. Ta oferta nie zachęci nikogo, kto naprawdę nie umie chodzić po luźno zawieszonym drucie. Nie ma potrzeby wymagać, aby kandydaci byli w odpowiedniej formie fizycznej, trzeźwi i wolni od zawrotów głowy. Sami wiedzą. Nie trzeba też zastrzegać się przeciwko zgłaszaniu się kandydatów cierpiących na lęk przestrzeni. Tacy się nie zgłoszą. Spryt redaktora ogłoszenia polega na ustaleniu wysokości pensji w stosunku do grożącego niebezpieczeństwa. 1000 funtów tygodniowo przyciągnęłoby tuzin kandydatów. 15 funtów mogłoby nie ściągnąć żadnego. Gdzieś pomiędzy tymi liczbami leży właściwa kwota, którą należy ustalić. Suma minimalna, która jednak powinna zachęcić każdego, kto rzeczywiście zna się na tej pracy. Jeśli zgłosi się więcej niż jeden kandydat, to znaczy, że ustalono nieco za wysoką należność.

Weźmy teraz dla porównania mniej krańcowy przykład:

Potrzebny: *Archeolog z wysokimi kwalifikacjami akademickimi, który chciałby spędzić piętnaście lat na odkopywaniu grobów Inków w Helsdump nad Rzeką Aligatorów. Przyznanie szlachectwa względnie równorzędnych zaszczytów gwarantowane. Emerytura przysługuje, lecz nikt z niej jeszcze nie skorzystał. Pensja 2000 funtów rocznie. Podania w trzech egzemplarzach należy składać do dyrektora Instytutu Grzebalnego, Sickdale, Ill. USA.*

Złe i dobre strony pięknie się tutaj równoważą. Nie ma potrzeby zaznaczać, że kandydaci muszą być cierpliwi, wytrzymali, odważni i nieżonaci. Sposób zredagowania ogłoszenia wyeliminował wszystkich, którzy takimi nie są. Nie trzeba też wymagać, żeby kandydaci mieli bzika na punkcie odkopywania grobów. Bzika będą mieli na pewno. Możliwa liczba kandydatów została w ten sposób zredukowana do trzech. W ogłoszeniu ustala się pensję w sam raz za niską, żeby pokusiło się o nią dwóch z nich, a obiecane zaszczyty w sam raz na tyle wysokie, żeby zachęcić trzeciego. Można przypuszczać, że gdybyśmy w tej sytuacji zaofiarowali KCMG¹, zyskalibyśmy dwóch kandydatów, a gdybyśmy zaofiarowali OBE² – nie zyskalibyśmy

¹ KCMG (Knight Commander of St. Michael and St. George) – wysoki order brytyjski (*przyp. tłum.*).

² OBE (Order of British Empire) – order o dużo niższej randze (*przyp. tłum.*)

żadnego. W rezultacie mamy jednego kandydata. Jest wprawdzie zbzikowany, ale to nie ma znaczenia. Oto człowiek, jakiego nam potrzeba.

Można by pomyśleć, że na świecie stosunkowo rzadko zdarza się potrzeba zaangażowania akrobata chodzącego po drucie lub odkopywacza grobów i że częściej stajemy wobec konieczności szukania kandydatów do mniej egzotycznych zajęć. To prawda, ale zasady należy stosować te same. Jak się okazuje, ogłoszenie wymaga tu jednak wyższego stopnia sprytu. Przypuśćmy, że należy obsadzić stanowisko prezesa Rady Ministrów. Nowoczesna tendencja nakazuje ufać różnym metodom wyboru, których wyniki są prawie zawsze katastrofalne. Gdybyśmy zamiast tego wrócili pamięcią do bajek czytanych w dzieciństwie, zdalibyśmy sobie sprawę, że w okresie, do którego te bajki się odnoszą, stosowano metody o wiele bardziej zadowolające.

Kiedy król musiał wybrać człowieka, który miał poślubić najstarszą albo jedyną córkę i tym samym odziedziczyć królestwo, projektował zazwyczaj jakieś zawody z przeszkodami. Jedynie właściwy kandydat mógł z nich wyjść zwycięsko. I rzeczywiście (w wielu wypadkach) właściwy kandydat w ogóle wychodził z życiem.

Dla zorganizowania takiej próby królowie w owym raczej niejasno zdefiniowanym okresie byli nieźle zaopatrzeni zarówno w personel, jak i w sprzęt. Czarodzieje, demony, wróżki, wampiry, wilkołaki, olbrzymy i karzelki – oto był ich sztab. W ich krajach istniały zaklęte góry, płomieniste rzeki, ukryte skarby i zaczarowane bory. Mógłby ktoś zauważyć, że współczesne rządy są pod tym względem mniej szczęśliwe. A przecież to wcale, a wcale nie jest pewne. Urzędnik administracji, mający do dyspozycji psychologów, psychiatrów, statystyków i ekspertów od wydajności pracy, nie jest zapewne w gorszym (a może jest w lepszym) położeniu niż ktoś polegający na ohydnych wiedźmach i dobrych wróżkach. Administracja wyposażona w kamery filmowe, aparaty telewizyjne, w sieć radiową i aparaty Roentgena nie jest chyba w gorszym (jeżeli nie jest w lepszym) położeniu niż ta, która posługiwała się magicznymi pałeczkami, kryształowymi kulami, czarodziejskimi źródłami i czapkami-niewidkami. W każdym razie te środki rządzenia wydają się bardzo do siebie podobne. Trzeba jedynie przełożyć technikę bajki na dający się zastosować do współczesnego świata. A z tym, jak zobaczymy, nie ma zasadniczej trudności.

Pierwszy krok w tym procesie – to podjęcie decyzji co do zalet, jakie powinien mieć prezes Rady Ministrów. Nie muszą one we wszystkich okolicznościach być takie same, ale trzeba je wymienić i zgodzić się na nie. Przypuśćmy, że zalety uważane za podstawowe to: 1. Energia, 2. Odwaga, 3. Patriotyzm, 4. Doświadczenie, 5. Popularność i 6. Krasomówstwo. Zauważymy teraz, że są to zalety powszechne i wszyscy możliwi kandydaci są przekonani, że ja mają. Zalety można naturalnie zawęzić, zastrzegając, że chodzi o: 4. Doświadczenie *w poskramianiu lwów* lub: 6. Krasomówstwo *w języku chińskim, dialekcie pekińskim*. Ale nie w ten sposób chcemy ograniczyć zakres wyboru. Nie chcemy zastrzegać posiadania jakiejś zalety w specjalnej formie, raczej: każdej z tych zalet w wyjątkowym stopniu.

Innymi słowy, odpowiedni kandydat musi być człowiekiem najenergiczniejszym, najodważniejszym, najbardziej doświadczonym, najpopularniejszym, najbardziej elokwentnym i największym patriotą w kraju. Jeden

tylko człowiek może odpowiadać temu opisowi i właśnie od niego oczekujemy oferty. Ogłoszenie musi więc być zredagowane w taki sposób, żeby wykluczyć każdego innego. Powinniśmy zatem użyć mniej więcej następujących sformułowań:

Potrzebny: Prezes Rady Ministrów. Godziny pracy: od 4 rano do 11.59 wieczorem. Kandydaci muszą być przygotowani do stoczenia trzyrundowej walki z aktualnym mistrzem wagi ciężkiej (w przepisowych rękawicach). Wraz z dojściem do wieku emerytalnego (65 lat) kandydaci – w sposób bezbolesny – umrą za swój kraj. Muszą przejść egzamin z procedury parlamentarnej i odpadną, jeśli nie uda im się uzyskać 95% punktów. Odpadną również, jeśli nie uda im się uzyskać 75% głosów w głosowaniu na ich popularność według reguł Gallupa. Wreszcie poprosi się ich, żeby wypróbowali swe zdolności krasomówcze na Kongresie Baptistów. Zadaniem mówców będzie nakłonić obecnych do zatańczenia rock and rolla. Ci, którym się to nie uda, odpadną. Wszyscy kandydaci powinni stawić się 19 września o 11.15 przed południem w Klubie Sportowym (wejście boczne). Rękawice otrzymają, ale muszą przynieść własne pantofle, koszulki i spodenki.

Zwróćmy uwagę, że to ogłoszenie pomija wszelkie kłopoty z podaniami, świadectwami, fotografiami, poleceniami i listami urzędowymi. Jeśli zostało zredagowane poprawnie, zgłosi się tylko jeden kandydat i on będzie mógł objąć stanowisko natychmiast – tak, prawie natychmiast. Lecz co będzie, jeśli nikt się nie zgłosi? Będzie to dowód, że ogłoszenie wymaga poprawek. Widocznie żądaliśmy nie istniejącego ideału. Należy zatem to samo ogłoszenie (nawiasem mówiąc, o dość skromnych rozmiarach) zamieścić powtórnie z małą adnotacją. Wymaganą liczbą punktów przy egzaminie można zmniejszyć do 85% przy 65% głosów w głosowaniu na popularność i tylko dwóch rundach przeciw mistrzowi wagi ciężkiej. Oczywiście, te warunki można by łagodzić stopniowo, dopóki kandydat się nie zjawi.

Ale przypuśćmy, że zjawi się dwóch albo nawet trzech kandydatów. Zorientujemy się wtedy, że nie byliśmy dość przezorni. Być może zbyt gwałtownie obniżyliśmy liczbę punktów przy egzaminie – kto wie, może powinna wynosić 87% przy 66% w głosowaniu na popularność. Jakakolwiek byłaby tego przyczyna – mamy teraz kłopot. Dwóch, a może trzech kandydatów czeka w poczekalni. Musimy dokonać wyboru i nie możemy na to tracić całego przedpołudnia. Jednym wyjściem byłoby rozpocząć zawody i wyeliminować tych kandydatów, którzy zyskają ostatnie lokaty. Istnieje jednakże szybszy sposób. Przyjmijmy, że wszyscy trzej kandydaci mają wszystkie zalety, które zdefiniowaliśmy już jako zasadnicze. Musimy wobec tego dodać tylko jedną dodatkową zaletę i przeprowadzić najprostszy z możliwych testów. W tym celu zapytujemy najbliższą młodą damę (sekretarkę czy maszynistkę, to obojętne): „Którego pani by wybrała?” Ona natychmiast wskaże jednego z kandydatów i w ten sposób zakończy całą sprawę. Zarzucano tej procedurze, że jest równoznaczna z rzucaniem monety lub z inną loterią. Ale w rzeczywistości nie ma w niej nic z loterii. Jest to po prostu – w ostatniej minucie – zwrócenie uwagi na jeszcze jedną zaletę kandydata, której dotychczas nie brano w rachubę: sex-appeal.

Dyrektorzy i rady czyli współczynnik niewydolności

Cykl życia komitetu jest dla naszej wiedzy o sprawach współczesnych czymś tak ważnym, że aż dziwne, iż nie poświęcono więcej uwagi nauce o komitetologii. Pierwsza i najbardziej podstawowa zasada tej nauki to ta, że komitet jest w swej istocie czymś raczej organicznym niż mechanicznym: nie jest on budowlą, lecz rośliną. Zapuszcza korzenie i rośnie, kwitnie, przekwita i więdnie, rozrzucając ziarno, z którego kolejno wykiełkują inne komitety. Tylko ci, którzy pamiętają o tej zasadzie, mogą pogłębić swoje zrozumienie struktury i historii współczesnego rządu.

Obecnie przyjęto, że komitety dzielą się, ogólnie biorąc, na dwie kategorie: *a)* te, z których każdy indywidualny ich członek odnosi jakąś korzyść, oraz *b)* te, z którymi każdy poszczególny ich członek musi tylko w jakiś sposób współpracować. Przykłady z zakresu grupy *b* są dla naszego celu raczej mało ważne; w gruncie rzeczy są ludzie, którzy wątpią, czy komitety zaliczające się do tej grupy są w ogóle komitetami. Natomiast na przykładzie znacznie potężniejszej grupy *a* możemy najłatwiej nauczyć się zasad wspólnych (z pewnymi odchyleniami) dla wszystkich komitetów. W grupie *a* najgłębiej zakorzenione i najbujniejsze są te komitety, które dają swym członkom najwięcej władzy i największy prestiż. W większości krajów świata komitety te nazywa się „gabinetami”. Niniejszy rozdział opiera się na rozległych studiach gabinetów narodowych w czasie i przestrzeni.

Przy pierwszym badaniu mikroskopowym zazwyczaj wydaje się – komitetologom, historykom, a nawet tym, którzy mianują gabinety – że idealny skład rady gabinetowej powinien wynosić pięć osób. W takim składzie liczbowym roślina jest zdolna do życia, przy czym dwaj członkowie mogą sobie w każdej chwili pozwolić na nieobecność lub chorobę. Pięciu członków łatwo jest zebrać, a gdy już się zbiorą, mogą działać skutecznie, dyskretnie i szybko. Czterech spośród tych członków może być wybitnymi znawcami: finansów, polityki zagranicznej, obrony i prawa. Piąty, któremu nie udało się opanować żadnego z tych zagadnień, zostaje zwykle przewodniczącym lub premierem.

Jakkolwiek z ograniczania składu członków gabinetu do pięciu osób wynika wyraźna korzyść, na podstawie obserwacji widzimy, że ich liczba szybko wzrasta do siedmiu lub dziewięciu. Wzrost ten, który jest prawie powszechny (jedynie w Luksemburgu i w Hondurasie napotkano wyjątki), tłumaczy się zwykle potrzebą opanowania specjalnej wiedzy z więcej niż czterech dziedzin. W rzeczywistości jednak istnieje inny i poważniejszy powód powiększania zespołu. Zobaczymy bowiem, że w gabinecie składającym się z dziewięciu osób polityką zajmuje się trzech ludzi, informacją dwóch, a finansami – tylko jeden człowiek. Razem z neutralnym przewodniczącym czyni to siedem osób, pozostali dwaj wydają się na pierwszy rzut oka dodani jedynie dla ozdoby. Ten podział obowiązków zauważono po raz pierwszy

w Wielkiej Brytanii około 1639 roku, lecz nie ulega wątpliwości, że szaleństwo włączania więcej niż trzech zdolnych i gadatliwych ludzi do jednego komitetu odkryto na długo przedtem. Dotychczas niewiele wiemy na temat funkcji owych dwóch milczących członków, ale mamy słuszne powody przypuszczać, że gabinet w swym drugim stadium rozwoju nie mógłby pracować bez nich.

Istnieją na świecie gabinety (od razu przychodzą na myśl takie kraje, jak Kostaryka, Ekwador, Północna Irlandia, Liberia, Filipiny, Urugwaj i Panama), które zatrzymały się w tym drugim stadium – to znaczy ograniczyły liczbę członków do dziewięciu. Znalazły się one jednakże w znacznej mniejszości. Gdzie indziej i w większych krajach gabinety powszechnie uległy prawu wzrostu.

Przyjmowano innych członków, niektórych ze względu na posiadaną specjalną wiedzę, lecz większość dlatego, że nieprzyjęcie ich powodowałoby większe kłopoty. Opozycję można było uciszyć jedynie poprzez udział jej przedstawicieli w podejmowaniu każdej decyzji. Ponieważ wprowadzano ich (i obłaskawiano) jednego po drugim, ogólna liczba wzrastała od dziesięciu aż do dwudziestu. W tym trzecim stadium rozwoju gabinetów istnieją już poważne trudności.

Najbardziej widoczna – to trudność zebrania wszystkich ludzi w jednym miejscu, w tym samym dniu i o tej samej godzinie. Jeden właśnie wyjeżdża o 18.00 a tymczasem drugi nie wróci przed 21.00. Trzeci ma zajęte wszystkie wtorki, a czwarty nigdy nie jest uchwytany przed 5.00 po południu. Ale to tylko początek kłopotów, jeśli bowiem już raz uda się zebrać większość składu, okazuje się, że są to przeważnie ludzie starzy, zgorzkniali, tępi i głusi. Stosunkowo niewielu z nich wybrano z myślą, że są, będą lub kiedykolwiek byli użyteczni. Prawdopodobnie większość wybrano po to, aby zjednać sobie jakieś stronnictwo. Dlatego też lubią oni donosić o tym, co się dzieje na posiedzeniach, stronnictwom, które reprezentują. Upada wszelka tajność obrad, a co gorsza – członkowie zaczynają przygotowywać przemówienia. Wygłaszają mowy, a potem opowiadają przyjaciołom o tym, co wyobrażają sobie, że powiedzieli. Ale im bardziej ci jedynie reprezentatywni członkowie podkreślają swoje prawa, tym głośniej inne stronnictwa domagają się własnej reprezentacji. Tworzą się grupy wewnętrzne i próbują zyskać na sile przez dobór następnych zwolenników. Ogólna liczba dwudziestu została osiągnięta i przekoczona. I w ten sposób nagle gabinet wchodzi w czwarte i ostatnie stadium swej historii. Albowiem w tym momencie rozwoju gabinetu (składającego się z 20 – 22 członków) cały komitet przechodzi gwałtowną przemianę chemiczną lub też organiczną.

