O. JACEK WORONIECKI O. P.

UMIEJĘTNOŚĆ RZĄDZENIA I ROZKAZYWANIA

ALBERTINUM
KSIĘGARNIA ŚW. WOJCIECHA
POZNAŃ – WARSZAWA – LUBLIN

UMIEJĘTNOŚĆ RZĄDZENIA I ROZKAZYWANIA

1897
1947
KSIĄŻKA
NINIEJSZA
UKAZUJE SIĘ
W PIĘĆDZIESIĄTYM
ROKU PRACY
I DZIAŁALNOŚCI
WYDAWNICZEJ
KSIĘGARNI
ŚW. WOJCIECHA
W POZNANIU
ALBERTINVM

O. JACEK WORONIECKI O. P.

UMIEJĘTNOŚĆ RZĄDZENIA I ROZKAZYWANIA

ALBERTINUM
KSIĘGARNIA ŚW. WOJCIECHA
POZNAŃ – WARSZAWA – LUBLIN

Wojewódzka Biblioteka Publiczna • Opole • CZYTELNIA

CM 313654

DE LICENTIA ORDINARII
SUPERIORUM PERMISSU

TŁOCZONO W SPÓŁDZIELNI WYDAWNICZEJ „WIEDZA" DRUKARNIA NR 10
W POZNANIU
11. 7. 47 — 5000 — 1409/K-35286

Wpisano do Księgi Akcesji
Akc. D1 nr 128 /2011/ CM

I

DONIOSŁOŚĆ ZAGADNIENIA

Od dawna istnieje przekonanie, że najwyższą z umiejętności ludzkich jest umiejętność rządzenia innymi: *Ars artium — regimen animarum*. Góruje ona nad innymi z dwóch względów, z których jednym jest jej doniosłość dla społeczeństwa, a drugim trudność zarówno w jej sprawowaniu, jak i w nabyciu. W samej rzeczy ład i porządek społeczny jest w najwyższym stopniu od tego zależny, czy ci, co stoją na czele poszczególnych grup społecznych i całych społeczeństw, umieją nimi rządzić i bez wstrząsów prowadzić do właściwych im celów. Ale łatwe to nie jest, bo w tej dziedzinie trzeba oddziaływać na jednostki myślące, stanowiące o sobie i mogące zawsze okazać swój sprzeciw i rządom się nie poddać; trzeba umieć do nich podejść, zjednać sobie ich umysły i sprawić, aby same zechciały tego, co im się rozkazuje, aby przejęły do swej woli ten impuls, jaki od rozkazodawców dostają, a z nim i jego siłę. A trudność wzmaga się jeszcze, jeśli weźmiemy pod uwagę, że nie wiadomo gdzie, jak i od kogo się tej sztuki rządzenia uczyć.

Nieraz się słyszy, że najlepszą szkołą rządzenia i rozkazywania jest posłuszeństwo. I tak jest niewątpliwie, ale pod jednym warunkiem, aby to było posłu-

szeństwo rozumnym rozkazom. Posłuszeństwo względem przełożonych, nie umiejących rozumnie rozkazywać, nikogo rozumnego rozkazywania nie nauczy, ale raczej zaprawi do tych samych błędów i niedomagan w sztuce rządzenia, jakich przykłady miało się wciąż przed oczami. Trzeba szczególnych zdolności i mocy ducha, aby od nieudolnych rozkazodawców nie przejąć ich nieudolności, ale przeciwnie siłą przeciwieństwa, widząc fatalne skutki, jakie złe rządy za sobą pociągają, wysnuć prawdziwe ich zasady.

Znajdujemy się pod tym względem w Polsce w sytuacji wyjątkowo trudnej. Z jednej bowiem strony jako podłoże wspólne naszej psychiki przeważa u nas temperament sangwiniczny, który nie zawiera, w przeciwieństwie do cholerycznego, tego zmysłu władczego, jaki Francuzi nazywają „le fluid imperatif" tj. chęci i zdolności oddziaływania na wolę innych. Z drugiej i dzieje nasze tak się układały, żeśmy nie wytworzyli sobie jakiejś trwałej tradycji pod tym względem. Nie przeszliśmy ani w średnich wiekach mocnej szkoły feudalizmu, ani w nowożytnych czasach też pod wieloma względami cennej szkoły oświeconego absolutyzmu. Przeciwnie, już okres elekcyjny naszych dziejów wytworzył w naszych obyczajach społecznych pewną tradycję niekarności, która w XIX w. z konieczności została jeszcze umocniona przez opór okazywany zaborcom. Dodajmy do tego i atmosferę umysłową ostatniego wieku przesiąkniętą indywidualizmem i tak skłonną gloryfikować bunt jednostki przeciw społeczeństwu, a będziemy musieli dojść do przekonania, że rozpoczęliśmy nowy okres naszego bytu niepodległego silnie obciążeni w dziedzinie karności społecznej.

Zagadnienie to nie uszło swego czasu uwagi najgenialniejszego z naszych myślicieli i obserwatorów ostatniego wieku Mickiewicza. Wspomina on w swych wykładach literatur słowiańskich, że Stefan Garczyński wiele o nim myślał i przekazuje nam tę formułkę swego serdecznego druha, najlepiej streszczającą sprawność rozkazywania: „dać rozkaz i siłę z rozkazem".

Niemniej głęboką uwagę znajdujemy w tej sprawie u doskonałego znawcy ludzi i obserwatora, jakim był jenerał Zamoyski. Nieraz musiał się on spotykać na emigracji z zarzutem niekarności pod adresem swego narodu i bardzo słusznie odpowiadał, że opiera się on na bardzo powierzchownej obserwacji, bo źródło zła leży gdzie indziej. Nieprawdą jest, mawiał on, aby Polacy byli z natury swej nieposłuszni i niekarni, przeciwnie są oni zdolni do doskonałego posłuszeństwa, tylko w Polsce nikt nie umie rozkazywać. Słuchać jak należy nierozumnych rozkazów jest niemożliwością i niesposób dojść tą drogą do posłuszeństwa i karności.

Widzimy tedy, że umiejętność rządzenia i rozkazywania w szczególny sposób zasługuje u nas, abyśmy się nad nią zastanowili: jest to jedno z centralnych zagadnień pedagogiki polskiej. Winniśmy zdobyć się na największy wysiłek, aby uzupełnić w naszej psychice to, czego jej pod tym względem od wieków brakuje, i z czasem utrwalić w naszym społeczeństwie pewną tradycję dobrego sprawowania władzy, której mu tak strasznie brak. Pierwszym krokiem do tego będzie dokładna analiza tej czynności, jaką jest rządzenie innymi, odkrycie jej składników i poznanie każdego z nich w jego prawidłowym funkcjonowaniu i w jego spaczeniach. Trzeba dać jasną i zwięzłą doktrynę sprawowania władzy, trzeba ją spopularyzować tak, iżby się stała przedmiotem ogólnego zainteresowania, a wte-

dy powoli zacznie ona przenikać do obyczajów i nadawać całemu społeczeństwu coraz większe zamiłowanie do ładu i karności.

Całe nasze studium będzie rozwinięciem głębokiej nauki tak gruntownie już przemyślanej przez wielkich filozofów greckich o cnocie roztropności, która w samej rzeczy nie jest niczym innym jak umiejętnością rządzenia sobą i innymi. Myśl nowożytna puściła ją niestety w niepamięć, i dopiero w naszych czasach zaczyna się ponownie budzić wśród pedagogów zainteresowanie tym podstawowym zagadnieniem wychowania.

Dla oznaczenia roztropności łacina posługuje się terminem „prudentia", pochodzącym od „providentia", co znaczy przewidywanie. Sama więc etymologia terminu „prudentia" nam wskazuje, że w roztropności główną rolę gra umiejętność przewidywania. W samej rzeczy jedną z naczelnych jej funkcji jest stworzenie sobie naprzód planu postępowania, a następnie sprawne jego wykonanie. Mamy tu dwie fazy, które wymagają odrębnych nastawień: w fazie planowania potrzeba rozwagi i zastanowienia; zbytni pośpiech byłby tu lekkomyślnością. Natomiast w fazie wykonania konieczna jest energia, sprężystość, a wszelkie wahanie byłoby ślamazarnością. Doskonale to już zauważył Arystoteles twierdząc, że „należy szybko i sprawnie wprowadzać w czyn to, co się raz postanowiło, ale same postanowienia należy czynić powoli i z zastanowieniem". A u nas to samo spostrzegł Zygmunt Krasiński, piętnując ten brak stanowczości w wykonaniu: „Kto się waha, ten do słów jest zrodzony nie do czynów, śmiechem go witać i śmiechem żegnać będą".