Istotę tej zmiany łatwo wyśledzić i pojąć. Przede wszystkim zbiera się owych pięciu członków, którzy się liczą. Przy powziętych już decyzjach nominalna egzekutywa niewiele ma do roboty. I w konsekwencji ustaje wszelki opór przeciw powiększaniu się gabinetu. Większa liczba członków nie traci więcej czasu, ponieważ każde zebranie jest – w każdym wypadku – stratą czasu. A zatem żądania stronnictw zaspokajają się chwilowo, dopuszczając ich reprezentantów, i mogą upłynąć całe dekady, zanim ludzie zorientują się, jak iluzoryczne było ich zwycięstwo. Drzwi są szeroko otwarte, liczba członków wzrasta od 20 do 30, od 30 do 40. Może się wkrótce zdarzyć, że będzie ich nawet tysiąc. Ale to nie ma znaczenia, ponieważ gabinet przestał

już być prawdziwym gabinetem i jego dawne funkcje zostały przejęte przez jakieś inne ciało.

W historii Anglii roślina ta pięciokrotnie odnawiała swój cykl życiowy. Co prawda, trudno byłoby dowieść, że pierwsze wcielenie gabinetu, angielska Rada Koronna – obecnie zwana Izba Lordów – składała się kiedykolwiek z pięciu zaledwie członków. W rzeczywistości w pierwszych wieściach o niej utraciła już swój bardziej intymny charakter, a liczba dziedzicznych członków wahała się od 29 do 50. Późniejszy jej wzrost idzie jednak w parze z utratą władzy. W okrągłych cyfrach liczyła ona: 60 członków w roku 1601, 140 w roku 1661, 220 w roku 1760, 400 w roku 1850, 650 w roku 1911 i 850 w roku 1952.

W którym momencie tego rozwoju powstał ściślejszy komitet w łonie arystokracji? Utworzony został około roku 1257, jego członkowie nazywali się lordami Rady Królewskiej i było ich mniej niż 10. Nie było ich więcej niż 11 w roku 1378 i równie niewiele w 1410. Potem, od czasów panowania Henryka V, zaczynają się mnożyć. Jest ich 20 w roku 1433, potem 41 w roku 1504, a wreszcie aż 172, zanim rada przestaje się zbierać. W łonie Rady Królewskiej rozwinęło się trzecie wcielenie gabinetu – Rada Przyboczna, licząca początkowo 9 członków. Liczba ta wzrosła do 20 w roku 1540, do 29 w roku 1547 i do 44 w roku 1558. Rada Przyboczna zwiększała się proporcjonalnie do tego, jak jej działalność przestawała być skuteczna. Liczyła 47 członków w roku 1679, 67 w roku 1723, 200 w roku 1902 i 300 w roku 1951.

W łonie Rady Przybocznej rozwinęła się koteria, czyli Rada Gabinetowa, która skutecznie przejęła funkcje poprzedniej około roku 1615. W pierwszych przekazach o niej stwierdza się, że składała się z 8 członków. Następnie około roku 1700 powiększyła się do 12 osób i do 20 około 1725 roku. Rada Gabinetowa została potem wyparta, około roku 1740, przez wewnętrzną grupę, zwaną po prostu gabinetem. Jego rozwój pokazuje następująca tabela:

Gabinet brytyjski

Rok	1740	1784	1801	1841	1885	1900	1915
Liczba członków	5	7	12	14	16	20	22
Rok	1935	1939	1943	1945	1949	1954	
Liczba członków	22	23	16	20	17	18	

Z danych wynika, że do roku 1939 toczyła się walka o uratowanie tej instytucji; walka podobna do prób, jakie podejmowano, ażeby uratować Radę Przyboczną za czasów panowania królowej Elżbiety I. Zdawało się, że gabinet upadnie około roku 1940; na jego miejsce był już przygotowany gabinet wewnętrzny (składający się z 5, 7 czy (członków). Jednakże wynik nadal jest wątpliwy. Możliwe po prostu, że brytyjski gabinet wciąż jest ważną instytucją.

W porównaniu z Brytyjskim gabinet Stanów Zjednoczonych opiera się tej inflacji politycznej niezwykle zdecydowanie. Miał on właściwą liczbę 5 członków w roku 1789, wciąż jeszcze tylko 7 około roku 1840, 9 około 1901 roku, 10 około roku 1913, 11 w roku 1945, a potem – wbrew tradycji – ograniczył swój skład znowu do 10 w roku 1953. Czy ta próba ograniczenia liczby członków, rozpoczęta w roku 1947, powiedzie się na dłuższą metę, to wątpliwe. Wszelkie doświadczenia wskazują na nieodwracalność poprzednio

opisanej tendencji. Na razie Stany Zjednoczone (podobnie jak Gwatemala i El Salvador) cieszą się opinią państwa o ekskluzywnym gabinecie i rzeczywiście – mają mniej ministrów gabinetowych niż Nikaragua czy Paragwaj.

Jak w porównaniu z tym wyglądają inne kraje? Większość z nich ma gabinety, których liczba członków waha się od 12 do 20. Średnia w ponad 60 krajach przekracza 16; najczęściej spotykaną liczbą jest 15 (w siedmiu przypadkach) i 9 (także w siedmiu).

Z pewnością najdziwniejszy gabinet jest w Nowej Zelandii, mający tylko jednego przedstawiciela, którego należy przedstawiać jako: „ministra rolnictwa, ministra lasów, ministra do spraw Maorysów, ministra pełnomocnego Urzędu Powierniczego Maorysów i Ochrony Krajobrazu”. Przewodniczący bankietu w Nowej Zelandii musi być również przygotowany na to, żeby prosić gorąco o ciszę, ponieważ przemówi „minister zdrowia, minister zastępca premiera, minister do spraw Towarzystwa Rozwoju Państwa, do spraw Spisu Ludności i Departamentu Statystyki, Urzędu Majątków Państwowych oraz Propagandy i Informacji”. W innych krajach ta orientalna profuzja występuje na szczęście rzadko.

Studia nad przykładem brytyjskim wykazują, że punkt bezwładu w działalności gabinetu osiąga się, gdy ogólna liczba jego członków przekroczy 20 lub może 21. Rada Koronna, Rada Królewska, Rada Przyboczna – wszystkie one przekroczyły liczbę 20 członków, kiedy rozpoczął się ich upadek. Obecny gabinet brytyjski, który cofnął się znad przepaści, jest bliski tej liczby. Na tej podstawie moglibyśmy skłaniać się do wniosku, że gabinety – czy też inne komitety – których liczba członków przekroczyła 21, tracą realną władzę, a te o znacznie większej liczbie członków już ją utraciły.

Jakież możemy znaleźć zadowalające wyjaśnienie tej hipotezy? Musimy tutaj zdecydowanie odróżnić stan faktyczny od teorii, symptom od choroby. Istnieje drobna różnica zdań co do najbardziej widocznych symptomów. Wiadomo, że zebranie liczące ponad 20 uczestników zaczyna zmieniać swój charakter. Przy każdym końcu stołu zaczynają się toczyć osobne rozmowy. Uczestnik zebrania, który chce, żeby go słyszano, musi wstać. A skoro już wstał, trudno mu powstrzymać się do wygłoszenia przemówienia, choćby tylko z przyzwyczajenia. „Panie przewodniczący – zacznie. – Sądzę, że mogę bez obawy sprzeciwów stwierdzić – a mówię to teraz na podstawie dwudziestu pięciu (a nawet niemal już dwudziestu siedmiu) lat doświadczenia – że musimy rozpatrzyć tę sprawę z największą powagą. Spoczywa na nas ogromna odpowiedzialność, sir, a ja jako...”

Podczas tego całego bełkotu obecni tam ludzie użyteczni – jeśli w ogóle są tacy – zaczynają posyłać sobie małe karteczki, na których piszą: „Zjedz jutro ze mną lunch – umówimy się później”.

Cóż innego mogą robić? Strumień wymowy płynie bez końca. Mówca mógłby równie dobrze mówić przez sen. Komitet, którego on jest najbardziej bezwartościowym członkiem, przestał już cokolwiek znaczyć. Skończył się nieodwołalnie. Umarł.

To jest pewne. Ale korzenie tego przykrego zjawiska sięgają głębiej i zostały zbadane tylko częściowo. Zbyt wiele ważnych czynników jest nieznanych. Jaka jest wielkość i jaki kształt stołu konferencyjnego? Jaka jest średnia wieku obecnych? O której godzinie rozpoczyna się zebranie? W artykule przeznaczonym dla laików nie miałoby sensu przytaczanie

obliczeń, na podstawie których oznaczono pierwszy, próbny, współczynnik niewydolności. Wystarczy stwierdzić, że długie badania w Instytucie Komitologii doprowadziły do odkrycia formuły szeroko (jeśli nie powszechnie) przyjętej przez znawców zagadnienia. Być może należy jeszcze wyjaśnić, że badacze przyjęli jako założenie umiarkowany klimat, fotele pokryte skórą i wysoki stopień trzeźwości zebranych. W tych warunkach wzór brzmi następująco:

$$x = \frac{m^o(a-b)}{v + p\sqrt{b}}$$

gdzie: m oznacza średnią liczbę członków rzeczywiście obecnych; o – liczbę wszystkich członków pozostających pod wpływem stronnictw z zewnątrz; a – średnią wieku zebranych; d – odległość w centymetrach pomiędzy dwoma najdalej od siebie siedzącymi uczestnikami zebrania; v – liczbę lat, która minęła od czasu, kiedy gabinet lub komitet zebrał się po raz pierwszy; p – ciepliwość przewodniczącego, mierzona według skali Peabody; b – średnią ciśnienia krwi trzech najstarszych uczestników, zmierzona na krótko przed rozpoczęciem zebrania. Wówczas x oznaczać będzie liczbę członków rzeczywiście obecnych w momencie, w którym skuteczne funkcjonowanie gabinetu lub innego komitetu staje się wyraźnie niemożliwe. To jest właśnie współczynnik niewydolności i leży on pomiędzy 19,9 a 22,4. (Dziesiętne oznaczają częściowe uczestnictwo, to znaczy tych, którzy na części zebrania są nieobecni).

Błędem byłoby sądzić na podstawie pobieżnego sprawdzenia tego równania, że nauka komitetologiczna znajduje się w zaawansowanym stadium swego rozwoju. Komitetolodzy i subkomitetolodzy nie upierają się przy tym, choćby z obawy przed utratą pracy. Kładą raczej nacisk na fakt, że ich badania zaledwie się rozpoczęły i są właśnie u progu zdumiewającego postępu. Przyjmując jednak wszelkie poprawki w związku z ich osobistym zainteresowaniem pod tym względem – to znaczy dyskontując 90% tego, co mówią – spokojnie możemy przyjąć, że jest jeszcze wiele do zrobienia.

Moglibyśmy prawdopodobnie wynaleźć na przykład formułę określającą optymalną liczbę członków komitetu. Znajduje się ona – owa złota liczba – gdzieś pomiędzy liczbą 3 (przy której nie można zebrać kworum) a w przybliżeniu 21 (gdy cały organizm zaczyna ginać). Wysunięto interesującą teorię, że liczbą tą musi być 8. Dlaczego? Ponieważ jest to jedyna liczba, której zgodnie uniknęły wszystkie istniejące państwa. Jakkolwiek jednak na pierwszy rzut oka teoria ta może wydać się atrakcyjna, budzi ona pewien poważny zarzut. Liczba 8 była bowiem tą liczbą członków, którą w swej Radzie stanu pragnął mieć król Karol I. A wiadomo, jak skończył!

Wola ludu czyli doroczne zgromadzenie powszechne

Wszyscy dobrze znamy podstawową różnicę pomiędzy parlamentem angielskim a francuskim; różnicę tę naśladują inne tego rodzaju zgromadzenia wywodzące się od każdego z nich. Wszyscy zdajemy sobie sprawę, że ta główna różnica nie ma nic wspólnego z narodowym temperamentem, lecz wynika z układu miejsc na sali zebrań.

Brytyjczycy, wychowani na sportowych grach drużynowych, wchodzi do swej Izby Gmin z uczuciem ludzi, którzy chętniej robiliby coś innego. A jeśli nie mogą grać w golfa lub w tenisa, to mogą przynajmniej udawać, że polityka jest grą opartą na bardzo podobnych zasadach. Ale w takim wypadku parlament budziłby jeszcze mniej zainteresowania, niż budzi. Wobec tego instynkt nakazał Brytyjczykom stworzyć dwie przeciwne drużyny z sędzią głównym i sędziami liniowymi oraz kazał im debatować aż do wzajemnego wyczerpania.

Izba Gmin jest tak urządzona, że – w praktyce – każdy jej członek zmuszony jest do opowiedzenia się po jednej lub drugiej stronie, zanim jeszcze zapozna się z odpowiednimi argumentami lub nawet (w pewnych wypadkach) zanim dowie się, co jest właściwie przedmiotem dyskusji. Od urodzenia uczono go, że należy walczyć na korzyść swojej drużyny, i to oszczędza mu wszelkiego nadmiernego wysiłku umysłowego. Wie dokładnie, wśliznąwszy się na swój fotel pod koniec przemówienia, w jaki sposób argumentować od momentu, do którego doszedł mówca.

Jeśli mówca znajduje się po tej samej co on stronie Izby, będzie wołał: „Doskonale! Brawo!” Jeśli zaś mówca jest kimś ze strony przeciwnej, może spokojnie wołać: „Hańba!” lub tylko „Oooo!” Nieco później, być może, będzie miał czas zapytać sąsiada, na jaki temat toczy się debata. Jednakże, ściśle mówiąc, nie ma potrzeby tego robić. W każdym razie wie tyle, żeby nie strzelić gola do własnej bramki.

Ludzie siedzący po przeciwnej stronie myślą się całkowicie i wszystkie ich argumenty są zwykłymi bzdurami. I odwrotnie: ludzie siedzący po tej samej stronie są prawdziwymi mężami stanu, a ich mowy są szczególnym połączeniem mądrości, elokwencji i umiarkowania. Nie sprawia też najmniejszej różnicy fakt, czy on sam studiował politykę w Harrow, czy też próbował szczęścia w Aston Villa. W obydwu szkołach nauczył się, kiedy należy wydać okrzyki radosne, a kiedy obelżywe. Ale system brytyjski całkowicie zależy od rozkładu miejsc. Gdyby ławy nie stały naprzeciw siebie, nikt nie potrafiłby odróżnić prawdy od fałszu, mądrości od głupoty – chyba że naprawdę wszystkiemu by się przysłuchiwał. Ale słuchanie wszystkiego byłoby śmieszne, gdyż połowa przemówień i tak zawiera przecież same nonsensy.

We Francji popełniono początkowo błąd, sadzając reprezentantów w półkołu, wszystkich twarzą do mównicy. Można by sobie wyobrazić wynikający stąd nieład, gdyby nie był on powszechnie znany. Nie można było utworzyć naprawdę przeciwnych drużyn i nikt (bez słuchania) nie mógł orzec, który argument był bardziej przekonujący. Istniała jeszcze jedna

niewygodą polegającą na tym, że wszystkie przemówienia wygłaszano po francusku; Stany Zjednoczone mądrze powstrzymały się od naśladowania tego wzoru. Ale nawet bez względu na trudności językowe system francuski jest wystarczająco zły.

Francuzi nie posunęli się aż do takiej ostateczności, żeby sadzać ludzi w porządku alfabetycznym. Ale półkolista Izba pozwala na subtelne rozróżnienie pomiędzy rozmaitymi stopniami prawicowości i lewicowości. Nie ma tam wyraźnego, brytyjskiego odcięcia się prawości od zła. Deputowany związany jest politycznie z panem Niejakim z lewej strony, lecz równocześnie z panem Jakimśtam z prawej strony. Cóż my powinniśmy zrobić, gdyby się nawet mówiło po angielsku? Co oni sami mogą zrobić? Odpowiedź brzmi: „Nic”.

Wszystko to jest powszechnie znane. Mniej powszechnie uznaje się jednak kapitalne znaczenie, jakie ma układ miejsc zastosowany na innych zebraniach i zgromadzeniach – międzynarodowych, narodowych i lokalnych. Co więcej, zastosowany na zebraniach odbywających się wokół stołu, takich jak np. Konferencja Okrągłego Stołu. Chwila zastanowienia przekona nas o tym, że Konferencja Kwadratowego stołu byłaby czymś zupełnie innym, a Konferencja Długiego stołu – jeszcze czymś innym. Różnice te nie tylko wywierają wpływ na długość i zjadliwość dyskusji, wpływają także na decyzje (jeśli się jakieś podejmuje). Głosowanie, jak wiemy, rzadko tylko odzwierciedla istotę sprawy. Na ostateczną decyzję oddziałują różnorodne czynniki, z których jedynie kilka nas interesuje. Powinniśmy jednakże zwrócić uwagę na to, że koniec końców o danej sprawie decydują w rzeczywistości głosy bloku centralnego. Nie jest to prawdą w Izbie Gmin, gdzie nie dopuszczono do powstania takiego bloku. Ale na innych konferencjach blok centralny jest niezwykle ważny. Zasadniczo ów blok tworzą następujące typy ludzi:

a. Ci, którym nie udało się zrozumieć żadnego z memorandumów napisanych wcześniej i jeszcze przed wieloma tygodniami rozesłanych wszystkim, którzy mieli być obecni.

b. Zbyt głupi, żeby w ogóle zrozumieć obrady. Łatwo ich rozpoznać, ponieważ mają skłonność do szeptania między sobą: „O czym ten facet gada?”

c. Głusi, którzy siedzą osłaniając ucho dłonią i mruczą: „Że też ludzie nie mogą mówić głośniej”.

d. Ci, którzy jeszcze nad ranem byli zalani w trupa, zwlekli się z łóżka (nie wiadomo po co) z piekielnym bólem głowy i z przekonaniem, że i tak wszystko nie ma sensu.

e. Starcy, których punktem honoru jest utrzymywanie dobrej formy – oczywiście lepszej niż całego mnóstwa tych młodzików. „Przyszedłem tutaj na piechotę – szepczą. – *Nieźle jak na osiemdziesięciodwuletniego mężczyznę, prawda?*”

f. Słabeusze, którzy niewyraźnie obiecali popierać obie strony i nie wiedzą, jak z tego wybrnąć. Zastanawiają się nad tym, czy lepiej powstrzymać się od głosowania, czy udać chorych.

Pierwszym krokiem do pozyskania głosów bloku centralnego jest zidentyfikowanie i policzenie jego członków. Po dokonaniu tego wszystkiego już zależy od miejsca, na którym usiądą. Najlepsza technika polega na odkomenderowaniu znanego i zaufanego człowieka partii w celu nawiązania rozmowy z wymienionymi typami z bloku centralnego, zanim jeszcze zgroma-

dzenie się rozpocznie. W tej wstępnej pogawędce zdecydowani zwolennicy powinni starannie unikać wspomnienia o głównym przedmiocie obrad. Powinni wyuczyć się przytoczonych zwrotów rozpoczynających rozmowę, odpowiednich do wymienionych wcześniej typów, do których naturalnie zaliczają się ludzie z bloku centralnego:

a. „To tylko strata czasu fabrykowanie tych wszystkich dokumentów. Co do mnie, większość z nich wrzuciłem do kosza”.

b. „Zdaje się, że będą nas tutaj długo olśniewać krasomówstwem. Często wolałbym, żeby ludzie mniej mówili i przechodzili do sedna sprawy. Gdyby mnie pan spytał o zdanie, powiedziałbym, że oni są przemądrzali”.

c. „Akustyka tej sali jest po prostu straszna. Można by pomyśleć, że ci uczeni faceci umyślnie ją sknocili. NIE SŁYSZĘ ANI POŁOWY TEGO, CO SIĘ TUTAJ MÓWI. A PAN?”

d. „Co za paskudne miejsce na zebrania! Myślę, że to chyba wina wentylacji. Robi mi się niemal słabo. A jak pan się czuje?”

e. „Coś takiego, jak pan to robi?! Proszę mi zdradzić swój sekret. Co pan jada na śniadanie?”

f. „Tyle się tutaj mówi o tej sprawie w imieniu każdej ze stron, że doprawdy nie wiem, kogo poprzeć. Co pan o tym sądzi?”

Skoro już te wstępne manewry zostały poprawnie rozegrane, zaufany człowiek partii zaczyna ożywioną konwersację, w czasie której steruje swego rozmówcę, uczestnika bloku centralnego, w stronę forum. W tym samym momencie inny działacz partyjny staje już *przed* nimi i idzie w tym samym kierunku. Najlepiej wyjaśnić ten manewr na konkretnym przykładzie.

Przypuśćmy, że zaufany człowiek partii X (Mr Sturdy) kieruje uczestnika bloku centralnego Y (Mr Waverley, typ *f*) ku fotelowi *na przedzie*. Przed nimi idzie działacz Z (Mr Staunch), który siada, nie zwracając zupełnie uwagi na dwóch idących za nim. Staunch odwraca się teraz i kiwa ręką komuś z daleka. Potem nachyla się, żeby zamienić parę uwag z kimś, kto siedzi przed nim. Dopiero kiedy Waverley usiadł, Staunch odwraca się ku niemu i woła: „Drogi przyjacielu – jakże mi miło cię spotkać!” I znów w kilka minut później spojrzy zniechęcony na Sturdy’ego i zdziwi się w sposób widoczny: „Halo, Sturdy, nie przypuszczałem, że cię tu zobaczę!” – „Już wyzdrowiałem – odpowiada Sturdy – to było tylko przeziębienie”. W ten sposób cały ten porządek zajęcia miejsc zaaranżowano jako zupełnie niespodziewany, przypadkowy i przyjacielski. Tak też kończy się Pierwsza Faza owej operacji, która będzie dokładnie taka sama bez względu na to, do jakiej kategorii dany uczestnik bloku centralnego należał.

Fazę Drugą należy dostosować do charakteru człowieka, na którego trzeba wywrzeć wpływ. W przypadku pana Waverley (typ *f*) należy – przeprowadzając Fazę Drugą – unikać jakiegokolwiek dyskusji na temat omawianego problemu, lecz stworzyć wrażenie, że o wszystkim już zadecydowano. Siedząc na przedzie, Waverley nie będzie mógł widzieć większości innych uczestników zebrania, zatem będzie mu można zasugerować, że właściwie wszyscy oni myślą podobnie.

– Doprawdy – rzecze Sturdy – nie wiem, po co tutaj przyszedłem. Widzę, że co do Punktu Czwartego panuje już zupełna zgoda. Wszyscy koledzy, z którymi rozmawiałem, sprawiają wrażenie, że zdecydowali się za nim głosować. (Albo głosować przeciw niemu, zależnie od okoliczności).

– To ciekawe – odpowiada Staunch. – Chciałem właśnie powiedzieć to samo. Zdaje się, że co do tego zagadnienia nie ma żadnych wątpliwości.

– Prawdę mówiąc, ja sam się nie zdecydowałem – powiada Sturdy. – Tyle się o tym mówiło z wszystkich stron. Ale oponowanie byłoby naprawdę stratą czasu. Co pan o tym myśli, Waverley?

– No cóż – mówi Waverley. – Przyznaję, że to sprawa raczej kłopotliwa. Z jednej strony są słuszne powody, żeby zgodzić się z wnioskiem... Ale z drugiej... Myśli pan, że to przejdzie?

– Mój drogi Waverley, mam zaufanie do pańskiego sądu w tej sprawie. Słusznie pan powiedział, że wniosek już przeszedł.

– Och, rzeczywiście? No cóż, wydaje mi się, że jest większość... Lub może raczej powinienem był powiedzieć...

– Dziękuję panu, Waverley, za wyrażenie pańskiej opinii – mówi Staunch. – Ja myślę dokładnie tak samo, ale szczególnie zależy mi na tym, żeby pan się ze mną zgodził. Niczyjego zdania nie cenię tak wysoko jak pańskie.

Tymczasem Sturdy przechyla się, żeby porozmawiać z kimś siedzącym w tylnym rzędzie. W rzeczywistości mówi z cicha: „Jak się miewa pańska żona? Wyszła już ze szpitala?” Jednakże kiedy odwraca się z powrotem, oświadcza, że ludzie siedzący z tyłu myślą tak samo. Wniosek już tak jakby przeszedł. I dzieje się tak rzeczywiście, jeśli cały manewr przebiega zgodnie z planem.

W tym samym czasie, gdy przeciwnik zajmował się opracowywaniem przemówień i redagowaniem poprawek, strona operująca wyższą techniką skoncentrowała swoje wysiłki na unieruchomieniu każdego uczestnika bloku centralnego pomiędzy dwoma sprytnymi działaczami. W krytycznej chwili głosowania podniesienie się rąk po obu jego stronach rzeczywiście zmusi niezdecydowanego do naśladowania tego gestu. Gdyby przypadkiem zasnął, jak się to często zdarza członkom bloku centralnego z kategorii *d* i *e*, jego rękę uniesie kolega siedzący po jego prawej stronie. Tę zasadę wprowadzono jedynie po to, żeby zapobiec uniesieniu obu rąk śpiącego, wiadomo bowiem, że taki gest wywoływał niepożądane komentarze.

W ten sposób, przy tak zabezpieczonym bloku centralnym, wniosek zostanie przyjęty znaczną większością głosów lub też odrzucony, jeśli taka była intencja. Możemy przyjąć, że niemal w każdej dyskusyjnej sprawie, o której zadecydować ma wola ludu, decydują ludzie będący członkami bloku centralnego. Dlatego szkoda czasu na przemówienia. Jedna partia nigdy się nie zgodzi, a druga już się zgodziła. Pozostaje blok centralny, a jego członkowie dzielą się na tych, którzy nie słyszą tego, o czym się mówi, i na tych, którzy tego nie rozumieją, jeśli nawet słyszą. Dla zapewnienia sobie ich głosów trzeba przede wszystkim przykładowo innych, głosujących po obu stronach każdego z nich. Głosami tych członków może więc rządzić przypadek. O ileż lepiej byłoby, gdyby – przeciwnie – rządził nimi zamierzony cel.

Ekran osobowości czyli formuła koktajlowa

Zasadniczym składnikiem techniki nowoczesnego życia jest cocktail party. Wszelkie kongresy międzynarodowe, naukowe i przemysłowe obracają się wokół tej instytucji. Wiadomo, że te zebrania są niemożliwe bez jednego przynajmniej przyjęcia koktajlowego. Jednakże dotychczas zbyt mało studiów naukowych poświęcono jego funkcji i ewentualnej korzyści. Nadszedł czas, żeby wnikliwie rozważyć to zagadnienie. Co właściwie mamy zamiar osiągnąć, organizując koktajl?

Na pytanie to można odpowiedzieć w rozmaity sposób i wkrótce okaże się, że jedno i to samo przyjęcie może służyć rozmaitym celom. Wybierzemy na chybił trafił jeden z nich i zobaczymy, w jaki sposób można go osiągnąć o wiele szybciej i skuteczniej przy zastosowaniu metody naukowej. Weźmy na przykład problem ustalenia względnej wartości zgromadzonych tam osób. Możemy przyjąć, że ich oficjalne stanowisko i pozycja w hierarchii społecznej i urzędniczej są już znane. Ale jaki jest rzeczywisty stopień ich ważności w związku z pracą, którą wykonują? Często się zdarza, że mężczyźni i kobiety pełniący kluczowe funkcje nie piastują najwyższych stanowisk oficjalnie. Ten fakt, że właśnie oni mają wpływ, ujawni się pod koniec konferencji. O ileż więcej odnieśliśmy korzyści, gdybyśmy mogli ocenić ich ważność na początku! Otóż w dokonaniu tej oceny może nam służyć wielką pomocą cocktail party, wydane w drugim dniu trwania kongresu.

Aby osiągnąć cele naszych badań, zakładamy, że do pomieszczenia, w którym przyjęcie ma się odbyć, istnieje tylko jedno wejście. Przyjmujemy następnie, że cała impreza ma trwać dwie godziny według czasu podanego na zaproszeniach, a właściwie dwie godziny i dwadzieścia minut w rzeczywistości. Na koniec przyjmujemy, że trunki krążą swobodnie na całej przestrzeni, którą mamy do dyspozycji, gdyż bar funkcjonujący w widocznym miejscu zmieniłby istotę problemu. Biorąc pod uwagę te wszystkie założenia, jakże mamy teraz ocenić istotne znaczenie obecnych tu gości w przeciwieństwie do ich znaczenia teoretycznego?

Pierwszym znanym faktem, który może stanowić podstawę w naszej teorii, jest kierunek, w jakim człowiek zwykł się poruszać. Wiemy, że przybywający goście automatycznie kierują się ku lewej stronie salonu recepcyjnego. Ów lewostronny kierunek ludzkiej fali ma interesujące, częściowo biologiczne wy tłumaczenie. Serce znajduje się (czy też, mówiąc ściśle, zdaje się, że się znajduje) po lewej stronie ciała. Dlatego przy bardziej prymitywnych sposobach wojowania używano pewnego typu tarczy do osłony lewej strony walczącego, który w prawej ręce trzymał broń ofensywną. Najczęściej bronią ofensywną był miecz noszony w pochwie. Ponieważ miecz należało dzierżyć w prawej ręce, pochwę trzeba było nosić z lewej strony. A kiedy pochwa znajdowała się z lewej strony, fizycznie niemożliwe stawało się dosiadanie konia z jego prawej strony, chyba że ktoś chciał usiąść twarzą do ogona – czego jednak zazwyczaj nie praktykowano. Jeżeli zaś dosiadałeś konia z lewej strony, chciałeś go mieć też po lewej stronie drogi, żeby nie tamować

ruchu podczas dosiadania. Dlatego też naturalne i właściwe jest jeżdżenie lewą stroną. Odwrotna praktyka (przyjęta w niektórych zacofanych krajach) absolutnie nie godzi się z najgłębszymi instynktami historycznymi. Istota ludzka, wolna od narzuconych jej arbitralnych zasad ruchu, kieruje się ku lewej stronie.

Drugim znanym faktem jest ten, że ludzie wolą bok pokoju od jego środka. Widać to choćby po tym, w jaki sposób zapełnia się restauracja. Najpierw zajmowane są stoliki ustawione pod lewą ścianą, później te w najdalszym końcu sali, następnie pod prawą ścianą, a na samym końcu (i to niechętnie) – pośrodku. Niechęć ludzka do miejsca w centrum jest tak wielka, że zarząd lokalu często w ogóle rezygnuje z zapełnienia go; w ten sposób powstaje to, co nazywamy parkietem do tańca. Należy sobie jednak zdawać sprawę, że ten sposób zachowania się może być zmacony przez jakiś czynnik zewnętrzny, jak na przykład widok z okien w głębi sali na wodospad. Jeśli jednak wyłączymy katedry i lodowce, restauracja będzie się zapełniać według wskazanej linii, od strony lewej ku prawej.

Niechęć do zajmowania centralnej przestrzeni wywodzi się z instynktów prehistorycznych. Człowiek jaskiniowy wchodzący do obcej jaskini i niepewny przyjęcia pragnął mieć na wszelki wypadek ścianę za plecami, a przed sobą jeszcze nieco miejsca do walki. Pośrodku jaskini czuł się zanadto narażony na atak. Dlatego sunął pod jej ścianami, chrząkając i ściskając maczugę. Łatwo zauważyć, że człowiek nowoczesny postępuje zupełnie tak samo, mruczając pod nosem i poprawiając krawat. Zasadnicza tendencja ruchu na cocktail party jest taka sama jak w restauracji. Ludzie gromadzą się z boku sali, jednakże nie tuż pod ścianami.

Jeśli zestawimy te dwa znane fakty, prąd lewostronny i skłonność do unikania centrum, otrzymamy biologiczne wyjaśnienie zjawiska, które wszyscy zaobserwowaliśmy w praktyce, to znaczy kierunek poruszania się ludzi zgodny z kierunkiem ruchu wskazówek zegara. Mogą być lokalne poprawki i odchylenia – kobiety będą zbaczać, żeby uniknąć osób, których nie znoszą, lub z okrzykiem „kochanie!” rzucać się ku osobom, których nie znoszą jeszcze bardziej, lecz główny nurt fali biegnie nieubłaganie wokół pokoju.

Ludzie, którzy coś znaczą, ludzie, którzy dosłownie „utrzymują się na fali”, trzymają się jej nurtu płynącego najsilniej. Poruszają się zgodnie z ruchem ogólnym z zachowaniem przeciętnej szybkości. Ci, którzy sprawiają wrażenie przyklejonych do ścian i zwykle zatopieni są w ożywionej rozmowie z ludźmi spotykanymi co tydzień, są nikim. Ci, którzy tłoczą się po kątach pokoju, są nieśmiali i słabi. Ci, którzy dążą ku środkowi pokoju, są ekscentryczni i po prostu głupi.

Następnym przedmiotem naszych studiów jest pora, o jakiej ludzie przybywają. Możemy z zupełnym spokojem przyjąć, że ludzie, którzy coś znaczą, przybędą w czasie, który sami uznają za odpowiedni. Nie będzie ich wśród tych, którzy źle obliczyli czas trwania dojazdu i wobec tego zjawią się na dziesięć minut przed terminem, w którym przyjęcie powinno się rozpocząć. Nie będzie ich wśród tych, którym zatrzymały się zegarki, wobec czego wpadają zdyszani wtedy, gdy przyjęcie prawie się kończy. Nie, ci ludzie, których chcemy poznać, wybiorą odpowiednią chwilę. Jaka to będzie chwila? Będzie to oczywiście czas określony dwoma głównymi warunkami. Nie będą

oni chcieli wejść na salę, dopóki nie zbierze się w niej dość ludzi, którzy by mogli obserwować ich wejście. Ale nie będą chcieli także przybyć wtedy, kiedy inne ważne osoby już odeszły (tak jak to zwykle robią) na inne przyjęcia. Dlatego ich przybycie nastąpi najwcześniej pół godziny po rozpoczęciu przyjęcia i co najmniej na godzinę przed jego przewidzianym końcem. Daje to nam możliwość wyciągnięcia wniosku, że optymalny czas przybycia nastąpi dokładnie trzy kwadranse po czasie podanym na zaproszeniu, na przykład o 7.15, jeśli przyjęcie ma się rozpocząć o 6.30. Pojawia się tutaj pokusa, by stwierdzić, że odkrycie optymalnego czasu przybycia jest rozwiązaniem całego problemu.