Ale nie należy mniemać, aby cały proces roztropności sprowadzał się tylko do pewnego rozumowania,

do przemyślenia tego, co się zamierzyło dokonać i przeprowadzenia nakazami rozumu. Na dnie tego procesu wciąż winien dać się odczuć, mniej widoczny dla powierzchownej obserwacji, silny prąd woli, i od niego to zależy ta pewna moc i stanowczość, która w każdym świadomym postępowaniu winna się zaznaczać. Nie wystarcza o czynach myśleć, trzeba ich chcieć i to chcieć stanowczo i wytrwale, bez czego do ich sprawnego wykonania nigdy się nie dojdzie. Od tego prądu woli zależy też i zdolność wzbudzenia go w innych. Tu sama wymiana myśli też nie może wystarczyć. Można się dowiedzieć ze słów, co ktoś myśli, a bynajmniej nie chcieć tego, czego on chce. To włączenie cudzej woli do prądu, który własną porusza, musi się posługiwać myślą i słowem, ale konieczne jest do tego przelanie czegoś więcej niż samej myśli lub słowa, a mianowicie udzielenie czegoś z tego prądu, który wolę ożywia. To znaczy właśnie „dać siłę z rozkazem".

Do tego ostatniego zagadnienia powrócimy raz jeszcze w ostatnim rozdziałku naszego studium, gdzie spróbujemy wyjaśnić tę tajemnicę przelewania siły z woli do woli. Tu na razie to jedno zaznaczamy, że tym co jest w stanie łączyć wole ludzkie i jednoczyć je we wspólnym wysiłku, może być tylko umiłowanie jakiegoś wspólnego celu, jakiejś wspólnej sprawy, górującej swą doniosłością ponad interesami czysto osobistymi jednostek. W najmniejszym zakresie będzie to miłość rodziny, tej najdrobniejszej, ale podstawowej grupy społecznej, ponad nią miłość swej wsi lub miasta, swego zawodu, instytucji w której się pracuje, czy to będzie gospodarstwo rolne, czy przedsiębiorstwo przemysłowe lub handlowe, szkoła lub pułk. Całość tych grup winna objąć miłość ojczyzny, a ponad nimi miłość Boga i bliźniego. Z umiłowania tych wyższych dóbr,

rozkaz dany przez przełożonego winien będzie czerpać impuls, aby i w woli podwładnych wzbudzić odpowiednie chcenie, aby i u nich powstał ten prąd, który tworzy czyny.

Na razie zaczniemy od podzielenia tej ogólnej czynności, jaką nazywamy sprawowaniem władzy, na jej składowe części: da się ono bowiem łatwo sprowadzić do trzech szczegółowych czynności, którymi są: rządzić, rozkazywać, karcić. Rządzić, znaczy prowadzić całość powierzonej sobie gromadki do właściwego jej celu; rozkazywać, to wskazywać poszczególnym jednostkom co powinny lub co wolno im na tej drodze robić; wreszcie karcić, to wskazywać im w czym pobłądziły lub zawiniły i dawać im możność naprawienia wyrządzonego zła. Wszystkie te trzy czynności mają swe prawa i zasady wynikające z samej psychiki człowieka i społeczeństwa ludzkiego i poparte jego odwiecznym doświadczeniem. Trzeba się im dokładniej przyjrzeć, od ich bowiem zrozumienia zależy cała sztuka dobrego sprawowania władzy.

Zatrzymamy się po kolei nad każdą z tych czynności, najpierw od strony pozytywnej, zastanawiając się jak winny być wykonywane, następnie od negatywnej, przechodząc braki i niedomagania, które się przy każdej z nich najczęściej zdarzają.

Pod względem umiejętności rządzenia poszczególni ludzie są od natury bardzo rozmaicie obdarzeni. Jedni, z natury bardziej choleryczni, mają już w swym osobistym usposobieniu pewną wrodzoną umiejętność kierowania sobą i innymi, pewien jakby zmysł władczy, to właśnie, co Francuzi nazywają „le fluid impératif". Jest to bardzo cenny dar przyrodzony, ale i on może być źle użyty i spaczony, jeśli nie zostanie ujęty w karby

mocnego charakteru. Z takich powstają tyrani i dyktatorzy różnego kalibru.

Ale i ci, którzy nie zostali od natury obdarzeni szczególnymi zdolnościami rządzenia, mogą się do niego zaprawić i przynajmniej w mniejszym kółku doskonale władzę sprawować. Na to jednak potrzeba, aby poznali zasady rządzenia, zastanowili się nad nimi i uświadomili sobie w ich świetle swe braki. Gdy zechcą bowiem przełożeństwo sumiennie traktować, mogą uzupełnić to, czego im natura nie dała w tym stopniu co innym. Nie powinni się wyrywać do przełożeństwa, ale gdy konieczność przyjęcia go przyjdzie, nie powinni się uchylać. Byłoby to małodusznością z ich strony.

Wszyscy, czy to bardziej czy mniej uzdolnieni do sprawowania władzy, powinni, gdy zostaną do niego powołani, przemyśleć podstawowe wymagania, które są z nim związane, i poniższe uwagi mogą im być przy tym pod niejednym względem przydatne.

II

RZĄDZENIE

Pierwszą czynnością przełożonego jest rządzić społecznością jako taką. W tym celu winien on obejmować całość powierzonej sobie grupy i nie pozwalać, aby szczegóły mu ją przesłaniały. A ponieważ życie całości określone jest przez ustawy, statuty czy też regulaminy, przeto pierwszym jego obowiązkiem będzie ustawy te i regulaminy doskonale znać, a pierwszą troską dbać ponad wszystko, aby były przez podwładnych znane, szanowane i w miarę możności ściśle zachowywane.

Ma się rozumieć, że ścisłość zachowywania ustaw jest rzeczą względną, i że nie literą ale duchem, który je natchnął i intencją tych, którzy je ustanowili, wypada się kierować. Toteż drugim obowiązkiem przełożonych będzie dobrze zdawać sobie sprawę z tego, w jakich warunkach dane jest powierzonej im gromadce pracować i zależnie od tych warunków życie codzienne zorganizować. Życie to trzeba będzie o ile możności jak najdokładniej zastosować do wymagań ustaw i regulaminów, ale w niektórych punktach, oczywiście drugorzędnych, trzeba będzie nieraz te wymagania do niego przystosować i nie kusić się o ich literalne wykonanie tam, gdzieby to mogło samo to życie

zabić. Same zresztą ustawy i regulaminy pozostawiają na wielu podrzędnych punktach, jak np. rozkładu godzin, pewną swobodę zastosowania, licząc się ze zmiennymi warunkami poszczególnych środowisk i pozostawiając roztropności przełożonych troskę o takie zorganizowanie codziennego życia, które by jak najlepiej odpowiadało celowi danej instytucji.

Dobrze zorganizowane życie codzienne w duchu obowiązujących ustaw i z uwzględnieniem konkretnych warunków miejsca, ludzi i czasu, — oto pierwszy warunek do wyrobienia w podwładnych ducha posłuszeństwa, i przełożeni powinni o nie dbać ponad wszystko w swych rządach. Powinni oni z największą gorliwością czuwać nad tym, aby w powierzonym im domu był zawsze porządek i ład: regularność, czystość, punktualność, cisza, sumienność w spełnianiu obowiązków, a wszystko to przeniknione umiłowaniem sprawy, której służą.

Taki nastrój ładu i porządku niespostrzegalnie i nieświadomie pobudza każdą jednostkę dobrej woli do posłuszeństwa, zaś jednostki, które tej dobrej woli nie mają i które się tam przypadkiem zabłąkały, albo po jakimś czasie zaprawi do posłuszeństwa, albo skłoni do usunięcia się. Atmosfera duchowa panująca w takim zakładzie będzie dla każdego pełna podniet, aby się podporządkować dobru całości, aby wolę swoją oddać do dyspozycji instytucji w osobie tych, którzy nią rządzą. Słusznie się mówi, gdy idzie o wychowanie rodzinne, że najważniejszym czynnikiem wychowawczym nie jest matka ani ojciec i nawet nie rodzice, ale rodzina, tj. ten zespół czynników, którymi rodzice otaczają na stałe swe potomstwo i które, bez przestanku oddziałując na jego plastykę duchową, tworzą w nim powoli jego charakter. To samo można powiedzieć

i o szkole: nie dyrektor i poszczególni wychowawcy, nie całe ich nawet grono, ale szkoła jako całość jest głównym czynnikiem wychowania przez ten pewien ład i rygor, którym otacza powierzoną sobie młodzież.

Dla każdego przełożonego i jego rządów wytworzenie takiej atmosfery jest przeto ogromnej doniosłości. Z jednej strony czyni ona podwładnych bardziej podatnymi do chętnego przyjmowania rozkazów, z którymi się do nich zwróci, lub napomnień i kar, których będzie się widział zmuszony im udzielić. Z drugiej, w znacznej mierze oszczędzi mu potrzeby wydawania poszczególnych rozkazów lub karcenia podwładnych, gdyż ten ogólny nastrój ładu i porządku sam będzie im wskazywał, co mają robić i strzegł od zaniedbań i niekarności.

Jest rzeczą oczywistą, że najpierw sam przełożony winien poddać się tej atmosferze ładu i dawać przykład podporządkowywania się dobru całości, nad którym ma czuwać. Da mu to wewnętrzną powagę moralną do rządzenia, rozkazywania i do wymagania posłuszeństwa, przed którą wszyscy chętnie uchylą czoła i której nigdy nie zastąpi sama zewnętrzna powaga piastowanego urzędu.