Niektórzy studenci mogliby powiedzieć: „Mniejsza o to, co stanie się później. Obserwuj drzwi wejściowe ze stoperem w ręku i będziesz miał odpowiedź”. Bardziej doświadczony badacz potraktuje jednak tę sugestię z łagodną drwiną. Bo któż może wiedzieć, czy osoba przybywająca dokładnie o 7.15 rzeczywiście miała zamiar przybyć o tej porze? Niektórzy mogli przyjść dlatego, że nie zdążyli wcześniej, choć pragnęli być o 6.30. Inni mogli przyjść o tej porze sądząc, że jest później, niż było naprawdę. Parę osób mogło się zjawić nawet bez zaproszenia – goście, których oczekiwano gdzie indziej i w innym dniu. A zatem, jakkolwiek przyjmujemy wniosek, że ludzie, którzy coś znaczą, powinni przybyć między 7.10 a 7.20, popełnilibyśmy wielki błąd, uważając wszystkich, którzy przybywają o tej porze, za osoby ważne.

W tym stadium naszego planu badań musimy sprawdzić i uzupełnić naszą teorię za pomocą doświadczenia. Aby w pełni zrozumieć prąd społeczeństwa, powinniśmy uciec się do techniki używanej w laboratorium hydraulicznym. W tego rodzaju zakładzie uczony, który chce stwierdzić, w jaki sposób woda będzie opływać filar mostu, dodaje trochę koszenili do wody płynącej po szklanej płycie. Następnie z góry fotografuje wzór zaznaczony kolorowymi strumyczkami wody. Otóż chcielibyśmy oznaczyć zebranych na cocktail party ludzi o *uznanej* wartości – jak gdyby pofarbować ich koszenilą – i sfotografować ich ruch z galerii. Można by przypuszczać, że przeprowadzenie badań zgodnie z tym kierunkiem napotka trudności. Jednakże na szczęście otrzymano informacje o pewnej kolonii brytyjskiej, w której już dokonano „pofarbowania” określonych okazów ludzkich.

Mianowicie, mniej więcej sto lat temu zdarzyło się, że pewien gubernator usiłował namówić godnych szacunku przedstawicieli męskiej części ludzkości, żeby nosili czarny strój wieczorowy zamiast białego. Jego perswazja i przykład zawiodły kompletnie w stosunku do kupców, bankierów i prawników, lecz z konieczności musieli mu być posłuszni urzędnicy administracji, którzy nie mieli w tej sprawie wyboru. W rezultacie ustaliła się tradycja, której przestrzega się jeszcze dziś. Wysocy urzędnicy rządowi noszą się na czarno, a wszyscy inni na biało. A ponieważ urzędnicy wciąż jeszcze się liczą w tym osobliwym społeczeństwie, łatwo było badaczom problemu śledzić z galerii ich poruszanie się po sali. Co więcej, można było sfotografować wzór owego poruszania się przy rozmaitych okazjach, wzór potwierdzający opisane dotychczas teorie i prowadzący nas do końcowego odkrycia, które możemy teraz ujawnić.

Drobiazgowo obserwacje dowiodły ponad wszelką wątpliwość, że czarne fraki przybywają mniej więcej pomiędzy 7.10 a 7.20; że krążą w lewo i posuwają się wokół pokoju; że unikają kątów i ścian i że nie zbliżają się do

środku. Dotychczas ich zachowanie dokładnie odpowiada naszej teorii. Ale teraz zauważyliśmy inne, nieoczekiwane zjawisko. Po dojściu do pewnego punktu w dalekim, prawym krańcu sali – co zajęło im pół godziny – zatrzymują się w tym samym miejscu, marudząc przez dziesięć minut lub trochę dłużej. Potem nagle wychodzą. Dopiero po długim i uważnym studiowaniu zdjęć fotograficznych zdaliśmy sobie sprawę, co oznacza takie postępowanie. Ta pauza – stwierdziliśmy w końcu – ma umożliwić innym ważnym figurom dogonienie osób, które przybyły o 7.10, i czekanie na te, które przychodzą o 7.20. Rzeczywiste spotkanie się osób ważnych nie zabrało wiele czasu. Każda z nich chciała tylko, aby widzieli ją inni, na dowód, że tam była. Kiedy to nastąpiło, rozpoczął się odwrót, który w każdym wypadku kończył się o 8.15.

Wiadomo teraz, że to, czego nauczyła nas obserwacja jednego społeczeństwa, można zastosować do każdego innego; a formuła jest łatwa do użycia. Ażeby znaleźć ludzi, którzy naprawdę coś znaczą, należy podzielić (w myśli) całą przestrzeń na kwadraty. Następnie pooznaczać je literami od lewej ku prawej (począwszy od wejścia): A, B, C, D, E i F. Ponumerować kwadraty od wejścia aż do końca sali od 1 do 8. Godzinę, o której przyjęcie ma się rozpocząć, oznaczyć literą H. Ostatni gość wyjdzie mniej więcej w dwie godziny i dwadzieścia minut po przybyciu pierwszych. Określimy to jako: H+140. Znalezienie ludzi, którzy naprawdę coś znaczą, jest teraz zupełnie proste. Są to ludzie zgrupowani w kwadracie E-7 pomiędzy H+75 a H+90. Najważniejszą osobą ze wszystkich będzie ta, która stoi w samym środku grupy.

Studenci zdają sobie sprawę, że formuła ta jest skuteczna wtedy, kiedy nie jest powszechnie znana. Dlatego treść tego rozdziału należy uważać za poufną i trzymać w tajemnicy. Studenci socjologii muszą zatrzymać te informacje dla siebie. Szeroka publiczność nie powinna ich czytać pod żadnym warunkiem.

Wielkie finanse czyli punkt zaniku zainteresowania

Ludzi znających się na wielkich finansach można podzielić na dwie kategorie: na takich, którzy posiadają olbrzymie fortuny, i takich, którzy nie mają ani grosza. Dla prawdziwego milionera milion funtów jest czymś realnym i łatwym do pojęcia. Dla uczonego matematyka lub wykładowcy ekonomii (przyjmując, że obaj oni właściwie umierają z głodu) milion funtów jest ostatecznie czymś równie realnym co tysiąc, i to właśnie z nich składają się głównie komisje finansowe. Rezultatem tego stanu rzeczy jest zjawisko często już obserwowane, lecz nigdy dotąd nie zbadane. Można by je nazwać Prawem Trywialności. Mówiąc pokrótce, oznacza ono, że czas spędzony na rozpatrywaniu danego punktu zagadnienia jest odwrotnie proporcjonalny do sumy, o jaką chodzi.

Jeśli się nad tym zastanowić, trzeba przyznać, że stwierdzenie, jakoby prawo to nigdy jeszcze nie było badane, jest niezupełnie słuszne. Dokonano już pewnej pracy w tej dziedzinie, lecz badania szły drogą, która prowadziła donikąd. Badacze zakładali, że największą wagę powinno się przykładac do kolejności, w jakiej rozpatruje się punkty porządku dziennego. Przyjmowali następnie, że najwięcej czasu poświęca się na omawianie pierwszych siedmiu punktów, dalsze punkty zaś przechodzą już automatycznie. Rezultat jest dobrze znany. Drwiny, z jakimi przyjęto odczyt dra Guggenheima na konferencji w Muttworth, można było wówczas uważać za przesadne, jednakże wszelkie późniejsze dyskusje na ten temat zdawały się potwierdzać, że jego krytycy mieli słuszność. Stracono całe lata na badania, których podstawowe założenia były błędne. Zdajmy sobie teraz sprawę z tego, że kolejność w porządku dziennym ma mniejsze znaczenie, przynajmniej o tyle, o ile dotyczy to tego problemu. Uważamy także, iż dr Guggenheim miał szczęście, że udało mu się uciec w kalesonach, tak jak to zrobił. Gdyby ośmielił się przedstawić swoje nędzne argumenty na późniejszej konferencji we wrześniu, spotkałby się z czymś więcej niż drwiną. Odniesiono by wrażenie, że umyślnie zabiera wszystkim czas.

Jeśli więc mamy dokonać w tych badaniach jakiegoś postępu, musimy zignorować to wszystko, co uczyniono dotychczas. Musimy zacząć od początku i w pełni zrozumieć sposób, w jaki naprawdę pracuje komisja finansowa. Na użytek masowego czytelnika można to przedstawić następująco, w formie dramatycznej:

Przewodniczący: Przechodzimy teraz do Punktu Dziewiątego. Zreferuje go nasz skarbnik, Mr McPhail.

Mr McPhail: Leży przed panem, sir, kosztorys reaktora atomowego, uwidoczniony w załączniku H do raportu podkomisji. Jak pan widzi, ogólny projekt i plany zostały zaakceptowane przez profesora McFission. Całkowity koszt wyniesie 10.000.000 funtów. Przedsiębiorcy, panowie McNab i McHash, sądzą, że prace powinny zostać ukończone w kwietniu 1963 roku. Nasz konsultant, inżynier McFee, ostrzega jednak, że powinniśmy liczyć się z ich ukończeniem najwcześniej w październiku. Podgląd ten popiera znany

geofizyk, dr McHeap, powołując się na prawdopodobną konieczność palowania fundamentów. Plan głównego budynku leży przed panem – patrz załącznik IX – a jego odbitka na stole. Z przyjemnością udzielię wszelkich informacji, jakich zażądata członkowie komisji.

Przewodniczący: Dziękuję za pańskie wyczerpujące objaśnienie proponowanego planu, panie McPhail. Proszę teraz obecnych tu członków o wyrażenie swojego zdania.

W tym miejscu musimy koniecznie przerwać i zastanowić się nad tym, jakie zdanie mogą mieć członkowie komisji. Przypuśćmy, że jest ich jedenastu łącznie z przewodniczącym, lecz bez sekretarza. Z tych jedenastu członków czterech – łącznie z przewodniczącym – nie wie, co to jest reaktor. Trzech spośród pozostałych nie orientuje się, do czego on służy. A z tych, którzy wiedzą, zaledwie dwóch ma niejasne pojęcie, ile powinien kosztować. Jednym z nich jest Mr Isaacson, drugim Mr Brickworth. Każdy z nich może coś na ten temat powiedzieć. Przypuśćmy, że Mr Isaacson mówi pierwszy.

Mr Isaacson: No cóż, panie przewodniczący, ja wolałbym mieć nieco zaufania do naszych przedsiębiorców i do konsultanta. Gdybyśmy przede wszystkim zwrócili się do profesora Levi i gdybyśmy zawarli kontrakt z panem Davidem i Goliatem, byłbym pewniejszy tego całego planu. Pan Lyon-Daniels nie zabierałby nam czasu denerwującymi przypuszczeniami na temat zwłoki w ukończeniu prac, a dr Mojżesz Bullrush powiedziałby nam definitywnie, czy palowanie będzie potrzebne czy nie.

Przewodniczący: Jestem pewien, że wszyscy umiemy ocenić troskę pana Isaacsona o wykonanie tej pracy w możliwie najlepszy sposób. Ale zdaje mi się, że jest już trochę za późno na to, żeby powoływać nowych doradców technicznych. Przyznaję, że zasadniczy kontrakt musi jeszcze zostać podpisany, ale wydaliśmy już bardzo poważne sumy. Jeśli odrzucimy porady, za które już zapłaciliśmy, będziemy musieli zapłacić drugie tyle.

(Inni członkowie mruczą potakująco).

Mr Isaacson: Chciałbym, żeby moje uwagi zostały zaprotokołowane.

Przewodniczący: Oczywiście. Zapewne Mr Brickworth ma w tej sprawie coś do powiedzenia?

Otóż Mr Brickworth jest tutaj bodaj jedynym człowiekiem, który wie, o czym mówi. Wiele miałby do powiedzenia. Nie ma zaufania do okrągłej sumy 10.000.000 funtów. Dlaczego to ma kosztować właśnie tyle? Dlaczego musi się burzyć stary budynek, żeby zrobić miejsce na nowy fundament? Dlaczego tak wielką sumę przeznaczono na „nieprzewidziane wydatki”? I kto to w ogóle jest ten McHeap? Czy to ten sam, którego w zeszłym roku skarżyło Towarzystwo Naftowe „Trickle and Driedup”? Ale Brickworth nie wie, od czego zacząć. Jeśli zacznie mówić o odbitce planu, inni członkowie komisji nie potrafią jej odczytać. Musiałby zacząć od wyjaśnienia, czym w ogóle jest reaktor, a nikt nie chciałby się przyznać, że tego nie wie. Lepiej nic nie mówić.

Mr Brickworth: Nie mam nic do powiedzenia.

Przewodniczący: Czy ktoś z członków komisji chce jeszcze zabrać głos? Doskonale. A zatem mogę przyjąć, że plany i kosztorys zostały zatwierdzone? Dziękuję. Czy mogę podpisać zasadniczy kontrakt w imieniu panów? (Pomruk zgody). Dziękuję. Możemy teraz przejść do Punktu Dziesiątego.

Wliczając kilka sekund na szeleszczenie papierami i rozwijanie wykresów, czas poświęcony Punktowi Dziewiątego wynosił dokładnie dwie i pół minuty. Zebranie przebiega sprawnie. Ale niektórym z jego uczestników jest trochę głupio w związku z Punktem Dziewiątym. Zastanawiają się w duchu, czy istotnie okazali w tym wypadku swoją ważność. Jest już za późno, żeby kwestionować schemat reaktora, pragnęliby jednak – zanim zebranie końca – zademonstrować, że są przytomni i doskonale wiedzą, co się tu dzieje.

Przewodniczący: Punkt Dziesiąty. Pomieszczenie na rowery dla urzędników. Otrzymano kosztorys od panów Bodgera i Woodworma, którzy podejmują się wykonać tę pracę za sumę 350 funtów. Plany i specyfikacje leżą przed wami, panowie.

Mr Softleigh: Panie przewodniczący, ta suma jest z pewnością zbyt wysoka. Widzę, że dach ma być z aluminium. Czy dach azbestowy nie byłby tańszy?

Mr Holdfast: Zgadzam się z panem Softleighem co do sumy, lecz dach – moim zdaniem – powinien być z ocynkowanego żelaza. Sądzę, że pomieszczenie mogłoby kosztować 300 funtów albo nawet jeszcze mniej.

Mr Daring: Poszedłbym jeszcze dalej, panie przewodniczący. Wątpię, czy to pomieszczenie jest rzeczywiście potrzebne. I tak robimy już zbyt wiele dla naszych urzędników. Kłopot z tym, że oni nigdy nie są zadowoleni. Następnym razem zechce im się garaży.

Mr Holdfast: Nie, nie mogę tutaj poprzeć pana Daringa. Wydaje mi się, że pomieszczenie jest konieczne. Mam tylko wątpliwości co do materiału i kosztów...

Dyskusja żywo się rozwija. Suma 350 funtów mieści się doskonale w pojęciu wszystkich. Każdy potrafi też sobie unaocznic wygląd pomieszczenia na rowery. Dlatego dyskusja trwa czterdzieści pięć minut, a jej możliwym wynikiem jest zaoszczędzenie jakichś 50 funtów. Członkowie zebrania wygodnie rozpierają się w krzesłach z uczuciem dobrze spełnionego obowiązku.

Przewodniczący: Punkt Jedenasty. Napoje orzeźwiające podawane na zebraniach Połączonego Komitetu Opieki Społecznej. Miesięcznie 35 szylingów.

Mr Softleigh: Jakie napoje podaje się przy tych okazjach?

Przewodniczący: O ile wiem, to kawę.

Mr Holdfast: To znaczy, że rocznie wyniesie to – zobaczymy – 21 funtów?

Przewodniczący: Właśnie tyle.

Mr Daring: Doprawdy, panie przewodniczący, zastanawiam się, czy to słuszne. Jak długo trwają te zebrania?

Teraz rozpocznie się jeszcze bardziej zajadła dyskusja. Wśród członków komisji mogą być tacy, którzy nie widzą różnicy pomiędzy azbestem a ocynkowanym żelazem, lecz każdy z nich zna się na kawie – wie, co to – i czy w ogóle należy ją kupować. Ten punkt porządku dziennego członkowie komisji omawiają godzinę i kwadrans, a zakończą – prosząc sekretarza o dodatkowe informacje i postanowią rozstrzygnąć tę sprawę na następnym zebraniu.

W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy jeszcze mniejsza suma – 10 albo 5 funtów – zajęłaby Komisji Finansowej proporcjonalnie więcej czasu. Tego – trzeba przyznać – wciąż jeszcze nie wiemy. Tymczasem musimy dojść

do wniosku, że istnieje punkt, w którym następuje zupełne odwrócenie zagadnienia, ponieważ członkowie komisji sądzą, że suma nie jest godna uwagi. Badania muszą zmierzać w kierunku ustalenia punktu, w którym to odwrócenie następuje.

Różnica pomiędzy czasem debaty na temat 10.000.000 funtów (dwie i pół minuty) jest rzeczywiście drastyczna. Tym bardziej interesujące byłoby ustalenie dokładnego punktu, w którym zanika zainteresowanie. Co więcej, miałyby to znaczenie praktyczne. Przypuśćmy na przykład, że moment zaniku zainteresowania występuje przy kwocie 15 funtów. Wówczas skarbnik, mając na porządku dziennym punkt mówiący o sumie 26 funtów, mógłby zdecydować się na przedstawienie go w dwóch punktach, z których jeden dotyczyłby 14, a drugi 12 funtów, co przyniosłoby wyraźną oszczędność czasu i wysiłku.

Wnioski w tym momencie mogą być zaledwie prowizoryczne, istnieje jednak pewien powód, aby przypuszczać, że punkt zaniku zainteresowania następuje przy sumie, którą każdy z członków komisji straciłby bez bólu w wyniku zakładu lub którą mógłby zapisać na cel dobroczynny. Badania zgodne z tym kierunkiem, przeprowadzone na wyścigach i w kaplicach metodystów, mogłyby zaprowadzić daleko ku rozwiązaniu problemu. O wiele większa trudność powstałaby, gdybyśmy próbowali odkryć dokładny punkt, w którym dana suma staje się zbyt wysoka, żeby o niej w ogóle dyskutować. Jednakże jedno wydaje się jasne, mianowicie: że czas poświęcony na dyskusję nad 10.000.000 funtów i nad 10 funtami jest właściwie taki sam. W każdym razie ustalony obecnie czas: dwie i pół minuty, nie jest dokładny; znajduje się on gdzieś w przedziale czasu od dwóch do czterech i pół minuty, co wystarcza do omówienia zarówno największych, jak i najmniejszych sum.

Wiele jeszcze badań zostaje do przeprowadzenia, lecz rezultaty końcowe – po ich opublikowaniu – będą z pewnością ogromnie interesujące i przyniosą ludzkości natychmiastową korzyść.

Plany i budowie czyli gmach administracyjny

Każdy, kto bada instytucje ludzkości, dobrze zna typowy test, według którego można ustalić znaczenie poszczególnego urzędnika. Liczba drzwi, które należy przejść, liczba jego osobistych sekretarzy, liczba aparatów telefonicznych na jego biurku – te trzy cyfry wzięte razem z grubością dywanu w centymetrach dały nam prosty wzór, zgadzający się niemal na całym świecie. Jest sprawą mniej znaną, że ten sam rodzaj obliczeń stosuje się, lecz na odwrót, do samej instytucji.

Weźmy na przykład organizację wydawniczą. Wydawcy okazują – jak wiemy – silną tendencję do życia w chaotycznym niechlujstwie. Przybysza, który zwraca się ku prawdopodobnemu wejściu, wyprowadza się na zewnątrz i prowadzi wokół bloku, poprzez zaułki i trzy kondygnacje schodów. Zakład badawczy jest z reguły usytuowany podobnie – na parterze czegoś, co było niegdyś domem prywatnym; wałaca się drewniana sień prowadzi stąd do baraku z falistej blachy, gdzie był niegdyś ogród. A czyż wszyscy nie znamy – co więcej – wyglądu międzynarodowego lotniska? Kiedy wynurzymy się z samolotu, widzimy (po prawej lub po lewej) wysoką budowlę otoczoną rusztowaniem. Potem stewardesa prowadzi nas do baraku z azbestowym dachem. Nawet przez chwilę nie przypuszczamy, że mogłoby być inaczej. Z chwilą, kiedy budowa gmachu zostanie ukończona, lotnisko zostanie przeniesione gdzie indziej.

Wspomniane instytucje – jakkolwiek bardzo żywotne i produktywne – pracują w tak podłych i prowizorycznych warunkach, że z ulgą chcielibyśmy zwrócić się do instytucji urządzonej od samego początku wygodnie i z godnością. Zewnętrzne drzwi z brązu i ze szkła umieszczone są pośrodku symetrycznej fasady. Wyglansowane buty prześlizgują się łagodnie po błyszczącej posadzce do lśniącej i cichej windy. Niezwykle kulturalna panienka z recepcji powie coś szeptem karminowych warg do śnieżnobiałej słuchawki. Wskaże ci chromowany fotel, przepaszając olśniewającym uśmiechem za krótką, lecz nieuniknioną chwilę czekania. Kiedy podniesiesz wzrok nad barwnego magazynu, zauważysz, jak szerokie korytarze wiodą promieniście ku departamentom A, B i C. Spoza zamkniętych drzwi dobiega stłumiony szmer zdyscyplinowanej pracy. W minutę później grzeźniesz po kostki w dywanie w gabinecie dyrektora, brnąc wytrwale ku jego odległemu, schludnemu biurku. Zahipnotyzowany niewzruszonym spojrzeniem szefa, onieśmielony obrazem Matisse'a, wiszącym na ścianie, poczujesz, że nareszcie znalazłeś ośrodek prawdziwie sprawnej działalności.

W rzeczy samej nie odkryłeś niczego w tym rodzaju. Wiadomo, że doskonałość zaplanowanego układu osiągają tylko instytucje znajdujące się w stanie upadku. Ten wyraźnie paradoksalny wniosek oparty jest na bogatych badaniach archeologicznych i historycznych, których bardziej poufnymi szczegółami nie mamy tu potrzeby się zajmować. Za ogólną zasadę przyjęto jednak metodę wybierania i oznaczania dat powstania tych gmachów, które, jak się zdawało, były doskonale zaprojektowane dla celów, którym miały

służyć. Studia porównawcze nad nimi skłoniły do przyjęcia wniosku, że doskonałość planowania jest objawem upadku. W okresie pasjonujących odkryć i postępu nie ma czasu na planowanie doskonałych siedzib. Czas na to przychodzi później, wtedy gdy cała ważna praca została już wykonana. Doskonałość, wiemy o tym, jest ostatecznością; a ostateczność jest śmiercią.

Przypadkowemu turyście, przejętemu nabożną czcią przed Bazyliką Świętego Piotra w Rzymie, musi się wydawać, że Bazylika i Watykan tworzyły idealną oprawę dla władzy papieskiej u samego szczytu jej prestiżu i potęgi. Tutaj – rozmyśla turysta – musiał Innocenty III rzucać swe grzmiące klątwy. Tutaj musiał Grzegorz VII układać prawa. Ale rzut oka do przewodnika przekona turystę, że naprawdę potężni papieże rządzili na długo przedtem, zanim wzniesiono obecną kopułę, a nierzadko panowali gdzie indziej. Więcej jeszcze, późniejsi papieże utracili połowę swego autorytetu, gdy prace nad budową jeszcze trwały. Juliusz II, który zdecydował o podjęciu budowy, i Leon X, który zaaprobował szkic Rafaela, zmarli na długo przedtem, zanim budowle przybrały obecny kształt. Pałac Bramantego był budowany aż do roku 1565, wielki kościół został poświęcony dopiero w roku 1626, a plac kolumnowy skończony w roku 1667. Wielkie dni papiestwa minęły, zanim jeszcze w ogóle zaprojektowano tę doskonałą siedzibę. W czasie, kiedy jej budowę kończono, już niemal o nich zapomniano.

Łatwo można udowodnić, że to następstwo wydarzeń wcale nie jest wyjątkowe. Taką właśnie kolejność możemy dostrzec w historii Ligi Narodów. Od początku, od roku 1920, koncentrowały się wokół niej wielkie nadzieje aż mniej więcej do roku 1930. Najpóźniej około roku 1933 okazało się, że eksperyment się nie udał. Jednakże fizyczne ucieleśnienie Ligi, Pałac Narodów, otwarto dopiero w roku 1937. Była to z pewnością budowla godna podziwu. Głęboka myśl ożywiała plany budowy sekretariatu i sal obrad, pomieszczeń dla komisji i restauracji. Było tam wszystko, na co stać ludzką pomysłowość, z wyjątkiem, rzecz jasna, samej Ligi. W roku, w którym Pałac oficjalnie otwarto, Liga właściwie przestała istnieć.

Można by zauważyć, że Pałac Wersalski jest dowodem zupełnie czegoś przeciwnego – architektonicznym odbiciem monarchii Ludwika XIV u jej szczytu. Ale tu znowu fakty zaprzeczają teorii. Bo chociaż triumfalny duch epoki może być uosobiony w Wersalu, to przecież ukończono go już pod koniec panowania Ludwika XIV, a częściowo nawet za następnego króla. Gmach Wersalu powstał w przeważającej części w latach 1669 – 1685. Król przeprowadził się tam dopiero w roku 1682, a nawet wtedy prace jeszcze trwały. Słynna królewska sypialnia była nie zamieszkana aż do roku 1701, a kaplicę ukończono dopiero w dziewięć lat później. Nie wcześniej niż w roku 1756 zaczęto Wersal uważać za siedzibę rządu, ale jeszcze nie za królewską rezydencję. Z drugiej strony, istotne triumfy Ludwika XIV miały miejsce przeważnie przed rokiem 1679, szczyt swej kariery osiągnął król w roku 1682, a około 1685 jego potęga zaczęła upadać.

Według słów jednego z historyków Ludwik, przenosząc się do Wersalu, „pieczętował już kres swego losu i życia”. Inny powiada o Wersalu, że „całość... ukończona została właśnie wtedy, gdy rozpoczął się upadek Ludwika”. Trzeci milcząco popiera tę teorię, opisując okres 1685 – 1713 jako „lata upadku”. Innymi słowy, turysta, który sądzi, że Wersal był miejscem, skąd Turenne wyruszał ku zwycięstwom, myli się zasadniczo. Bardziej poprawne

historycznie byłoby wyobrażenie sobie, jak bardzo zakłopotani musieli być w tych murach ci, którzy przybyli z wieściami o klęsce pod Blenheim. W pałacu, błyszczącym emblematami zwycięstw, nie bardzo zapewne wiedzieli, w którą stronę patrzeć.

Kiedy wspomina się Blenheim, trzeba naturalnie pomyśleć o pałacu tak nazwanym, zbudowanym dla zwycięskiego księcia Marlborough. Tu znowu mamy budynek idealnie zaplanowany, tym razem przeznaczony na miejsce odpoczynku bohatera narodowego. Heroiczne proporcje budowli są może bardziej dramatyczne niż wygodne, ale ogólne wrażenie jest takie, jakie było zamierzeniem architektów. Żadna inna sceneria nie byłaby bardziej odpowiednia jako tło dla legendy. Żadna inna siedziba nie byłaby właściwszym miejscem dla spotkań dawnych towarzyszy w rocznicę bitwy.

Przyjemność, jaką znajdujemy sobie w wyobrażaniu tej sceny, psuje jednak świadomość, że nigdy się ona nie wydarzyła. Książę nigdy tu nie mieszkał i nigdy nawet nie widział tej siedziby po jej ukończeniu. Jego rzeczywista rezydencja mieściła się w Holywell w pobliżu St. Albans i (kiedy był w Londynie) w Marlborough House. Umarł w Windsor Lodge, a wiadomo, że jego dawni towarzysze spotykali się i ucztowali w namiocie. Budowa Blenheim trwała długo nie ze względu na opracowywanie jej planów – te bowiem były zupełnie dostatecznie opracowane – lecz dlatego, że książę był w niełasce, a nawet dwa lata spędził na wygnaniu, i to właśnie w okresie, w którym mógłby być świadkiem ukończenia pałacu.

A cóż powiedzieć o monarchii, której książę Marlborough służył? Podobnie jak teraz turyści z przewodnikiem w ręku wędrują poprzez Oranżerię lub Galerie des Glaces, tak archeolog w przyszłości może kiedyś zwiedzić to, co niegdyś było Londynem. I może się zdarzyć, że w ruinach Pałacu Buckingham ujrzy prawdziwe oblicze monarchii brytyjskiej. Będzie kroczył wielką aleją od Łuku Admiralicji do bramy pałacowej. Odtworzy sobie przedni dziedziniec i centralny balkon, myśląc przez cały czas o tym, jak bardzo odpowiednia była ta siedziba dla potężnego władcy, którego siła oddziaływania sięgała aż do odległych części świata. Nawet dzisiejszy Amerykanin ma ochotę pokiwać głową nad zarozumiałością Jerzego III, intronizowanego z tak uroczystą pompą. Ale znowu stwierdzamy, że wszyscy naprawdę potężni monarchowie mieszkali gdzie indziej – w Greenwich czy w Nonesuch, w Kenilworth czy Whitehall.

Budowniczym Pałacu Buckingham był Jerzy IV, którego nadworny architekt John Nash ponosi odpowiedzialność za to, co w swoim czasie nazwano „ogólnym zepsuciem i strywializowaniem smaku”. Ale sam Jerzy IV, który mieszkał w Carlton House lub w Brighton, nigdy nie widział ukończonej budowli; tak samo Wilhelm IV, który nakazał jej wykończenie. Dopiero królowa Wiktorija przeniosła tam swą rezydencję w roku 1837, wychodząc za mąż już w nowym pałacu w roku 1840. Ale początkowy entuzjazm królowej dla Pałacu Buckingham był stosunkowo krótkotrwały. Jej mąż o wiele bardziej lubił Windsor, a i ona sama wolała później Balmoral lub Osborne. Jeśli więc mamy być dokładni, to splendory Pałacu Buckingham należy łączyć z późniejszym już okresem monarchii ściśle konstytucyjnej, kiedy władza przypadła parlamentowi.

Dlatego w tym miejscu czymś naturalnym byłoby pytanie, czy Pałac Westminster, w którym Izba Gmin odbywa swoje zebrania, jest sam

w sobie rzeczywistym wyrazem władzy parlamentarnej? Przedstawia on – bez wątpienia – wspaniałe dzieło planowania, umiejętnie przystosowane do odbywania debat, a ponadto są tam obszerne pomieszczenia do wszelkich innych celów – spotkań komisji, spokojnych studiów, pokrzepiania się i picia herbaty (na tarasie). Ma on wszystko, czego tylko ustawodawca mógłby zapragnąć, i wszystko to urzeczywistnione w budowlu pełnej wielkiej godności i komfortu.

Powinien on – choć zaledwie ośmielamy się przypuszczać – pochodzić z okresu, w którym władza parlamentarna była u szczytu potęgi. Ale raz jeszcze daty nie zgadzają się z tym schematem. Pierwotna Izba, w której Pitt i Fox prześcigali się w krasomówstwie, została zniszczona przez pożar w roku 1834. Zdaje się, że była ona równie sławna ze swych niewygód, jak z wysokiego poziomu debat. Obecna budowlę rozpoczęto w roku 1840, częściowo oddano do użytku w roku 1852, lecz nie była ona jeszcze ukończona, kiedy w roku 1860 zmarł architekt. Swój obecny wygląd przybrała wreszcie około roku 1869. Otóż nie możemy już dłużej uważać tego za zbieg okoliczności i upadek parlamentu należy przypisać – bez wszelkiej dyskusji – wydaniu ustawy o reformie w roku 1867. W następnym roku cała inicjatywa w prawodawstwie przeszła z parlamentu do gabinetu. Prestiż związany z literami „MP”³ zaczął gwałtownie spadać i odtąd można jedynie powiedzieć, że „pewne znaczenie, jakkolwiek skromne, zachowali prywatni posłowie”. Wielkie dni minęły.

Nie można powiedzieć tego samego o rozmaitych ministerstwach, które zdobywały sobie znaczenie proporcjonalnie do upadku parlamentu. Droga odpowiednich badań można stwierdzić, że działalność ministerstwa Indii osiągnęła szczyt, kiedy znalazło ono pomieszczenie w Westminster Palace Hotel. Jednakże bardziej jeszcze znamieny jest ostatnio obserwowany rozwój Ministerstwa Kolonii.

Albowiem podczas gdy imperium brytyjskie zostało zbudowane głównie w okresie, w którym Ministerstwo Kolonii (jeśli w ogóle takie już istniało) zajmowało przypadkowe pomieszczenia przy Downing Street, to w okresie, gdy przeniosło się ono do budynków rzeczywiście na ten cel przeznaczonych, rozpoczęła się nowa faza polityki kolonialnej. Stało się to w roku 1875 i budowlu została nieźle zaprojektowana jako tło dla klęsk wojny burskiej. Ale Ministerstwo Kolonii zaczęło nowe życie podczas drugiej wojny światowej. Wraz z przeprowadzką do prowizorycznych i bardzo niewygodnych lokali przy ulicy Great Smith – lokali wydzierżawionych od Kościoła anglikańskiego i przeznaczonych na cel zupełnie inny – brytyjska polityka kolonialna weszła w tę fazę mądrej działalności, która bez wątpienia zakończy się wraz z ukończeniem nowego gmachu, projektowanego na miejscu starego Szpitala Westminsterkiego. Pocieszające, że prace nad tą budowlą jeszcze się nie zaczęły.