Bardzo ważnym w tym dziele rządzenia całością jest należyty podział pracy. Przełożony nie może sam wszystkiego robić, toteż regulaminy każdej instytucji wyznaczają mu współpracowników do różnych działów jej zadań, określając ich obowiązki, a także zakres działania. Otóż ład i porządek każdego zakładu jest w najwyższym stopniu zależny od zgodnej współpracy wszystkich tych czynników, nad czym przełożony winien wciąż czuwać. Nie powinien on zbyt ograniczać samodzielności i inicjatywy poszczególnych urzęd-

ników, ale w granicach tego, na co regulaminy pozwalają, rozwijać ją nawet, bo tylko tą drogą może wychować sobie dobrych współpracowników, jak niemniej i następców, którzy by kiedyś po nim objęli rządy. Oczywista, że samodzielności tej da on więcej starszym i doświadczeńszym współpracownikom, którzy już swe uzdolnienia mieli sposobność wykazać. Młodszym, mającym sobie po raz pierwszy powierzony jakiś urząd, da jej mniej, wprowadzając ich w nowe obowiązki, ucząc jak mają je wypełniać i udzielając coraz więcej samodzielności, w miarę jak składają dowody, że do danego urzędu się nadają.

Zadaniem jego będzie też koordynować prace swych urzędników, i rachując się z ich doniosłością dla życia regularnego całego domu, podporządkowywać jedne działy drugim, a wszystkie całości.

Ład i porządek, który powinien panować w każdej instytucji, i który dla wyrobienia w niej ducha posłuszeństwa jest nieocenionej doniosłości, nie jest jednak czymś stałym, niezmiennym, jakbyśmy powiedzieli statycznym. Bynajmniej, jest on przejawem życia ludzkiego, a więc czymś zmiennym, dynamicznym, podlegającym ciągłemu rozwojowi. I oto zadaniem przełożonego będzie czuwać, aby ten rozwój i te zmiany, szły wciąż po tej samej linii, wskazanej przez cel instytucji, i aby w niczym nie naruszały ładu i porządku w wykonaniu istotnych jego zadań. Roztropność jego nie pozwoli mu zbyt łatwo zmian wprowadzać przy lada okazji, bo to by uniemożliwiało głębsze oddziaływanie ustalonego ładu na charaktery i wytwarzanie w nich stałych usposobień do regularności. Ale ta sama roztropność sprawi, że nie cofnie się przed wprowadzeniem zmian tam, gdzie widocznym będzie, że dla dobra sprawy są one konieczne.

Doskonale powiedział Maurrois w żywocie Marszałka Lyautey, że prawdziwy konserwatysta jest zawsze reformatorem, to znaczy, że ma on wyczucie umiaru w zmianach tak, aby nie łamały jedności i spoistości społeczeństwa, ale ją jeszcze wzmagały. Można by powiedzieć i odwrotnie, że prawdziwy, rozumny reformator jest zawsze konserwatystą, jeśli bowiem śmiało odrzuca, co się przeżyło, czyni to w tym celu, aby zachować w lepszych warunkach wszystko, co ma trwałą i niezmienną wartość. Tam gdzie takiego rozumnego reformatora o konserwatywnym nastawieniu zabraknie, nie pozostanie nic innego jak, albo na prawo zastój i martwota, albo na lewo, gwałt i rewolucja: ta ostatnia jest zresztą zawsze reakcją na zahamowanie normalnego postępu w rozwoju stosunków społecznych.

W każdej instytucji, która chce trwać i jakąś planową pracę rozwinąć, konieczna jest pewna doza konserwatyzmu, nawet, nie obawiajmy się powiedzieć, pewna doza rutyny zapewniającej jednolitość rozwoju. Ta ostatnia nikomu nie szkodzi, póki w instytucji jest na czele jakiś jasny umysł, umiejący tchnąć w nią życie i używający rutyny do tego, do czego doskonale się nadaje, to jest do usprawnienia działalności i zapewnienia jej spoistości. Pod ręką takiego rutyna przestaje być czymś martwym, dokuczliwym, ale przeciwnie wdraża do tego, czemu winna służyć, a mianowicie do akuratności, do systematyczności, do porządku, a co za tym idzie, do karności i posłuszeństwa. Gdzie takiego umysłu zabraknie, gdzie nie znajdzie się człowiek umiejący objąć całość dzieła i energicznie kierować nim podług powziętego planu do właściwego mu celu, tam rutyna wnet wyjdzie na wierzch i wytworzy atmosferę uniemożliwiającą wychowanie rozumnego posłuszeństwa.

Wytworzenie atmosfery ładu i porządku i następnie utrzymywanie jej i ustalanie coraz bardziej, nawet wtedy, kiedy wypadnie coś zmienić i ten lub inny punkt regulaminu inaczej dostosować do potrzeb życia, to pierwsze i najważniejsze zadanie przełożonego. Na to zaś, aby zmiany nie wywoływały wstrząsów, winny one być, o ile to możliwe, naprzód przewidziane, przygotowane i dobrze obmyślone; wtedy nie spowodują zamieszania i tylko się przyczynią do utrwalenia regularnego biegu życia. Jak we wszystkim co się odnosi do rządzenia czy to sobą czy innymi, niezmiernie ważnym będzie przewidywać naprzód, co wypadnie zmienić i to co ma być zmienione przeprowadzać zawczasu, stopniowo, nie odkładając do ostatniej chwili, kiedy nieraz może być za późno.

Ważnym zadaniem przełożonego będzie też zaprawiać podwładnych do tej umiejętności przewidywania. Każdy mający jakiś urząd, powinien naprzód wiedzieć kiedy, ile i czego będzie mu potrzeba, a nie wtedy dopiero o tym myśleć, jak mu już wszystkiego zabraknie. Winien on wiedzieć, w jakiej porze roku to lub owo się nabywa, przygotowuje lub przeprowadza i bardzo czuwać nad tym, aby każda rzecz była w swoim czasie zrobiona i to nie w ostatnim momencie, ale dobrze, zawczasu. W Ameryce nieraz można widzieć nad biurkami w urzędach napis: „Do it now", „zrób to zaraz", a i u nas należałoby systematycznie zabrać się do wyplenienia tej strasznej skłonności dojutrkowania, odkładania wszystkiego na później i potem robienia w ostatniej chwili łap cap, byle jak i aby zbyć. Doskonale tę naszą nieudolność dojrzał i opisał Fredro w swej bajce „Trzeba by". Powinnyby się jej wszystkie dzieci polskie uczyć w szkołach na pamięć.

W dobrze zorganizowanej instytucji winna panować ta zasada, że rzecz raz postanowioną zaraz zaczyna się wykonywać i że muszą zachodzić specjalne racje, aby jej wykonanie odłożyć. Tam, gdzie może brakować sił lub czasu do wykonania od razu wszystkiego, rzeczą przełożonego będzie wskazać, w jakim porządku poszczególne sprawy mają być załatwione. Rzeczy zepsute, złamane, stłuczone, poplamione winny być natychmiast doprowadzone do porządku i zawsze powinien być w domu zapas tego wszystkiego czego potrzeba, aby tego rodzaju reparacje zaraz dokonywać.

W tej atmosferze ładu i porządku wypadnie teraz przełożonemu wypełniać dwie następne czynności swego urzędu, jakimi są, rozkazywać i karcić. Im lepiej będzie spełniana pierwsza czynność, o której dotąd mówiliśmy, tym łatwiej mu będzie wykonać i te dwie inne i tym większych będzie się mógł spodziewać po nich rezultatów u podwładnych, w formie prawdziwego ducha karności i posłuszeństwa.

III

ROZKAZYWANIE

Choćby mała społeczność, którą mamy rządzić, była najlepiej zorganizowana i choćby panował w niej całkowicie ten duch ładu i porządku, który powyżej nakreśliliśmy, to jednak przełożonemu nieraz wypadnie zwrócić się do pojedynczych podwładnych z jakimś rozkazem lub zakazem, poleceniem lub upomnieniem. Żadna bowiem komórka społeczna nie da się ująć przez swój regulamin w tak ścisłe karby, aby funkcjonowała jak automat za naciśnięciem guzika. Dalekim byłoby to zresztą od ideału społeczności ludzkiej, złożonej z jednostek rozumnych i wolnych, mających swą samorzutną działalnością przyczyniać się do dobra wspólnego. Tą właśnie samorzutną działalnością podwładnych ma pokierować przełożony za pomocą rozkazów i upomnień i należy się teraz zastanowić, jak powinien on to wykonywać. Zaczniemy od rozkazów.