Ale żaden inny brytyjski przykład nie może dorównać znaczeniu historii z New Delhi. Nigdzie indziej nie powierzono brytyjskim architektom zaprojektowania tak wielkiej stolicy jako siedziby rządu tak bardzo licznej ludności. Zamiar wybrania New Delhi na stolicę ogłoszono w czasie Imperial Durbar w roku 1911, kiedy to król Jerzy V był następcą Mogoła na tak zwanym Pawim Tronie. Wtedy sir Edwin Lutyens zaczął opracowywać plany

³ „Member of Parliament” – deputowany (przyp. tłum.).

brytyjskiego Wersalu, wspaniałego w koncepcji, rozległego w szczegółach, mistrzowskiego w rysunku i potężnego w skali. Jednakże etapy postępu robót nad jego ukończeniem odpowiadają licznym stadiom załamywania się polityki.

Ustawa o utworzeniu rządu Indii z roku 1909 stanowiła preludium do wszystkiego, co nastąpiło: zamachu na wicekróla w roku 1912, deklaracji z roku 1917, raportu Montagu-Chelmsford z roku 1918 i jego urzeczywistnienia w roku 1929. Lord Irwin rzeczywiście wprowadził się do swego nowego pałacu w roku 1929, w tym samym, w którym partia Kongresu zażądała niepodległości oraz otwarto Konferencję Okrągłego Stołu, i na rok przed rozpoczęciem kampanii biernego oporu wobec władz brytyjskich. Można by – choć byłoby to nudne – prześledzić całą tę historię aż do dnia, w którym Brytyjczycy wreszcie się wycofali, i wykazać, jak każda faza odwrotu dokładnie pokrywała się z nowym triumfem budowlanym. To, co w końcu powstało, było ni mniej, ni więcej jak tylko mauzoleum.

Upadek brytyjskiego imperializmu rozpoczął się w rzeczywistości od powszechnych wyborów w roku 1906 i od zwycięstwa – przy tej okazji – idei liberalnych i na pół socjalistycznych. Dlatego nikogo nie powinna dziwić uwaga, że rok 1906 jest datą ukończenia wykutych w niezniszczalnym granicie drzwi w gmachu Ministerstwa Wojny. Bitwą pod Waterloo można było kierować z nędznych biur wokół Horse Guard Parade. Ale plany zaatakowania Dardaneli zaakceptowano dla kontrastu – w pomieszczeniach pełnych godności. Czyżby kunsztowne rozplanowanie Pentagonu w Arlington, Virginia, miało dać nową, znamienne naukę projektantom? Nieładnie byłoby dopatrywać się elementu logiki w usytuowaniu Pentagonu obok Cmentarza Narodowego, lecz sprawa ta wydaje się co najmniej godna zbadania.

W każdym razie to pewne, że wpływowi czytelnik niniejszego rozdziału mógłby przedłużyć życie umierającej instytucji, pozbawiając ją pysznej siedziby. Z całą pewnością zaś mógłby zapobiec zadławieniu się danej organizacji już w chwili jej narodzin. Aż roi się od przykładów nowych instytucji, już z pełnym sztabem dyrektorów, konsultantów i urzędników, zebranych razem w gmachu specjalnie dla nich przeznaczonym. Doświadczenie poucza, że taka instytucja ginie. Dławi się własną doskonałością. Nie może zapuścić korzeni z powodu braku gleby. Nie może rosnać w sposób naturalny, ponieważ już jest dorosła. Bezpłodna z samej swej natury, nie może nawet kwitnąć.

„Degrengolitis” czyli paraliż obezwładniający

Na każdym kroku spotykamy pewien typ organizacji (administracyjnej, handlowej czy akademickiej), w której wyżsi urzędnicy są zaharowani i tępi, ci trochę niżsi – rozwijają pewną aktywność jedynie we wzajemnych intrygach, najmłodszy zaś – są sfrustrowani albo lekkomyślni. Niewielkie stawiają sobie zadania. Niczego nie osiągają. A zastanawiając się nad tym smutnym obrazem, dochodzimy do wniosku, że kierownicy tych instytucji zrobili wszystko, na co było ich stać, walczyli z przeciwnościami losu, a w końcu przyznali, że ponieśli klęskę.

W świetle ostatnich studiów okazuje się jednak, że nie ma potrzeby przyznania się do takiej klęski. Poważny bowiem procent instytucji umierających, dotychczas zbadanych, znalazł się w stanie ostatecznego upadku celowo i po długotrwałym wysiłku. Upadek ten jest niewątpliwie wynikiem choroby, lecz choroby w dużej mierze dobrowolnie sobie zainfekowanej. Od pierwszych oznak tego stanu podsycono postępowanie choroby, jej przyczyny pogłębiano, a objawy witano z radością. Jest to choroba polegająca na założeniu własnej niższości – całkowita degrengolada, nazwijmy ją „degrengolitis”. Dolegliwość powszechniejsza, niż często się przypuszcza, i dużo łatwiej postawić jej diagnozę niż przeprowadzić kurację.

Nasze studia nad organizacyjnym paraliżem rozpoczniemy, zgodnie z logiką, od opisu przebiegu choroby, począwszy od pierwszych jej oznak aż do stadium ostatecznego. Następny etap naszych badań będzie dotyczył symptomów i diagnozy. Na trzecim etapie powinno się zalecać jakieś sposoby leczenia, lecz na ten temat niewiele wiadomo. Najbliższa przyszłość zapewne także nie przyniesie żadnych odkryć pod tym względem, ponieważ tradycja brytyjskich badań medycznych całkowicie przeciwstawia się kładzeniu jakiegokolwiek nacisku na tę część zagadnienia.

Brytyjski specjalista zwykle zadowala się w zupełności prześledzeniem objawów i zdefiniowaniem ich przyczyny. Francuz – odwrotnie – zaczyna od przepisania sposobu leczenia, a dopiero później omawia diagnozę, jeśli w ogóle to czyni. W naszym przypadku skłonni będziemy przyjąć metodę brytyjską, która może nie pomóc pacjentowi, lecz jest bezspornie metodą bardziej naukową. Lepiej jest podróżować z nadzieją w duszy niż po prostu przybywać na miejsce.

Pierwszą oznaką niebezpieczeństwa jest pojawienie się w hierarchii osobnika, który łączy w sobie potężne nagromadzenie niekompetencji i zazdrości. Żadna z tych cech nie wyróżnia się sama przez się i większość ludzi ma każdą z nich w jakiejś proporcji. Lecz kiedy te dwie cechy osiągają pewne nasilenie – oznaczamy je formułą N_3Y_5 – następuje reakcja chemiczna. Dwa elementy stapiają się, stwarzają nową substancję, którą nazwiemy „degrengolina”.

Obecność tej substancji można także sprawdzić na podstawie poczynań kogoś, kto nie potrafi niczego dokonać w swoim własnym wydziale, a ustawicznie usiłuje wtrącać się do pracy innych wydziałów i uzyskać

kontrolę nad administracją centralną. Specjalista obserwujący ową szczególną mieszaninę nieudolności i ambicji od razu pokiwa głową i mruknie: „Elementarna, samoistna degrengolina”. Objawy te, jak zobaczymy, są zupełnie typowe.

Następne albo wtórne stadium rozwoju choroby ma miejsce wtedy, gdy zarażony osobnik zdobywa całkowite lub częściowe kierownictwo organizacji centralnej. W wielu wypadkach stadium to następuje bez okresu zakażenia początkowego, jeśli zarażone indywiduum przystępuje właśnie do pracy na tym szczeblu. W tym stadium łatwo je rozpoznać po uporze, z jakim walczy o usunięcie z organizacji wszystkich zdolniejszych od siebie, a także po oporze, jaki napotyka u niego zaangażowanie lub awans kogoś, kto mógłby okazać się zdolniejszym po upływie pewnego czasu.

Ponieważ nie ośmieli się powiedzieć: „Mr Asterisk jest zanadto zdolny”, wobec tego mówi: „Asterisk jest zdolny, zapewne, ale czy solidny? Wolałbym raczej Mr Cyphera”.

Ponieważ nie ośmieli się powiedzieć: „Wobec Asteriska czuję się mały”, powie: „Wydaje mi się, że Cypher jest rozsądniejszy”. Rozsądek – to interesujące słowo oznacza w tym kontekście coś odwrotnego niż inteligencja; oznacza ono w gruncie rzeczy robienie tego, co już zostało zrobione. Wobec tego Mr Cypher otrzymuje awans, a Mr Asterisk odchodzi gdzie indziej. Centralna administracja stopniowo zaczyna roić się od ludzi głępszych od przewodniczącego, dyrektora czy kierownika.

Jeśli prezes instytucji jest postacią drugorzędną, będzie starał się o to, aby sztab jego najbliższych współpracowników składał się tylko z postaci trzeciorzędnych, a ci z kolei o to, aby ich podwładni byli czwartorzędni. Powstaje wkrótce istne współzawodnictwo głupoty, ludzie pragną uchodzić za jeszcze głępszych, niż są w rzeczywistości.

Następne, czyli trzecie z kolei stadium początków tej choroby następuje wówczas, kiedy w całej instytucji od góry do dołu nie przebłyскуje już ani iskierka inteligencji. To jest właśnie ów stan upadku, wspomniany przez nas na początku. Gdy stadium to zostało już osiągnięte, instytucja jest – praktycznie biorąc – martwa.

Może pozostać w tym stanie przez dwadzieścia lat. Może spokojnie się rozkładać. Może nawet – na koniec – powrócić do zdrowia. Przypadki wyzdrowienia są rzadkie. Ktoś mógłby się dziwić, że wyzdrowienie bez leczenia jest w ogóle możliwe. Jednakże jest to kuracja naturalna i dokładnie przypomina proces, gdy różne organizmy rozwijają w sobie odporność na trucizny, zabójcze dla nich przy pierwszym zetknięciu. Jest tak, jak gdyby cała instytucja została spryskana roztworem DDT, gwarantującym zniszczenie wszelkich zdolności. Z biegiem lat praktyka ta przynosi pożądane rezultaty. Lecz w końcu pewne jednostki uodparniają się. Ukrywają swoje zdolności pod maską idiotycznego dobrego humoru.

Rezultat jest taki, że pracownicy, którym wyznaczono zadanie zniszczenia zdolności, nie potrafią (wskutek swej głupoty) odnaleźć ich, mimo że je widzą. Zdolny urzędnik przedostaje się poprzez zewnętrzne linie obrony i toruje sobie drogę ku szczytowi. Wędruje tam, bełkocąc coś o golfie i głupawo chichocząc, gubiąc dokumenty i zapominając nazwisk, a wygląda tak samo jak wszyscy. Dopiero kiedy zdobywa wysokie stanowisko, zrzuca nagle maskę i objawia się niby demon wśród tłumu wróżek z pantomimy. Wśród

przenikliwych okrzyków trwogi wysocy urzędnicy odnajdują zdolną istotę tuż obok siebie. Jest już za późno, żeby można było na to coś poradzić. Stało się, choroba jest w odwrocie i w ciągu następnych dziesięciu lat możliwe jest zupełne wyzdrowienie. Ale te przykłady naturalnej kuracji są niezwykle rzadkie. W normalnym biegu wydarzeń choroba przechodzi przez wymienione, rozpoznane jej stadia i staje się – mogłoby się wydawać – nieuleczalna.

Zobaczyliśmy, na czym ona polega. Pozostaje teraz wskazać, na podstawie jakich objawów można wyśledzić jej obecność. Czym innym jest szczegółowy opis szerzenia się infekcji urojonej, zaklasyfikowanej od początku, a czymś zupełnie innym rozpoznanie tych objawów na pierwszy rzut oka po wejściu do fabryki, baraków, biura czy zakładu naukowego.

Wszyscy wiemy, w jaki sposób pośrednik sprzedaży nieruchomości krąży wokół pustego domu, jeśli występuje w imieniu nabywcy. To tylko kwestia czasu, kiedy zniecka otworzy szafę lub kopnie w boazerię i krzyknie: „Grzyb!” (Jeśli zaś występuje w imieniu sprzedającego, zgubi klucz od szafy, a będzie zwracał uwagę na widok z okna).

W ten sposób badacz zagadnień społecznych może rozpoznać objawy „degrengolitis” nawet w początkowym stadium. Zatrzyma się, pociągnie nosem, mądrze pokiwa głową i od razu będzie oczywiste, że on *wie*. Ale skąd? Po czym poznaje, że powstała tu „degrengolitis”? Jeśli istnieje pierwotne źródło infekcji, diagnoza będzie łatwiejsza, może ją jednak postawić nawet wtedy, kiedy rozsądek choroby jest na urlopie. Jego wpływ może wykryć w atmosferze. Można go wyczuć przede wszystkim w pewnych uwagach, które wypowiadają inni, na przykład: „Byłoby błędem, gdybyśmy się porywali na zbyt wiele. Nie możemy współzawodniczyć z Górą. Tutaj, na Dole, wykonujemy pożyteczną pracę, wychodzimy naprzeciw potrzebom kraju. Powinniśmy się tym zadowolić”.

Albo: „Nie mamy pretensji, żeby być w pierwszym szeregu. To absurd, a jaki sposób Pracusie mówią o swojej pracy, zupełnie tak, jakby należeli do Góry”.

Albo wreszcie: „Niektórzy z naszych młodszych urzędników znaleźli się na Górze, jeden czy dwóch przeszło do Pracusiów. Może to najmądrzejsze, co mogli wymyślić. Z radością życzymy im powodzenia. Wymiana personelu jest dobra, chociaż oczywiście tych kilka osób, które przeszły do nas z Góry, sprawiło nam raczej zawód. Możemy liczyć tylko na takich, których tamci wyrzucają.

Ale nie powinniśmy narzekać. Zawsze unikamy tarć, jeśli tylko możemy. I sądzymy, że na swój skromny sposób robimy dobrą robotę”.

Co sugerują te uwagi? Sugerują – albo raczej wyraźnie świadczą, że ustawiono zbyt niski poziom oczekiwanych osiągnięć. Pragnie się wyłącznie niskiego poziomu, a jeszcze niższy się akceptuje. Wskazówki dawane przez drugorzędnego szefa i adresowane do jego trzeciorzędnych urzędników mówią jedynie o minimum celów i zalecają bezskuteczne środki. Nie wymaga się wyższego poziomu kompetencji, ponieważ skutecznie działająca instytucja wymykałaby się spod kierowniczych możliwości szefa. Nad głównym wejściem złotymi czcionkami napisano motto: „Zawsze trzeciorzędni”.

Trzeciorzędność stała się podstawą polityki organizacyjnej. Można jednak zaobserwować, że wciąż jeszcze docenia się potrzebę wyższych wymagań. W tym stadium pozostaje cień zażenowania, poczucie niepokoju na

samo wspomnienie Góry. Jednakże ani to zażenowanie, ani ów niepokój nie trwają długo. Szybko nadchodzi drugie stadium choroby i to stadium musimy właśnie teraz opisać.

Głównym objawem, po którym można je rozpoznać, jest zadowolenie z siebie. Nakreślono sobie niewielkie zadania i dlatego przeważnie je osiągnięto. Cel umieszczono bliźniutko stanowiska strzelniczego, dlatego uzyskano dużą liczbę punktów. Dyrektorzy dokonali tego, co zamierzali. Niebawem napelnia ich to zadowoleniem z samych siebie. Wkrótce zapominają, że niewielkiego trzeba było wysiłku, żeby uzyskać małe wyniki. Widzą tylko to, że im się udało – nie tak, jak tym Pracusiom. Stają się coraz bardziej zadowoleni z siebie, a to ich samozadowolenie przejawia się w uwagach takich, jak te: „Szef jest człowiekiem rozsądnym i bardzo mądrym, jeśli go lepiej poznać. Nigdy nie mówi wiele – to nie jego styl – ale rzadko popełnia błędy”. (Te ostatnie słowa można by słusznie zastosować do kogoś, kto w ogóle nic nie robi).

Albo: „My tu raczej nie mamy zaufania do wybitnych zdolności. Ci wybitnie zdolni ludzie potrafią być strasznym utrapieniem, przewracają do góry nogami ustalony porządek i proponują wszelkie rodzaje planów, których nigdy jeszcze nie wypróbowano. A my osiągamy znakomite rezultaty za pomocą zwykłego zdrowego rozsądku i pracy zespołowej”.

A w końcu: „Nasza stołówka to coś, z czego naprawdę jesteście dumni. Nie mamy pojęcia, w jaki sposób kierownik może wydawać takie dobre obiady po tej cenie. Mamy szczęście”. Ta ostatnia uwaga zostaje wypowiedziana w chwili, kiedy siedzimy przy stole nakrytym brudną ceratą, patrzymy na niejadalną, ohydą papkę na talerzu i dostajemy drgawek na sam widok i zapach tego, co ma być kawą.