Pierwszym wymaganiem, jakie tu postawimy, jest aby rozkazy, które przełożony wydaje, były zawsze zgodne z prawem moralnym Boskim i ludzkim, boć jasnym jest, że z nich czerpią one swą podstawową moc obowiązującą, nie mogą się im przeto sprzeciwiać. Odnosi się to w pierwszym rzędzie do zasad moralności chrześcijańskiej, która jest wspólnym podłożem

całego postępowania ludzkiego i dziś po 20 wiekach tak głęboko przeniknęła naszą kulturę europejską, że w wielkiej mierze rachują się z nią nawet ci, którzy się zewnętrznie wyrzekają chrześcijaństwa. Ważnym jednak jest bardzo, aby nie lekceważyć i mocy obowiązującej praw ludzkich, które ujmują w karby nasze życie społeczne; i one też stawiają swe wymagania przed naszym sumieniem, jak to już jasno wyraził św. Paweł, żądając posłuszeństwa dla władzy państwowej „nie tylko ze strachu przed karą, ale z nakazu sumienia“[1]). Każda przeto instytucja wchodząca w skład tej wielkiej społeczności jaką jest państwo, winna dbać o to, aby jej działalność była w zgodzie z prawodawstwem państwowym, a następnie winna zaprawiać swych członków do szacunku i posłuszeństwa dla tego prawodawstwa, niemniej i dla własnych swych wewnętrznych ustaw i regulaminów.

Rozumie się, że kierowanie każdą instytucją będzie się szczególnie obracać w ramach jej własnych statutów, i dlatego z nimi bezpośrednio wypadnie zawsze rozkazy uzgodnić i niczego takiego nie żądać, co by się im sprzeciwiało. Przełożony, opierający swe rozkazy na statucie, czy też regulaminie instytucji, którą rządzi, albo na rozkazach wyższych przełożonych, pierwszy daje przykład posłuszeństwa, przez co zdobywa sobie szczególną powagę w oczach swych podwładnych i może z większym autorytetem żądać sam od nich posłuszeństwa. Ci ostatni widzą bowiem, że nie kieruje się w swych rządach subiektywnym widzimisię ale obiektywnym dobrem wspólnym społeczności, której kierownictwo mu powierzono.

---

[1]) Rzym. XIII, 5.

Nieraz, rzecz prosta, wypadnie dać rozkaz lub zarządzenie w sprawach, co do których regulaminy nic nie mówią. Żadne bowiem ustawy ludzkie nie są w stanie przewidzieć wszystkich wypadków, które mogą się zdarzyć, i wiele szczegółów w rządzeniu pozostawiają uznaniu przełożonych. Ale i w takich razach zarządzenia te winny także rachować się z dobrem wspólnym danej instytucji i z jej celem, duchem i tradycją; wtedy, choć nieprzewidziane przez regulamin, będą miały jego moc i z pełnym zaufaniem będą przyjęte przez podwładnych.

Drugim wymaganiem dobrego rozkazywania jest staranne przemyślenie i przygotowanie zarządzeń. Tu winna mieć przede wszystkim zastosowanie umiejętność przewidywania, od której łacińska nazwa roztropności, „prudentia", wzięła swą nazwę. Trzeba dobrze przemyśleć to, co ma być zarządzone, jego konieczność, sposób wykonania, trudności i przeszkody, na które może napotkać i dopiero gdy to wszystko dojrzeje w umyśle, można wydać rozkaz. Cnoty, które winny nami tu kierować, to rozwaga wynajdująca wszystkie możliwe sposoby postępowania i rozsądek kierujący wyborem najodpowiedniejszego. Cała ta faza naszej działalności praktycznej winna być dokonywana powoli, z zastanowieniem, jak tego już Arystoteles żądał. Robienie czegokolwiek bez namysłu, a tym bardziej wydawanie rozkazów innym bez należytego zastanowienia, jest wykroczeniem przeciwko roztropności, które nazywamy lekkomyślnością.

Jasnym jest, że wiele drobnych szczegółów życia codziennego żadnego osobnego zastanowienia nie będzie potrzebowało, wszystko to bowiem już zostało w swoim czasie przemyślane i postanowione. Podobnie mogą się zdarzyć wypadki nagłe, których nie dało się

Wojewódzka Biblioteka Publiczna CZYTELNIA w Opolu

przewidzieć i które nie zostawią czasu do dłuższego namysłu. A jednak nawet w takich razach chwileczka zastanowienia przed wydaniem rozkazu będzie konieczna. Kto zwykł swe rozkazy w zwykłych warunkach życia z zastanowieniem przygotowywać, ten i w takich wyjątkowych wypadkach, kiedy na dłuższy namysł czasu nie będzie, potrafi z nabytego doświadczenia w mgnieniu oka wysnuć, jak ma postąpić i co zarządzić.

Sumienne zastanowienie się nad rozkazem, który ma być wydany, uchroni przełożonego od konieczności odwoływania go i zmieniania, co zawsze ogromnie osłabia powagę władzy w oczach podwładnych. Prawda, może się zdarzyć, że okoliczności, które były nie do przewidzenia, zmuszą go czasami do zmiany swych zarządzeń; biada mu jednak, a także i instytucji, którą rządzi, jeśli to ma miejsce zbyt często i jeśli dla podwładnych jest widocznym, że nie przewidział tego, co można było i należało przewidzieć, lub że sam nie wie czego chce.

Trzecim wymaganiem sztuki rządzenia i rozkazywania jest dobre wydanie rozkazu, a więc w odpowiedniej chwili, w jasnej i ścisłej formie i stanowczym tonie.

Zastanowienie bowiem, choć tak konieczne w sprawowaniu rządów, nie może się przeciągać za długo i narażać podwładnego na czekanie wtedy, kiedy już przyszła chwila działania. Postanowienie powinno być przeto zawczasu przez przełożonego powzięte i tak podane w formie rozkazu, aby i podwładni mieli czas nad nim się zastanowić i poczynić przygotowania konieczne do jego wykonania.

Sam rozkaz winien być sformułowany jasno, wyraźnie, ściśle, bez niedomówień i półsłówek, które by

mogły jego znaczenie zaciemnić. Szczególnie, gdy się ma do czynienia z podwładnymi o niższym stopniu wykształcenia, ważnym jest, aby nie wydawać rozkazów w skrótach myślowych lub słowach dla nich niezrozumiałych, lecz aby się przystosować do ich sposobu myślenia, pojmowania i mówienia.

Do jakiego stopnia rozkaz powinien być szczegółowy, trudno określić, rozmaite bowiem mogą tu zachodzić okoliczności. Gdy się wprowadza podwładnego do jakiejś czynności zupełnie dla niego nieznanej, zarządzenia i rozkazy, które mu się wydaje, winny być bardzo szczegółowe, mają go bowiem uczyć, jak się do rzeczy zabierać. Co innego, gdy się ma do czynienia z podwładnym, który swój fach i swoje obowiązki zna już dobrze, — lepiej może nawet od przełożonego, gdy idzie np. o jakieś rzemiosło, — wtedy trzeba postępować zupełnie inaczej. Rozkazy, które mu się wydaje, nie powinny być zbyt szczegółowe, ale zawierać tylko istotne żądania przełożonego z pozostawieniem większej samodzielności w ich wykonaniu. Posłuszeństwo bowiem nie ma zabijać samodzielności, ale ją wychowywać i rozwijać, zaprawiając jednocześnie do podporządkowywania jej dobru ogółu, nad którym czuwają przełożeni. Za czynność wykonaną na rozkaz przełożonego odpowiedzialny jest zarówno przełożony dający rozkaz, jak i podwładny, który czynność wykonywa i żadnemu z nich nie wolno całej odpowiedzialności zwalać na drugiego.

Ta wspólna odpowiedzialność winna wytworzyć między przełożonym a podwładnym pewną solidarność, opartą na wzajemnym zaufaniu. Bez zaufania życie społeczne jest niemożliwe, toteż aby dobrze rządzić, konieczna jest umiejętność poznania się na ludziach na to, aby wiedzieć komu można zaufać, a komu nie,

komu więcej, komu mniej, komu w tej dziedzinie, a komu w innej. Skłonność do nieufności i podejrzliwości może być dla przełożonego bardzo wielką przeszkodą w wykonywaniu władzy, paraliżując konieczne porozumienie z podwładnymi i utrudniając ten podział odpowiedzialnności tak doniosły w życiu każdej jednostki zbiorowej. Nawet gdy podwładny nie zasługuje całkowicie na zaufanie odnośnie do tego co ma wykonać, nie należy mu tego zbyt jawnie pokazywać, ale czuwać nad sposobem, w jaki swe zadanie spełnia i doprowadzić do tego, aby coraz bardziej można mu było zaufać.

Rozkaz jednak nie tylko powinien być jasny, wyraźny i w miarę potrzeby szczegółowy, ale winien on ponadto być wypowiedziany w formie stanowczej, tak aby dla podwładnego nie było żadnej wątpliwości, że wolą przełożonego jest, iżby to lub owo wykonał. Wtedy bowiem jest on przekonany, że przełożony wie czego chce i, gdy sam jest człowiekiem dobrej woli i zaprowionym do posłuszeństwa, chętnie rozkaz wykona.

Tu jest moment decydujący sztuki rządzenia, to „dawanie rozkazu i siły z rozkazem“ wedle słów Garczyńskiego. Nie potrzeba do tego krzyczenia, gniewania się, podnoszenia głosu, wystarczy pewna stanowczość w tonie, który zresztą powinien być swobodny i nawet pogodny. Podwładny powinien w nim wyczuć, że przełożony na myśl nawet nie dopuszcza, aby mógł być nieposłuchany, a w jego miłym i pogodnym sposobie wydania rozkazu powinien znaleźć zachętę do równie pogodnego wykonania go.