W istocie wygląd stołówki ujawnia więcej niż wygląd biura. Tak jak dla pospiesznego sądu o prywatnym domu wystarczy nam obejrzenie wc (aby przekonać się, czy jest w nim zapasowa rolka papieru), tak jak oceniamy hotel po zastawie, tak większą instytucję możemy ocenić na podstawie wyglądu jej stołówki. Jeśli jest utrzymana w kolorze ciemnobrązowym i bladozielonym; jeśli firanki są purpurowe (lub nie ma ich wcale); jeśli nigdzie nie widać kwiatów; jeśli w zupie jest jęczmień (i pływa w niej – lub nie pływa – mucha); jeśli potrawy są spartaczone i spleśniałe – i jeśli mimo to urzędnicy są ze wszystkiego zadowoleni, to cóż – wtedy instytucja znajduje się na bardzo złej drodze. Ponieważ w takim przypadku zadowolenie z siebie doszło do tego punktu, w którym ludzie za to odpowiedzialni nie widzą różnicy między pożywieniem a paskudztwem. Oto zadowolenie z siebie w formie absolutnej.

W trzecim i ostatnim stadium tej choroby miejsce zadowolenia z siebie samego zajmuje apatia. Urzędnicy nie przechwalają się swymi osiągnięciami w porównaniu z osiągnięciami innej instytucji. Zapomnieli, że jakkolwiek inna instytucja w ogóle istnieje. Przestali już jadać w stołówce, wołają przynosić ze sobą kanapki i zaśmiecać biurka okruszkami. Na tablicach ogłoszeń wisi zawiadomienie o koncercie, który odbył się cztery lata temu. Na drzwiach biura Mr Browna widnieje tabliczka z napisem „Mr Smith”, a na drzwiach Mr Smitha przyczepiono naklejkę bagażową, na której wyblakłym atramentem wypisano „Mr Robinson”. Wybite okna zreperowano za pomocą kawałków tektury. Jeśli dotknąć kontaktów elektrycznych, doznaje się

lekkiego, lecz bolesnego porażenia. Tynk odpada z sufitu, ściany pokryte są plamami. Winda nie działa, a w ustępie nie można spuścić wody. Przez wybite okienko w suficie woda rozpryskuje się, ściekając do podstawionego wiadra, a z suterenu dobiega miauczenie wygłodniałego kota.

Ostatnie stadium choroby doprowadziło całą instytucję do stanu załamania. Objawy choroby w tej ostrej formie są tak liczne i wyraźne, że doświadczony badacz może często odkryć je telefonicznie, nie odwiedzając w ogóle zarażonego miejsca. Kiedy mdlejący z nudy głos odpowiada „Heello!” ekspert usłyszał już dosyć. Smutno kiwa głową i odkłada słuchawkę. „Trzecia faza, i to nieźle zaawansowana – mruczy do siebie – prawie na pewno beznadziejna”. Zbyt późno już na próbę jakiegokolwiek leczenia. Instytucja jest – praktycznie biorąc – martwa.

Opisaliśmy więc chorobę tak, jak się ją widzi od zewnątrz. Znamy początki, rozwój, wyniki infekcji, a także objawy, po których poznaje się jej obecność. Brytyjska myśl medyczna rzadko kiedy wychodzi poza tę fazę badań. Skoro chorobę raz zidentyfikowano, nazwano, opisano i wytłumaczono, Brytyjczycy są zwykle już zupełnie zadowoleni i gotowi do badań następnego zagadnienia. Jeśli ich zapytać o sposób leczenia, patrzą ze zdziwieniem i polecają dać zastrzyki penicyliny, a przedtem (lub potem) usunąć pacjentowi wszystkie zęby. Od razu staje się jasne, że ten aspekt problemu ich nie interesuje.

Czy powinniśmy zająć takie samo stanowisko? Czy też, jako uczeni zajmujący się zagadnieniami politycznymi i społecznymi, powinniśmy zastanowić się, czy i co można na to poradzić. Szczegółowa dyskusja nad jakąś możliwą kuracją byłaby z pewnością przedwczesna, lecz bardzo ogólne wskazanie kierunku, w którym można by szukać rozwiązania, byłoby rzeczą pożyteczną. Można by przynajmniej wyłożyć pewne zasady.

Pierwsza z owych zasad brzmi: instytucja dotknięta chorobą nie może sama się zreformować. Wiemy, że istnieją przykłady zaniku choroby bez leczenia, tak samo jak jej występowania bez ostrzeżenia; przypadki te jednak są rzadkie, a specjaliści uważają je za nieprawidłowe i niepożądane. Kuracja, jakakolwiek byłaby jej istota, musi przyjść z zewnątrz. Może być fizycznie możliwe, że pacjent sam sobie usunął wyrostek robaczkowy pod znieczuleniem miejscowym, ale taka praktyka spotkałaby się z niechęcią i wieloma zastrzeżeniami. W innych operacjach pacjent w jeszcze mniejszym stopniu może posłużyć się własną zręcznością.

Zatem pierwszą zasadą, którą spokojnie możemy ogłosić, będzie ta, iż pacjent i chirurg nie powinien być tą samą osobą. Kiedy instytucja znajduje się w zaawansowanym stadium choroby, potrzebne są usługi specjalistów, a w niektórych przypadkach nawet usługi największego z żyjących autorytetów, samego Parkinsona. Honorarium, które trzeba by zapłacić, byłoby oczywiście bardzo wysokie, lecz w takim przypadku wydatek nie stanowi naturalnie przeszkody. Jest to przecież bądź co bądź sprawa życia i śmierci.

Drugą zasadą, którą możemy wyłożyć, jest ta, że w początkowym stadium chorobę można leczyć zwykłymi zastrzykami, w następnym – wymagane jest w pewnych przypadkach leczenie chirurgiczne, w trzecim zaś – należy ją uznać za nieuleczalną. W swoim czasie lekarze przebakowali coś o buteleczkach i pigułkach, ale to sposób przestarzały. W innym okresie

mówiono mgliście o psychologii, lecz to także już sprawa przestarzała; od tego czasu większość psychoanalityków uznano za obłąkanych.

Obecna epoka jest epoką zastrzyków oraz cięć i uczeni zajmujący się polityką powinni dotrzymać kroku osiągnięciom medycyny. Gdy zetkniemy się z przypadkiem początkowego zakażenia, automatycznie przygotowujemy strzykawkę i zastanawiamy się jedynie nad tym, co – oprócz wody – powinno się w niej znajdować. W zasadzie zastrzyk powinien zawierać jakąś substancję aktywną – ale z jakiej grupy należy ją wyselekcjonować?

Wstrząsowy zastrzyk powinien zawierać dużą dawkę Nietolerancji, lecz to lekarstwo trudno wyprodukować, a niekiedy jego działanie okazuje się zbyt silne. Nietolerancję uzyskuje się z krwi pułkowych sierżantów i powinna ona zawierać dwa składniki chemiczne, a mianowicie:

- a) najlepsze jest zaledwie dość dobre (DD) i
- b) nie ma żadnego usprawiedliwienia (ŻU).

Nietolerancyjne indywiduum wprowadzone do chorej instytucji wywiera skutek wzmacniający i może sprawić, że organizm przeciwstawi się wpływowi początkowego źródła infekcji. Jakkolwiek ten sposób może okazać się bardzo dobry, nie ma zupełnej pewności, że kuracja ta będzie działać stale. Można wątpić, czy substancję zakażającą uda się rzeczywiście usunąć z systemu. Informacje, które mamy, skłaniają nas raczej do wniosku, że tego rodzaju leczenie w pierwszej instancji jest zaledwie środkiem łagodzącym i że choroba, jakkolwiek uśpiona, pozostaje w organizmie. Niektórzy znawcy sądzą, że powtarzanie zastrzyków spowoduje całkowite wyleczenie, inni jednak obawiają się, że może wywołać nowe podrażnienie, ni9ewiele mniej niebezpieczne niż pierwotna choroba. Dlatego Nietolerancja jest lekarstwem, które należy stosować ostrożnie.

Istnieje nieco łagodniejsze lekarstwo zwane Śmiesznością, lecz jego działanie jest niepewne, istota nie ustalona, a skutki zbyt mało znane. Niewiele jest powodów do obaw, żeby zastrzyk Śmieszności mógł spowodować jakąś szkodę, lecz nie wiadomo też na pewno, czy kuracja przyniesie pożądany rezultat. Istnieje na ogół zgoda co do tego, że zdegrengolowane indywiduum ma grubą skórę ochronną, uodpornioną na Śmieszność. Może się zdarzyć, że Śmieszność doprowadzi do izolowania infekcji, ale to wszystko, czego można się spodziewać, a właściwie nawet więcej, niż się żądało.

Można na koniec zauważyć, że w tego rodzaju przypadkach wypróbowano także metodę Strofowania (którą również można stosować), i nie bez pewnych wyników. Jednakże tu znowu powstają trudności. Lekarstwo jest bodźcem działającym natychmiast, lecz może też spowodować rezultat wręcz odwrotny do tego, którego pragną specjaliści. Po chwilowym zrywie aktywności zdegrengolowane indywiduum staje się jeszcze bardziej biernie niż przedtem i równie groźne jak samo źródło zakażenia.

Jeśli więc można w jakikolwiek sposób wykorzystać Strofowanie, to niemal wyłącznie jako jeden z elementów preparatu składającego się poza tym z Nietolerancji i Śmieszności, a może i innych leków, dotychczas nie wypróbowanych. Pozostaje tylko zauważyć, że preparat taki, jak dotąd, nie istnieje.

Sądzimy, że w drugim stadium choroby możliwa jest operacja. Wszyscy czytelnicy-fachowcy słyszeli o pracach ogólnie łączonych z nazwiskiem

Cutlera Walpole'a. Operacja dokonana po raz pierwszy przez tego wielkiego chirurga polegała po prostu na usunięciu zakażonych organów i na równoczesnym wprowadzeniu świeżej krwi, przetoczony z podobnego organizmu.

Czasami taki zabieg się udaje. Należy tylko dla porządku dodać, że czasami operacja się nie udaje. Szok może się okazać zbyt wielki dla organizmu. O świeżą krew może być trudno, a nawet jeśli się ją uzyska, może nie udać się zmieszanie jej z krwią już poprzednio krążącą w organizmie. Z drugiej strony – ta drastyczna metoda daje niewątpliwie największą szansę całkowitego wyleczenia.

Wydaje się, że w trzecim stadium nic już nie można zrobić. Instytucja jest – w praktyce – całkowicie martwa. Można ją przywrócić do życia, lecz tylko wówczas, jeśli zmieni się jej nazwę, siedzibę i cały sztab pracowników. Ludzie myślący kategoriami ekonomicznymi ulegają pokusie przeniesienia do nowej instytucji części dawnego personelu w imię – na przykład – ciągłości pracy. Ale taka transfuzja z pewnością okaże się fatalna, a ciągłość jest właśnie tym, czego należy unikać.

Żadnej części dawnej i chorej instytucji nie można uznać za wolną od zakażenia. Nie należy przenosić z dawnej siedziby ani personelu, ani wyposażenia, ani żadnej tradycji. Po ścisłej kwarantannie musi nastąpić zupełna dezynfekcja. Zakażony personel trzeba rozesłać (z gorącymi poleceniami) do tych konkurencyjnych instytucji, do których czuje się szczególną wrogość. Całe wyposażenie i wszystkie akta powinny być zniszczone bez namysłu. Co do budynków, to najlepiej najpierw wysoko je ubezpieczyć, a następnie podpalić. Dopiero wtedy, gdy pozostaną z nich szerniałe ruiny, możemy być pewni, że bakcyl choroby został zniszczony.

Sprawa emerytury czyli wiek odpoczynku

Słuszne jest, że wśród wielu problemów omawianych i rozwiązanych w tej książce sprawą emerytury zajmujemy się na końcu. Stanowiła ona przedmiot obrad wielu komisji badawczych, lecz relacje, jakie się słyszało, były zawsze beznadziejnie sprzeczne, a ostateczne zalecenia mętne, nieprzekonywające i niezrozumiałe. Wiek przymusowej emerytury określa się pomiędzy 55 a 75 rokiem życia, lecz są to określenia dowolne i nienaukowe.

Każdy wiek ustanowiony przez przypadek lub zwyczaj można by obronić tym samym argumentem. Tam, gdzie wiek emerytalny określono na 65 lat, obrońcy tego systemu zawsze uznają, na podstawie doświadczenia, że siły umysłowe i energia wykazują oznaki osłabienia w wieku lat 62. Z dużym pożytkiem można by dojść do tego wniosku, gdyby w instytucjach, w których wiek emerytalny ustalono na lat 60, nie zaobserwowano innego zjawiska. Tam – jak nam powiedziano – okazuje się, że ludzie tracą siły, w pewnym stopniu, w wieku lat 57. I jak na złość u mężczyzn, których wiek emerytalny oznaczono na 55 lat, pełnia sił mija w wieku lat 52. Krótko mówiąc, wygląda na to, że zdolność do pracy zaczyna się zmniejszać w wieku emerytury E minus 3, bez względu na to, jaki wiek został dla E określony. Jest to fakt interesujący sam przez się, jednak nie pomaga bezpośrednio wtedy, kiedy trzeba zdecydować, jaki wiek powinno się oznaczać jako E .

Ale chociaż wiek E minus 3 nie jest nam bezpośrednio pomocny, to pozwala on zorientować się, że dotychczasowe badania prowadzone były w niewłaściwym kierunku. Często obserwuje się, że ludzie różnią się od siebie i niektórzy starzeją się już około pięćdziesiątki, podczas gdy inni są pełni energii jeszcze w wieku lat 80 lub 90. Może to odpowiadać prawdzie, lecz i tutaj fakty prowadzą donikąd.

Prawdą jest, że wiek emerytalny nie pozostaje w żadnym związku z człowiekiem, którego emeryturę mamy na myśli. Powinniśmy wziąć pod obserwację jego następcę: człowieka Y , który ma zająć miejsce człowieka X , gdy ten ostatni znajdzie się w stanie spoczynku. Dobrze wiadomo, że w pomyślnie przebiegającej karierze Y przejdzie następujące etapy:

1. Wiek Kwalifikacji	/K/
2. Wiek Dyskrecji	/D/ = K + 3
3. Wiek Awansu	/A/ = D + 7
4. Wiek Odpowiedzialności	/O/ = A + 5
5. Wiek Autorytetu	/AA/ = O + 3
6. Wiek Osiągnięć	/OO/ = AA + 7
7. Wiek Wyróżnienia	/W/ = OO + 9
8. Wiek Godności	/G/ = W + 6
9. Wiek Mądrości	/M/ = G + 3
10. Wiek Zahamowania	/Z/ = M + 7

Skalą powyższą rządzi wartość liczbowa K . Zatem K należy rozumieć jako termin techniczny. Nie znaczy to, że człowiek w wieku K wie coś na temat spraw, którymi ma się zajmować. Architekci na przykład zdają pewne-

go rodzaju egzaminy, lecz rzadko dysponują jakimiś pożytecznymi wiadomościami w tym momencie (jak zresztą i później) swojej kariery.

Termin K oznacza wiek, w którym zaczyna się kariera zawodowa lub handlowa, zwykle po pracowitym treningu, korzystnym tylko dla tych, którzy płacą za jego zorganizowanie. Zobaczymy, że jeśli $K = 22$, X osiągnie Z (Wiek Zahamowania) dopiero w wieku lat 72. Dopóki bierze się pod uwagę jego zdolności do pracy, nie ma rozsądnego powodu, żeby zastępować go kimś innym przed osiągnięciem 71 lat. Ale nasz problem dotyczy nie jego, lecz Y , przeznaczonego na jego następcę. W jakim wzajemnym stosunku pozostaje wiek X i Y ? Mówiąc ściślej, ile lat będzie miał X , kiedy Y zacznie pracować w urzędzie lub w firmie?

Problem ten był przedmiotem długotrwałych badań. Staraliśmy się wykazać, że różnica wieku pomiędzy X i Y wynosi dokładnie piętnaście lat. (Zakładamy, że normalnie nie zdarza się, żeby syn został bezpośrednim następcą ojca). Biorąc ową średnią wynoszącą piętnaście lat i przyjmując, że $K = 22$, dochodzimy do wniosku, że Y dojdzie do OO (Wiek Osiągnięć) mając lat 47, gdy X liczy zaledwie 62. I tutaj wyraźnie zarysowuje się kryzys. Ponieważ X wciąż jeszcze utrzymuje samokontrolę, Y , którego ambicje zostały urażone, przechodzi teraz, co zostało udowodnione, różne stadia w swojej karierze. Stadia te są następujące:

6. Wiek Frustracji	$/F/ = AA + 7$
7. Wiek Zazdrości	$/ZZ/ = F + 9$
8. Wiek Rezygnacji	$/R/ = ZZ + 4$
9. Wiek Zapomnienia	$/ZZZ/ = R + 5$

Dlatego wówczas, gdy X ma lat 72, Y w wieku lat 57 wchodzi właśnie w Wiek Rezygnacji. Gdyby X przeszedł wreszcie w tym wieku na emeryturę, Y byłby całkowicie niezdolny do zajęcia jego miejsca, ponieważ właśnie jest zrezygnowany (przeżywszy poprzednio dziesięcioletnie frustracji i zazdrości) i pogodził się już z przeciętnością swej kariery. Szansa Y zjawia się dla niego dokładnie o dziesięć lat za późno.