Na tym właśnie polega ów „fluid imperatif“, zmysł władczy. Decyduje tu nie czynnik intelektualny, to jest treść rozkazu, ale czynnik afektywny, czyli stopień

napięcia woli i umiejętność wzbudzania go w podwładnym. Trzeba umieć siłę czy też napięcie swego chcenia przelać do cudzej duszy, a to możliwe jest tylko przez szczere umiłowanie celów, do których ma się podwładnych kierować i których umiłowanie trzeba też umieć w nich wzbudzić.

Są ludzie, którzy jakby z natury urodzeni są do rozkazywania. Gdy się tego nie ma, zawsze można to w sobie w pewnym stopniu wyrobić, opanowując te braki, które stoją na przeszkodzie. Trzeba sobie te braki uświadomić, zastanowić się skąd pochodzą, z jakich skłonności wrodzonych lub z jakich wad nabytych i zakorzenionych w charakterze, a następnie opanować, ująć w karby roztropności, której bardzo ważnym składnikiem jest ta pewna stanowczość i sprawność w wykonywaniu postanowień powziętych w sumieniu przed Bogiem.

Każdy normalny człowiek ma możność, a co za tym idzie i obowiązek, wyrobić w sobie tę umiejętność stanowienia, czyli stanowczość. Uzdolni się on w ten sposób do rozkazywania choćby w tej najmniejszej społeczności, jaką jest rodzina. Jakże ważnym jest, aby nawet tam w tej najdrobniejszej komórce życia społecznego dzieci były rozumnie rządzone i miały to przekonanie, że rodzice, których mają słuchać, wiedzą czego chcą.

Z rozkazywaniem łączy się jeszcze udzielanie lub odmawianie pozwoleń, i odnośnie do nich należy jeszcze uczynić parę uwag.

Pozwolenia mogą być dwóch rodzajów: jedne odnosza się do tego, czego regulaminy instytucji nie określiły, lecz pozostawiły do uznania przełożonego, drugie są pewnym uchyleniem tego, co regulaminy zarządzają i te nazywamy zwolnieniami lub dyspensami.

Jest rzeczą zrozumiałą, że przełożony ma o wiele większą swobodę w udzielaniu pozwoleń pierwszego rodzaju, niż drugiego. Do udzielania bowiem zwolnienia potrzeba zawsze poważnej racji, która by równoważyła to pewne zło, jakim jest odchylenie się od ogólnych przepisów. W obu jednak wypadkach przełożony winien kierować się danymi obiektywnymi, a nie swymi subiektywnymi upodobaniami. Faworyzowanie, protekcjonizm, nepotyzm, oto rozmaite przejawy tego zła, które polega na przewadze pobudek osobistych nad przedmiotowymi tam, gdzie idzie o podział wspólnych korzyści i ciężarów życia społecznego.

Oczywiście nie może tu być mowy o równości w dokonywaniu tego podziału. Egalitaryzm, tak modny w XIX wieku, jest wielkim błędem o wyraźnie materialistycznym podłożu. Tylko w dziedzinie materii można mówić o równości, im zaś bardziej wznosimy się w dziedzinę ducha, tym większa nas uderza nierówność. Nie idzie przeto o równość w życiu społecznym, ale o równomierność, i dwa są kryteria obiektywne, na których winna ona się opierać. Jedno — to nierówność ze strony podwładnych, którzy nie wszyscy są tych samych zdolności, sił, czy nawet usposobienia, i którym dla tej racji należy w pewnej mierze dopasować ogólne wymagania, zależnie od ich potrzeb. Drugie kryterium, to wzgląd na dobro wspólne danej społeczności, które nieraz może wymagać, aby się jakaś jednostka oddała intensywniej pewnej określonej pracy i w tym celu została z innych obowiązków mniej lub więcej zwolniona.

Nierówne, ale równomierne udzielanie pozwoleń, ulg lub dyspens czy też zwolnień, gdy będzie natchnione tymi dwoma względami, nigdy nie narazi przełożonego na zarzut niesprawiedliwości i faworytyzmu. Przeciwnie

wzbudzi ono w podwładnych zaufanie w jego sprawiedliwość rozdzielczą i nauczy ich, każdego w swym zakresie, tymi samymi pobudkami się kierować w rozkładaniu wspólnych korzyści i ciężarów życia społecznego.

Hasła sprawiedliwości społecznej, tak modne w naszych czasach, a tak nieraz mgliste i nieokreślone i przy tym mocno zarażone egalitaryzmem sprawiły, że dawne ścisłe pojęcie sprawiedliwości rozdzielczej poszło w niepamięć. A tymczasem jest ona w życiu społecznym bardzo wielkiej doniosłości, dając ten umiar w rozdzielaniu wspólnych korzyści i wspólnych ciężarów, które życie każdej społeczności przynosi.

IV

KARCENIE

Ale przełożeni nie tylko powinni umieć dobrze rozkazywać; do ich obowiązków należy też karcić, upominać, karać, i zadania te winni oni też bardzo sumiennie spełniać zarówno ze względu na dobro ogółu, jak i na dobro poszczególnych podwładnych. W najlepiej zorganizowanym bowiem zespole ludzkim, składającym się z samych jednostek dobrej woli, zawsze będą jakieś niedociągnięcia, braki, uchybienia mniej lub bardziej dobrowolne, i rzeczą przełożonych jest nie dopuszczać, aby się to zbyt często powtarzało i tą drogą weszło w zwyczaj, a jednocześnie dać możność tym, co wykroczyli, w jakiś sposób swą winę wyrównać.

Upominanie i karanie ma pewne specjalne trudności, które polegają na tym, że łatwo mogą wywołać w winowajcy zniechęcenie i zepsuć stosunek przełożonego z podwładnym. A jednak zaniedbywać go nie można, zarówno ze względu na ład w grupie społecznej, jak i na dobro podwładnych. Koniecznym jest więc znaleźć taki sposób upominania i karania, który by nie zniechęcał i nie zrażał, ale podnosił na duchu i wzmagał zaufanie do przełożonych.

Sekret takiego umiejętnego karcenia daje nam pokora, do której wielu ludzi żywi odrazę i uprzedzenie dlatego tylko, iż zna ją tylko z jej przykrej i uciążliwej dla naszej natury strony, a nie domyśla się nawet, że ma ona swą miłą stronę, bardzo pociągającą, i że ta ostatnia jest nawet pierwsza i ważniejsza. Przykra jej strona, która tyle kosztuje, pochodzi stąd, że jesteśmy wszyscy ułomni, wciąż narażeni na błędy i winy, i że przeto, gdy pobłądzimy lub zawinimy, słusznie nam się należy upomnienie i nawet kara, i winniśmy je z pokorą przyjąć. To poniżenie, jakim jest każde upomnienie, jest zawsze bolesne dla naszej miłości własnej, i dlatego to pokora nas tyle kosztuje. Ale pokora zna inne poniżenie, które nic nie powinno kosztować i do którego mamy o wiele więcej okazji w życiu, a mianowicie dobrowolne pochylenie się przed wszystkim, co dobre, zacne i szlachetne. Pierwszą czynnością pokory nie jest przeto umieć znosić upokorzenia, ale umieć uznawać dobro w innych, umieć chwalić. Kto w stosunkach z ludźmi umie zawsze odnaleźć to, co w nich jest dobrego i zasługującego na pochwałę, ten ma już niewątpliwie poważne dane na to, że będzie pokornym człowiekiem, i gdy przejdzie jeszcze dobrze próbę upokorzeń, których nigdy w życiu nie brak, nabędzie z czasem pewnego opanowania miłości własnej, dążącej do wynoszenia się ponad innych, z której rodzi się pycha. Przeciwnie, kto ma skłonności zawsze szukania, jak się mówi, dziury w całym, tzn., kto w każdym człowieku, czy w każdym dziele ludzkim zawsze najpierw dojrzy coś do skrytykowania, do wytknięcia, a gdy już ma kogoś pochwalić, to czyni to niechętnie, jakby półgębkiem, ten ma już poważne dane na to, że pycha zagnieździła się w jego duszy, bo ganić, to wynosić się

nad innych, a chwalić, to się przed nimi pochylać, uznawać ich wyższość, a tego człowiek pyszny nie lubi.

Otóż gotowość pochwalenia i to z radością wszystkiego co w innych zasługuje na pochwałę, stanowi tę pozytywną a jednocześnie i miłą, pociągającą stronę pokory, o której niestety zbyt zapominamy wtedy, kiedy do jej praktykowania mamy co chwila tyle okazji. Ona też zawiera w sobie sekret takiego upominania, karcenia i karania, które by nie sprawiało więcej bólu niż to potrzeba i nie wywoływało zniechęcenia i buntu. Nie pamiętam kto to powiedział, że człowiek łatwiej przyjmuje upomnienia od tego, o którym wie, że o wiele bardziej lubi chwalić, niż ganić. Doskonale mamy w tych słowach sformułowaną doniosłość pokory w sprawowaniu rządów. W samej rzeczy podwładny, który nieraz został przez przełożonego pochwalony, gdy na to zasługiwał, jeśli zasłuży na naganę, nie będzie się mógł dopatrywać w niej niesprawiedliwości, uprzedzenia, ale właśnie obiektywnego ustosunkowania się do podwładnych i dbania zarówno o ich dobro jak i dobro całości. Innych objawów pokory przełożonego wobec podwładnych, jak np. przepraszania ich za jakieś przewinienia, w normalnym biegu życia niesposób doradzać, aby powagi władzy nie umniejszać. Przez to podchodzenie do nich od strony tego co u nich jest dobrego, ma on aż nadto sposobności do pokazania im, że nad nimi się nie wynosi i nawet do wyrównania drobnych przewinień, którymi mógł ich zadrasnąć. Niczym też nie zyska on sobie w równym stopniu ich zaufania, miłości i przywiązania, co tą pogodną pokorą, która tak cudownie umie dojrzeć Boskie pierwiastki dobra, niewidzialne dla oka zaślepionego pychą.

Umyślnie rozwinęliśmy nieco dłużej zagadnienie pokory, jako koniecznego warunku umiejętnego i skutecznego upominania i karcenia, gdyż w stosunku do pokory tyle jeszcze błąka się uprzedzeń. Wiele mogłyby się przyczynić do ich rozwiązania głębokie uwagi Maksa Schellera w jego „Rehabilitacji cnoty", którą Marchołt nam dał w polskim przekładzie[1]); ale i tego jeszcze nie dosyć, gdyż Scheller nie dotarł do dna zagadnienia i nie wyciągnął z tej cnoty, której doniosłość tak dobrze zrozumiał, wszystkich jej praktycznych konsekwencji. Jedną z bardzo ważnych między nimi jest właśnie jej wielka doniosłość w sprawowaniu rządów, dająca zapewnienie, że przełożony panuje nad miłością własną i w swym stosunku do podwładnych kieruje się obiektywnymi danymi, że woli chwalić niż ganić. Przez to gdy jest zmuszony upominać i karcić, o wiele łatwiej uzyskuje ze strony tego, który zawinił, iż się poprawia i obraca sobie surowość przełożonego na dobro.

Chcąc tedy zyskać mocną podstawę do skutecznego upominania podwładnych bez zniechęcania ich, przełożony winien bardzo dbać o to, aby ich dobrze poznać, odkryć ich zalety i przymioty, niemniej jak i wady i ułomności i nieraz dawać im dowody uznania i zachęty, gdy widzi, że obowiązki swe dobrze spełniają. Trzymając się zawsze w granicach ścisłej prawdy i nie pozwalając sobie na żadne pochlebstwa dla pozyskania sympatii podwładnych, będzie on jednak chętnie ich chwalił, gdy na to zasłużą. W ten sposób pozyska sobie ich zaufanie, widzieć bowiem będą, że ich zna i ceni, że dba przede wszystkim o prawdę i dobro, że jest sprawiedliwy.

---

[1]) Marchołt, październik, 1936.

Oprócz pochwały i innych dowodów uznania w codziennym życiu, przełożeni mają zwykle w statutach i regulaminach instytucji, którymi rządzą, rozmaite możności nagradzania i odznaczania podwładnych za szczególnie gorliwe spełnianie obowiązków. Winni oni z niej także umiejętnie korzystać, nie dla zjednania sobie osobiście podwładnych, ale dla przywiązania ich do instytucji i zachęcenia zarówno ich samych jak i reszty pracowników do sumiennej pracy dla wspólnego dobra. Nagrody nie powinny stać się główną pobudką czynów, ale jako pobudka dodatkowa, mają w życiu społecznym poważną rolę do odegrania i nie należy ich lekceważyć.

Uzbrojony w szczerą życzliwość będzie jednak przełożony obowiązany nie zaniedbywać upomnień i karcenia, gdy tego zajdzie potrzeba. Nie jest to przyjemna funkcja, i niejeden przełożony zbyt miękkiego serca chętnie się od niej uwalnia, udając, że nie widzi przekroczeń, lub bagatelizując je i oszukując własne sumienie obowiązkiem wyrozumiałości na wady ludzkie. Zapewne, wyrozumiałość jest bardzo doniosłą cnotą, ale trzeba ją odróżnić od pobłażliwości, która jest straszną wadą, szczególnie przy sprawowaniu władzy. Zło w bliźnim trzeba wyrozumieć, ale trzeba umieć na nie oddziałać i pomóc bliźniemu w opanowaniu go, a to tym bardziej, im bardziej jest i dla społeczeństwa szkodliwe.

Zbędnym byłoby podkreślać, że należy bardzo wystrzegać się zbytniej drobiazgowości i tego, co się nazywa deptaniem po piętach. Nie na każde najlżejsze uchybienie należy zaraz reagować, szczególnie gdy się rzadko zdarza i nie mąci zbytnio ogólnego porządku. Natomiast należy być bardziej czujnym, gdy idzie o wykroczenia wypływające ze złego nawyku, świadczące o niewyrobionej, nie dość dobrej, albo co gorsza, złej woli. Takie wybryki muszą być szybciej i energicznie

karcone, tak, aby nikt nie myślał, że mogą być tolerowane na stałe.

Nie idzie zatem, aby zaraz przybierać postać surowego sędziego, gdy się ma podwładnego upomnieć: nieraz wystarczy spojrzenie, znak dany ręką, lub słówko cicho szepnięte. Gdy wypadnie udzielić upomnienia w bardziej wyraźnej formie, jakże często będzie można to uczynić w formie żartobliwej, wykazując śmieszność niewłaściwego zachowania się. Ale nawet przy poważniejszym upomnieniu, kiedy wszelkie żarty byłyby nie na miejscu, przełożony powinien być zawsze zupełnie opanowany i tyle tylko dać upustu gniewowi, ile to uzna za stosowne, nie dając się bynajmniej unieść jego porywom. Dominującym tonem każdego upomnienia, choćby najsurowszego, winna być pogoda i ufność w przewagę dobra nad złem, w możność podniesienia się z upadku, naprawienia zła, uzyskania przebaczenia u Boga i ludzi. Wszelkie krzyczenie, niecierpliwienie i złoszczenie, unoszenie się, używanie raniących miłość własną wyrazów, jest tu nader szkodliwe i z konieczności zmniejsza skuteczność upomnienia.

Przełożony powinien jako zasadę postawić sobie nigdy nie karać pod wpływem gniewu. Gdy na widok przewinienia podwładnego poczuje irytację, powinien upomnienie odłożyć i dopiero po opanowanu gniewu i usunieciu wszelkich intencji niższego rzędu, wezwać do siebie winnego. Nieraz dobrze będzie, o ile sprawa nie wymaga natychmiastowego załatwienia, odłożyć ją do następnego dnia i pozwolić nocy po obu stronach uspokoić nerwy.

I skuteczność kar, które przełożony nieraz będzie musiał nakładać, jest w wysokim stopniu uzależniona od tego panowania nad sobą ze strony przełożonego.

Ono pozwoli mu wymierzyć je sprawiedliwie i dać winnemu zrozumienie, że są one dla niego korzyścią, bo dają mu możność wyrównania swego rachunku i zadośćuczynienia tej społeczności, w której żyje, za naruszenie jej porządku.

Na to jednak, aby kara miała swe dobroczynne następstwa, trzeba aby, gdy zostanie dobrze spełniona, gładziła całkowicie przewinienie i aby ono już nigdy nie było wypominane jako zupełnie wyrównane zadośćuczynieniem. Środowisko, w którym by panował taki stosunek do kar, wiele by z nich odnosiło korzyści i zapewniłoby swym członkom wielką swobodę ducha i bardzo skuteczną pomoc w opanowaniu odruchów pychy i miłości własnej. Natomiast wypominanie dawnych przekroczeń paraliżuje dobroczynną działalność kar i sprawia, że podwładni nie widzą swej korzyści w dobrym ich spełnieniu. Ta korzyść dla nich polega przecież na tym, że winę wyrównali i że przeto powinna być ona zapomniana, tak jak Bóg zapomina nasze winy, gdy za nie pokutujemy.

Gdy pierwszy raz zetknąłem się z naszym harcerstwem w czasie pierwszej wojny światowej w Kuźnicach koło Zakopanego, gdzie mieli swój obóz, uderzony byłem tym duchem karności, jaki tam panował i tym zrozumieniem jej doniosłości przez samą młodzież harcerską. Raporty karne odbywały się regularnie i druhowie bez żadnego sprzeciwu przyjmowali wyznaczone im kary, bo rozumny komendant potrafił wzbudzić w nich przekonanie, że kara jest dobrodziejstwem, gdyż maże winę i sprawia, że się o niej zapomina, jakby nigdy nie była popełniona. Widziałem wtedy naocznie, a i później nieraz w harcerstwie mogłem to samo stwierdzić, że gdy władza jest rozumnie sprawowana, to choćby komendant był wymagający i nawet surowy, może

liczyć, że u ogółu spotka się z posłuszeństwem i karnością.