Wiek Frustracji nie zawsze następuje w tym samym wieku biologicznym, ponieważ zależy od czynnika K , ale jego objawy są łatwe do rozpoznania. Człowiek, któremu odmawia się prawa podejmowania ważnych decyzji, zaczyna uważać za niesłychanie ważne te decyzje, które wolno mu podejmować. Zaczyna zrzędzić nad teczkami akt, surowo sprawdzać, czy ołówki są dobrze zatemperowane, skrupulatnie się upewniać, czy okna są otwarte (czy zamknięte), i koniecznie używać dwóch lub trzech kolorów atramentu.

Wiek Zazdrości objawia się poprzez kładzenie nacisku na stopień starszeństwa. „Mimo wszystko jestem jeszcze kimś”, „Nigdy ze mną tego nie uzgadniano”, „ Z ma bardzo mało doświadczenia”. Ale okres ten ustępuje Wiekowi Rezygnacji. „Nie jestem żadnym z tych ambitnych typków”. „ Z został członkiem zarządu – powiedziałbym, że więcej to sprawia kłopotów, niż jest warte”. „Awans przeszkodziłby mi tylko w grze w golfa”.

Wysunięto teorię, że Wiek Frustracji objawia się także w zainteresowaniu lokalną polityką. Jednakże teraz już wiemy, że ludzie zajmują się lokalną polityką wyłącznie w wieku swych nieszczęśliwych małżeństw. Na podstawie innych opisanych objawów staje się także jasne, że człowiek, który w wieku

mniej więcej 47 lat wciąż zajmuje podrzędne stanowisko, nigdy już nie będzie się nadawał na żadne inne.

Oczywiste więc, że problem polega na tym, aby posłać *X* na emeryturę w wieku 60 lat, wtedy kiedy wciąż jeszcze potrafi on wykonywać swą pracę lepiej niż ktokolwiek inny. Natychmiastowa zmiana może być zmianą na gorsze, ale unika się groźby, że nie znajdzie się żadnego możliwego następcy, gdy *X* w końcu odejdzie. Im wybitniejszym pracownikiem okazał się *X* i im dłużej pracował na swoim stanowisku, tym bardziej beznadziejna będzie sprawa jego następstwa. Najbliżsi mu wiekiem pracownicy są już zbyt starzy i zbyt długo pracowali na stanowiskach podrzędnych. Wszystko, co potrafią robić, to utraćć innych, młodszych od siebie; w tym z pewnością nie zawo-
dzą. Żaden kwalifikowany następca nie pojawi się przez całe lata ani w ogóle, dopóki jakiś kryzys nie spowoduje wysunięcia nowego kierownika. Należy zatem podjąć trudną decyzję. Jeśli *X* nie odejdzie we właściwym czasie, może na tym ucierpieć cała organizacja. Ale jak sprawić, żeby *X* odszedł?

Jak w wielu innych sprawach, tak i w tej nowoczesna nauka znajduje wyjście z kłopotów. Usunięto surowe metody przeszłości. Nie ulega wątpliwości, że dawniej należało do zwyczaju, iż na zebraniach zarządu inni dyrektorzy przemawiali prawie niedosłyszalnie: jeden zaledwie otwierał i zamykał usta, a drugi potakiwał mu z wyraźnym zrozumieniem, przekonując w ten sposób przewodniczącego, że rzeczywiście ogłuchł. Ale nowoczesna technika jest znacznie bardziej skuteczna i pewna. Jej metody wiążą się zasadniczo z podróżami lotniczymi i wypełnianiem formularzy. Badania wykazały, że kompletne wyczerpanie, jakie niesie z sobą współczesne życie, jest rezultatem działania tych dwóch czynników. Wysoki urzędnik, który ma dosyć każdego z nich, bardzo szybko zacznie mówić o emeryturze.

Wśród prymitywnych plemion afrykańskich istniał zwyczaj likwidowania króla lub wodza w pewnym punkcie jego kariery – czy to po upływie pewnego czasu, czy to w momencie, w którym jego siły witalne zdawały się zanikać. Dzisiejsza technika przedkłada wielkiemu człowiekowi programy: Konferencji w Helsinkach w czerwcu, kongres w Adelajdzie w lipcu, zjazdu w Ottawie w sierpniu, przy czym każde z tych zebrań trwa około trzech tygodni. Zapewnia się go, że prestiż urzędu zależy od jego obecności i że wydelegowanie kogokolwiek innego zostałoby przez resztę uczestników poczytane za obrazę. Program podróży pozwala mu powrócić do urzędu na trzy lub cztery dni pomiędzy jedną a drugą konferencją. Znajduje wtedy za każdym razem na biurku stos formularzy do wypełnienia. Niektóre z nich odnoszą się do jego podróży, inne to wnioski o pozwolenie lub przydziały, reszta wreszcie ma nagłówek „Podatek dochodowy”. Po wypełnieniu formularzy oczekujących na jego podpis po konferencji w Ottawie przedstawia mu się program nowej serii konferencji; jedna z nich odbywa się w Manili we wrześniu, druga w Meksyku w październiku, a trzecia w Quebec w listopadzie. Mniej więcej w grudniu przyzna, że czuje ciężar swego wieku. W styczniu zgłosi zamiar przejścia na emeryturę.

Zasadą tej techniki jest taka organizacja zajęć, aby konferencje odbywały się w miejscach maksymalnie od siebie oddalonych i w klimatach najbardziej różnych. Żaden plan nie powinien pozostawić możliwości wypoczynku podczas podróży morskiej. Należy brać stale pod uwagę tylko podróże samolotem. Nie musi się przedkładać szczególnej wagi do wyboru takiej czy

innej trasy. Wszystkie one zostały zaplanowane podobnie, raczej z myślą o wygodzie przewoźnika niż pasażerów.

Można spokojnie przyjąć, niemal bez sprawdzania, że większość lotów rozpoczyna się o 2.50 nad ranem, z tym że na lotnisku należy być o 1.30, a ważenie bagażu odbywa się na dworcu lotniczym o 0.45. Przyłot planowany jest na 3.10 nad ranem następnego dnia (minus dzień różnicy czasu). Jednakże samolot jest zawsze trochę spóźniony i w rzeczywistości ląduje o 3.57 nad ranem, czyli że pasażerowie kończą odprawę celną i paszportową około 4.35. Lecąc naokoło świata w przeciwnym kierunku, pasażerowie nie jedzą nic całymi godzinami, a w końcu, gdy z głodu są już bliscy omdlenia, proponuje się im szklaneczkę sherry. Większą część lotu spędza się oczywiście na wypełnianiu rozmaitych deklaracji dotyczących pieniędzy i zdrowia. Ile posiada pan dolarów amerykańskich, funtów szterlingów, franków, marek, jenów, lirów i funtów australijskich, ile w listach kredytowych, czekach podróжных, znaczkach pocztowych i pocztowych zleceniach wypłaty? Gdzie pan spał wczorajszej i przedwczorajszej nocy? (To ostatnie pytanie jest łatwe, ponieważ podróżujący samolotem może zwykle oświadczyć w najlepszej wierze, że przez cały ubiegły tydzień w ogóle nie spał). Kiedy pan się urodził i jak brzmiało panięskie nazwisko pańskiej babki? Ile ma pan dzieci i dlaczego? Jak długo zamierza pan pozostać i gdzie? Co jest powodem pańskiej wizyty, jeśli w ogóle istnieje jakiś powód? (Tak jakby dotąd można było o nim w ogóle pamiętać). Czy przechodził pan wietrzną ospę i dlaczego? Czy ma pan wizę do Patagonii i zezwolenie na powtórny przyjazd do Hongkongu? Podanie fałszywych danych grozi dożywotnim więzieniem. Proszę zapiąć pasy. Za chwilę będziemy lądować w Rangunie. Czas miejscowy: 2.47 nad ranem. Temperatura na zewnątrz 110° Fahrenheita. Zatrzymamy się tutaj mniej więcej godzinę. Śniadanie zostanie podane na pokładzie samolotu pięć godzin po starcie. Dziękuję. (Za co, na miłość boską?). Prosimy nie palić.

Należy zauważyć, że podróż lotnicza, pojęta jako środek przyśpieszający emeryturę, ma tę dodatkową korzyść, że łączy się z nią poważna liczba wypełnianych formularzy. A samo wypełnianie formularzy jest osobną ciężką próbą, niezależnie od podróży. Sztuka obmyślenia formularzy, które należy wypełnić, polega na trzech czynnikach: niejasności, braku miejsca i najcięższych karach za nieodpowiednie wypełnienie. W urzędzie, w którym obmyśla się formularze, niejasność ich zapewniona jest dzięki pracy rozmaitych wydziałów, z których jeden zajmuje się tym, aby były niezrozumiałe, inny, aby brzmiały jak bełkot, trzeci, aby zredagowano je w odpowiednim żargonie. Ale niektóre prostsze pomysły stosuje się już teraz automatycznie. I tak ulubioną formułą rozpoczynającą jest fragment formularza znajdujący się zwykle u góry w prawym rogu i brzmiący w ten sposób:

Do zwrotu w ciągu miesiąca
----------------------------	-------

Ponieważ przysłano ci formularz 16 lutego, nie masz pojęcia, czy odnosi się to do ubiegłego, bieżącego czy następnego miesiąca. Wie to tylko nadawca, ale to on właśnie zapytuje ciebie. A teraz zaczyna działać specjalista od niejasności, ściśle współpracujący z konsultantem od objętości poszczególnych rubryk, i oto rezultat:

Niepotrzebne skreślić	Pełne nazwisko	Adres	Miejsce zamieszkania	Kiedy naturalizowany i dlaczego	Stan
Pan Pani Panna					

Formularz taki jak ten jest oczywiście specjalnie przeznaczony dla pułkownika, lorda, profesora lub doktora nazwiskiem Alexander Winthrop Percival Blenkinsop-Fotheringay of Battleaxe Towers, Layer-de-la Hayne, koło Newcastle under Lyme, Lincolnshire-parts-of-Kesteven (cokolwiek by to znaczyło). Następuje rubryka „miejsce zamieszkania”, która jest właściwie bez znaczenia dla wszystkich z wyjątkiem międzynarodowego prawnika, a po niej tajemnicza rubryka o neutralizacji. Wreszcie mamy słowo „stan”, przy którym wypełniający zastanawia się, czy wpisać „Admirał (w stanie spoczynku)”, „Żonaty”, „Obywatel amerykański” czy „Zarządzający dyrektorem”.

Teraz specjalista od niejasności przekazuje pałeczkę specjalście od bełkotu, który przywołuje nowego specjalistę od podziału miejsca w rubrykach, aby opracować taki kwestionariusz:

Numer dowodu osobistego lub paszportu	Pełne nazwisko dziadka	Panięskie nazwisko babki	Czy był pan szczepiony, kiedy i dlaczego	Podać dokładne szczegóły

Uwaga: Za podanie niedokładnych informacji grozi grzywna 5000 funtów lub rok więzienia albo też najprawdopodobniej obie te kary.

Następnie na pół już ukończone dzieło sztuki posyła się do specjalisty od żargonu, który produkuje coś w tym rodzaju:

Jakie specjalne okoliczności 253 przytoczono, aby uzasadnić odpowiedni przedział, jaki zapotrzebowano w związku z okresem przydziałów, do którego odnosi się poprzedni wniosek 143, czy poprzedni wymiar został sprawdzony, czy nie i w jakim sensie i w jakim celu, oraz czy ten lub jakikolwiek poprzedni wniosek złożony przez jakąś inną partię czy partię został odrzucony przez jakąś inną władzę podsekcji VII 35 lub z jakiegoś innego powodu, a także czy ta lub późniejsza decyzja stała się przedmiotem wezwania, z jakim wynikiem i dlaczego.	
---	--

Nareszcie formularz trafia do technika, który dodaje do niego fragment z miejscem na podpis, i to jest koniec, który wieńczy dzieło.

Ja/my (litery drukowane) oświadczam(y), zdając sobie sprawę z ewentualnych sankcji karnych, że wszystkie informacje udzielone powyżej są prawdziwe i podane w najlepszej wierze. O czym świadczy mój/nasz podpis dnia miesiąca 19							
Świadek: Nazwisko Adres Zawód.....	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Fotografia format paszportowy</td> <td>Podpis</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pieczęć</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Odcisk palca</td> </tr> </table>	Fotografia format paszportowy	Podpis		Pieczęć		Odcisk palca
Fotografia format paszportowy	Podpis						
	Pieczęć						
	Odcisk palca						

To jest zupełnie jasne, z wyjątkiem ostatniego cienia wątpliwości, czyja mianowicie fotografia i czyj odcisk palca jest wymagany. Mój/nasz czy też świadka. Ale prawdopodobnie to jest obojętne.

Doświadczenie wykazało, że starszy człowiek na odpowiedzialnym stanowisku, jeśli tylko zapewni mu się wystarczającą liczbę podróży lotniczych i formularzy do wypełnienia, zostanie wkrótce zmuszony do przejścia na emeryturę. Co więcej, częste są wypadki, że owi starsi ludzie decydują się przejść na emeryturę, zanim jeszcze cały ten zabieg w ogóle rozpoczął. Przy pierwszej wzmiance o konferencji w Sztokholmie lub w Vancouverze zdają sobie sprawę, że ich czas już nadszedł.

Obecnie niezwykle rzadko istnieje konieczność stosowania bezwzględnych metod. Ostatni nawrót do nich zaobserwowano bezpośrednio po zakończeniu drugiej wojny światowej. Wysoki urzędnik, o którym mowa, był szczególnie dziarski i jedynym na to lekarstwem było wysłanie go w podróż do kopalni cyny i plantacji kauczuku na Malajach. Metodę tę najskuteczniej wypróbowano w styczniu i za pomocą samolotu odrzutowego, aby zmianę klimatu uczynić tym bardziej gwałtowną.

Po wylądowaniu o 5.52 po południu (czasu malajskiego) owego urzędnika poproszono od razu, pośpiesznie, na koktajl, a wprost z niego na następny koktajl (w domu oddalonym o piętnaście mil od hotelu, w którym odbywał się poprzedni), stamtąd zaś na obiad (jedenaście mil w przeciwnym kierunku). W łóżku był około 2.30 nad ranem, a już o 7 rano następnego dnia na pokładzie samolotu. Następnie, po wylądowaniu w Ipoh i późniejszym śniadaniu, pokazano mu dwie plantacje kauczuku, kopalnię cyny, plantację palm dostarczających oleju i fabrykę konserw ananasowych. Po lunchu, wydanym przez Rotary Club, oglądał szkołę, klinikę i dom zebrzań. Potem odbyły się dwa przyjęcia oraz chiński dwudziestodaniowy bankiet, na którym wznoszono wiele toastów wódką pitą szklankami.

Zasadnicza dyskusja rozpoczęła się nazajutrz i trwała przez trzy dni, a zebrania przeplatane były uroczystymi przyjęciami i conocnymi bankietami w stylu sumatrzańskim lub hinduskim. Już koło piątego dnia po południu, kiedy dostojny gość mógł się poruszać tylko z pomocą sekretarza podtrzymującego go z jednej strony i prywatnego asystenta – z drugiej, widać było wyraźnie, że zabieg okazał się zbyt niebezpieczny. Szóstego dnia gość umierał, umacniając w ten sposób ogólne wrażenie, że musiał być przemęczony lub chory. Takich i tym podobnych metod nie pochwała się dziś, a zresztą okazały się rzeczywiście niepotrzebne. Ludzie uczą się wycofywać w porę.

Ale poważny problem pozostaje. Co mamy robić sami, kiedy zbliżamy się do wieku, który określiliśmy dla innych jako wiek emerytalny? Od razu stanie się jasne, że nasz własny przypadek różni się całkowicie od wszelkich innych przypadków, które rozpatrywaliśmy dotychczas. Nie mamy pretensji, żeby czuć się wybitnymi pod jakimkolwiek względem, lecz po prostu tak się składa, że nie widzimy dla siebie żadnego odpowiedniego następcy. Zgadzaemy się więc – naprawdę niechętnie – odłożyć naszą emeryturę na kilka lat, wyłącznie ze względu na interes publiczny. A kiedy jakiś starszy urzędnik zbliża się do nas, przedstawiając nam szczegółowe plany dotyczące konferencji w Teheranie lub Hobart, po prostu odkładamy je na bok, oświadczając, że wszelkie konferencje to strata czasu. „Poza tym – ciągniemy łagodnie – mam już swoje plany. Przez najbliższe dwa miesiące będę łowił łososie i wrócę do

biura pod koniec października. A wtedy proszę przygotować mi formularze do wypełnienia. Na razie do widzenia!”

Dowiedzieliśmy się, jak należy doprowadzać do emerytury naszych poprzedników. Jeśli idzie o nas samych, nasi następcy muszą wymyślić jakąś własną metodę.

KONIEC