Każdy tedy przełożony winien bardzo dbać o to, aby posiąść tę umiejętność upominania i karania, aby ją następnie wykonywać z wyrozumiałością i dobrocią, ale ze stanowczością i nawet w miarę potrzeby z surowością, która by umiała silniej podziałać na mniej uległe jednostki. Wobec większego oporu będzie on może nawet musiał wzbudzić w sobie gniew, aby i tę głębszą siłę naszej jaźni duchowej zaprząc do obrony ładu i porządku społecznego, ale siłę tę będzie musiał dobrze trzymać w ręku i nie pozwalać jej sobą owładnąć. Jednocześnie będzie on musiał mieć wiele cierpliwości, a jeszcze więcej długomyślności, tej cnoty, która nie pozwala się zniechęcać, gdy się nie widzi dość prędko owoców swej pracy. W zmaganiach się ze słabą albo i złą wolą ludzką nie należy się zawsze spodziewać natychmiastowych rezultatów, ale zrobiwszy jak najlepiej to, co sumienie wskazuje jako obowiązek, trzeba resztę zdać na Boga.

V

NIEDOMAGANIA W RZĄDZENIU

Nietrudnym zadaniem było przedstawić pozytywnie jak przełożeństwo winno być sprawowane i po kolei zanalizować poszczególne jego czynności. O wiele trudniej jest ująć w jedną całość jego braki, niedomagania i odchylenia w różnych kierunkach. Już Arystoteles zauważył, że w działalności zgodnej z prawem jest jakaś jednolitość, której brak, ilekroć odchylamy się od prawa: „Dobrzy jednolicie, źli rozmaicie".

Chcąc przeto poznać główne wykroczenia w wykonywaniu przełożeństwa i to utrudnianie posłuszeństwa, które powodują one u podwładnych, nie pozostaje nam nic innego, jak przejść znowu po kolei te trzy funkcje wyżej omawiane, a mianowicie rządzenie, rozkazywanie i karcenie.

Moment w życiu człowieka, gdy dochodzi do władzy, nieraz bardzo szybko uwydatnia pewne cechy jego usposobienia i charakteru, które dotąd pozostawały w ukryciu, bo nie miały okazji ujawnić się w całej pełni. W tym sensie starożytni mawiali: „honores mutant mores", zaszczyty wpływają na zmianę sposobu bycia i odnoszenia się do innych. Słusznie się też mówi, że podobnie jak wejście na górę lub wieżę, tak i wzniesienie się na drabinie społecznej do jakiegoś naczelnego stanowi-

ska nieraz powoduje u ludzi zawrót głowy, który sprawia, że nie widzą należycie proporcji między sobą a podwładnymi i mają skłonność dystans, który ich dzieli, powiększać. Znane to było od wieków i już w księdze Eklesiastyka znajdujemy tę mądrą wskazówkę: „Przełożonym cię uczyniono, nie wynoś się, bądź między nimi jako jeden z nich“[1]).

Gdybyśmy chcieli teraz ten zawrót głowy bliżej zanalizować, wnet byśmy się przekonali, że ma on dwa główne przejawy: jedni nadużywają władzy, upijają się nią, drudzy przeciwnie obawiają się jej, ona ich jakby paraliżuje; u pierwszych występuje zarozumiałość, u drugich małoduszność.

Zarozumiały przełożony przekonany jest, że na mocy swego urzędu posiadł wszystkie rozumy i że wszystko lepiej wie od swoich podwładnych. Zależnie od tego czy ta wada go mniej czy więcej opanuje, będzie on miał skłonność w rządach powierzonej sobie gromadki kierować się bardziej swymi osobistymi planami i pomysłami, niż ustawami, regulaminami i tradycjami instytucji, którą rządzi. Chętnie będzie wprowadzał nowości, o ile są jego myślą, natomiast z niechęcią odniesie się do najrozsądniejszego pomysłu, o ile on wyjdzie od podwładnych. Nieraz przymiesza się do tego i próżność, a z nią i chęć odbicia na zawiadywanej instytucji własnego osobistego piętna, które by ją wyróżniało od innych. Taki chętnie zaraz po objęciu rządów zacznie wszystko zmieniać i wystarczy mu, że dawniej to lub owo tak się robiło, aby teraz trzeba było robić je koniecznie inaczej.

Skłonność do burzenia bez istotnej potrzeby przyjętego w danej instytucji porządku, jest dla jej rozwoju bardzo szkodliwa, łamie bowiem ciągłość pracy i pod-

[1]) Eklesiastyk XXXII, 1.

kopuje zaufanie podwładnych. Widzą oni bowiem, że przełożony kieruje się swą fantazją i jeśli mu okazują posłuszeństwo, to czynią to bardziej zewnętrznie ze względu na własną karierę a nie z przekonania i z przywiązania do instytucji, w której pracują. Gorzej jest jeszcze gdy w tej swej zarozumiałości przełożony mniej lub więcej jawnie sam wyłamuje się spod posłuszeństwa wyższym przełożonym, którym się jego mania nowatorska nie podoba. Taki przykład niekarności nikogo z podwładnych nie wdroży do posłuszeństwa, ale przeciwnie szerzyć wśród nich będzie ducha niekarności.

Gorszym jeszcze jednak niedomaganiem w sprawowaniu przełożeństwa jest małoduszność, polegająca na obawie przed odpowiedzialnością. Na dnie małoduszności jest zawsze odruch pychy czy też miłości własnej, która tak obawia się niepowodzenia i krytyki, iż woli powstrzymać się od czynu, choćby on był nawet nakazany obowiązkiem, niż narazić się na to, aby coś się nie udało. Na tym właśnie polega paraliżujący wpływ małoduszności. Jenerał Laperrine, który zdobył dla Francji Saharę i następnie nią zarządzał, takie instrukcje dawał dowódcom małych posterunków rozrzuconych po tym ogromnym i pozbawionym połączeń kraju: Nie będę się srożył, gdy się wam jakieś przedsięwzięcie nie uda, jeśli tylko się przekonam, że zostało należycie przygotowane; wszystko w życiu ludzkim nie może się zawsze udawać. Ale jeśli zobaczę, że ktoś z was lęka się cokolwiek przedsięwziąć z obawy, że mogłoby się nie udać, to dla takiego będę bardzo surowy.

Przełożony, który by jej ulegał, bardzo niechętnie cokolwiek zarządzi, a jeśli to już uczyni, to tak, aby za wynik on sam był jak najmniej odpowiedzialny, a jak najbardziej podwładni. Będzie on na pozór wierny ustawom, bardziej jednak co do litery, której się kurczowo

będzie trzymał, niż co do ducha. Niechętnie będzie korzystał z tych uprawnień, które mu one dają i nieraz w tym, co mu one do uznania zostawią, nic nie zarządzi, aby się nie angażować i nie narazić na kompromitację. Rzadko kiedy będzie apelował do posłuszeństwa podwładnych i będzie to czynił niechętnie, z wahaniem, dając im do zrozumienia, że o wiele by mu było milej, aby robili jak chcą, a jemu nie zawracali głowy. Nie zajmie się podwładnymi, którym po raz pierwszy powierzono jakieś obowiązki, aby ich w nie wprowadzić i nauczyć, jak mają to lub owo robić, ale ich puści samopas, nie chcąc w najmniejszej mierze dzielić z nimi odpowiedzialności za te niedociągnięcia, które w początkach każdej pracy są nieuniknione. Że takim sprawowaniem władzy posłuszeństwa się nie wyrobi, tego chyba nie trzeba dłużej dowodzić. W szkole takiego przełożonego nikt też nie nauczy się sztuki rządzenia i rozkazywania.

Ale poza tymi bardziej charakterystycznymi przejawami zawrotu głowy wywołanego przez przełożeństwo, wiele jest jeszcze innych niedociągnięć, gdy idzie o ogólne zasady rządzenia, i zasługują one na osobną uwagę.

Najpierw więc będzie to niedostateczna znajomość samych ustaw i regulaminów i co za tym idzie niedbałość o to, aby praca codzienna zakładu była na ich podstawie dobrze zorganizowana. Nieraz będzie w tym lenistwo, jakaś obawa przed wysiłkiem, aby tę lub inną trudność lub uprzedzenie przełamać i ściślej zastosować się do wymagań prawa. Jak często mówić się będzie o niemożliwościach bieżącej chwili, o zwyczajach miejscowych itp., jak często będzie się uciekało do różnych tego rodzaju wymówek, aby upozorować odchylenia się

od ustaw tam, gdzie tak łatwo byłoby je zastosować. Dla wyrobienia ducha posłuszeństwa jest to fatalne.

Z tym się łączy niedostateczne czuwanie nad regularnością, punktualnością, sumiennością w spełnianiu poszczególnych urzędów. Jak często przełożeni nie dbają zupełnie o to, aby ich własne zarządzenia były ściśle wykonane, przez co niejako zachęcają podwładnych do lekkiego ich traktowania i do wykonywania ich o tyle tylko, o ile im to dogadza. Wszystko to wytwarza atmosferę nieładu, skłaniającą wszystkich do opuszczania się i zabijającą w zarodku możność wyrobienia ducha posłuszeństwa. Przełożony, który nie chce sobie zadać trudu, aby stale i wytrwale wymagać od podwładnych posłuszeństwa, staje się odpowiedzialnym poniekąd za wszystkie ich przewinienia w tej dziedzinie, jako ich współwinny.

Wiele niedomagań przełożeństwa łączy się z podstawowym jego zadaniem, jakim jest przewidywanie. Najmniejsza grupa społeczna jest żywym organizmem, potrzebującym odnawiania sił żywotnych, napotykającym przy tym różne przeszkody i mającym nieraz nowe nieznane przedtem potrzeby. Wszystko to trzeba naprzód przewidzieć i nie dać się zaskoczyć w ostatniej chwili. Otóż wielkim niedomaganiem sprawujących władzę jest nieumiejętność przewidywania i odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę. Wytwarza to zawsze nieład i zamieszanie, wkłada na podwładnych nieprzewidziane zadania, wywołuje nieufność do przełożonych i tym samym ogromnie podważa ducha posłuszeństwa.

Dodajmy jeszcze, że nieprzewidujący przełożony nie wychowa nikogo do sprawowania przełożeństwa, gdyż nie nauczy go przewidywania, które jest jego podstawowym czynnikiem. Przeciwnie, rządy jego sprawią, że podwładni nauczą się nic zawczasu nie przygotowy-

wać, lecz wszystko zostawiać na ostatnią chwilę, wszystko odkładać do jutra, słowem kierować się w swej pracy swą wygodą, swym widzimisie, a nie prawdziwymi potrzebami instytucji. Tam gdzie podobny duch zapanuje, widać go na każdym kroku: wiecznie czegoś brakuje i na gwałt trzeba po to posyłać, gdy zajdzie potrzeba; wszędzie brud i nieład i dopiero w ostatniej chwili robi się byle jak nieco porządku. Zakłady i instytucje, które z pietyzmem konserwują przez lata całe te same zbite szyby, połamane meble, poplamione ściany, zepsute narzędzia, smutne sobie wystawiają świadectwo. Można być pewnym, że i w życiu duchowym wiele tam jest połamanego i poplamionego.

Taki nieład podcina u samego korzenia ducha posłuszeństwa, który opiera się na zamiłowaniu ładu i pragnieniu podporządkowania się mu.

Wielkim też brakiem ze strony przełożonego jest nieumiejętność należytego podporządkowania między sobą pracy swych podwładnych i utrzymania przez to między nimi ducha jedności i zgody. Należyty podział pracy jest podstawową koniecznością życia społecznego we wszystkich jego postaciach i winien on być z góry kierowany i sprowadzany do jedności przez tego, który rządzi całością. Sporo zamieszania wprowadza tu niedość ścisłe rozgraniczenie uprawnień i pozwalanie, aby jedni mieszali się do spraw drugich.

VI

BRAKI ROZKAZYWANIA

Przyjrzyjmy się teraz z kolei brakom samego rozkazywania. I one są bardzo rozmaite, tak iż nie łatwo je sprowadzić do jednego mianownika i podzielić na grupy.

Zacznijmy od niedomagań pochodzących z nadmiaru, czyli ze zbytniego umiłowania władzy i lubowania się w rozkazywaniu, w którym się ma najbardziej doświadczalne jej poczucie.

Są przełożeni, którzy sądzą, że powinni wciąż wykonywać swą władzę przez wydawanie rozkazów, zakazów, przez upominanie i łajanie. Przekonani, że się na wszystkim najlepiej znają, do wszystkiego się wtrącają, wydając rozkazy nieraz bardzo szczegółowe nawet podwładnym o wiele kompetentniejszym od nich w swoim fachu. Jest rzeczą oczywistą, że podwładni tę ich niekompetencję widzą i nieraz nie są w stanie posłuchać tam, gdzieby mogła zbyt widoczna szkoda wyniknąć. Muszą się wtedy wykręcać i ukrywać z ogromną szkodą ducha posłuszeństwa. Jak często w duchu śmieją się oni z naiwnej zarozumiałości przełożonych.

Rozkazywanie w dziedzinie, w której się jest niekompetentnym, zawsze jest narażone na to, że się tego lub owego nie rozumie lub nie przewidzi i że rozkaz

trzeba będzie zmienić, a to także ogromnie utrudnia posłuszeństwo. Jak często posłuszny podwładny weźmie się do roboty ledwie rozkaz otrzyma, aż tu w krótkim czasie pokazuje się, że wszystko trzeba inaczej robić i cała jego praca idzie na marne. Taki, gdy mu się to parę razy zdarzy, stanie się o wiele mniej gorliwym w swym posłuszeństwie i zacznie stale odwlekać wykonanie rozkazów w obawie, że będą odwołane.

Lekkomyślność w wydawaniu rozkazów, brak rozwagi i zastanowienia i wynikająca stąd konieczność ciągłych zmian, nie pozwala oczywiście ustalić w instytucji tego ładu i porządku, który jest pierwszym warunkiem wyrobienia ducha posłuszeństwa i najlepszą szkołą rządzenia i rozkazywania.

Przełożony, który by objął zarząd domu, gdzieby ten ład i porządek panował, wnet by go zniszczył, jeśliby sprawował swój urząd lekkomyślnie, bez rozwagi, mnożąc nieprzemyślane rozkazy, które by wnet potem trzeba było zastępować innymi.

Niemniej fatalnym dla wyrobienia ducha posłuszeństwa jest drugie wprost przeciwne niedomaganie z niedomiaru, a mianowicie wahanie się, ociąganie i nieumiejętność powzięcia decyzji. Przełożony niezdecydowany jest prawdziwą klęską dla instytucji, którą rządzi: sam sobie nie ufając, musi też wzbudzić nieufność w podwładnych. Ci ostatni czują dobrze, że on się boi odpowiedzialności i że wolałby o wiele, aby go o nic nie pytali i sami robili co uważają za stosowne. Jeśli wyniki będą złe, sami oni za to odpowiedzą, wyłaje się ich, a powaga przełożonego zostaine nietknięta. Gdy już zmuszony jest wydać rozkaz, taki przełożony odkłada go do ostatniej chwili i korzysta z każdego pretekstu, aby się od odpowiedzialności uchylić. Przyparty do muru, wydaje rozkaz tonem chwiejnym, niezdecydowanym,

nieraz w formie prośby lub rady albo też tylko pozwolenia, czasem z dodatkiem: „zresztą, bo ja wiem, róbcie sobie, jak chcecie“. Takie sprawowanie władzy uniemożliwia wychowanie w podwładnych posłuszeństwa i poczucia odpowiedzialności.

Oba te niedomagania w wykonywaniu władzy, aczkolwiek tak krańcowo przeciwne, mają ten sam wynik — wzbudzają w podwładnych nieufność do przełożonych, do ich roztropności i umiejętności rządzenia, zniechęcają do posłuszeństwa, a nawet nieraz uniemożliwiają nabranie ducha karności. Jak tu słuchać człowieka, który, albo zmieniając wciąż rozkazy, albo nie mogąc się na nie zdecydować, na każdym kroku pokazuje, że nie wie sam czego chce. Francuzi taki sposób rządzenia doskonale ujmują w te słowa: „Ordre, contre-ordre, désordre“.

Przejdźmy następnie do głównych niedomagań przełożeństwa w dziedzinie udzielania pozwoleń, czy to zwyczajnych, nie zawierających w sobie dyspensy, czy też takich, które są już właściwą dyspensą.

Najcięższym wykroczeniem tutaj jest faworyzowanie, tj. udzielanie lub odmawianie pozwoleń nie ze względów obiektywnych na potrzebę jednostki, lub też na dobro ogółu, ale ze względów na subiektywne sympatie lub antypatie, dla zjednania sobie podwładnego dla swoich celów, lub dla uniknięcia jakiejś osobistej nieprzyjemności, wszystko to nieraz z wielką szkodą dobra wspólnego. Nie trzeba chyba dowodzić, jak takie postępowanie osłabia w podwładnych zaufanie do przełożonych i jak w nich paraliżuje ducha posłuszeństwa, który przecież z tego przekonania powinien wyrastać, że nad wszystkim panuje wzgląd na dobro wspólne instytucji, w której pracują.

Są jeszcze jednak inne niedomagania w tej dziedzinie, mniej złe ze względu na intencje przełożonego, ale niemniej szkodliwe gdy idzie o ład społeczny i o wyrobienie ducha posłuszeństwa. Wypływają one raczej z nieudolności przełożonego, z braku najważniejszych cech roztropności społecznej.

Najpierw będziemy mieli zbyt łatwe udzielanie pozwoleń, nieumiejętność odmówienia, czy to z nieśmiałości lub braku decyzji, czy to z lenistwa i niechęci narażenia się. Taki przełożony staje się jakby automatem, który naciśnięty odpowiada machinalnie: „ależ dobrze i owszem". Ducha posłuszeństwa to nie wyrobi, a zachęci tylko podwładnych do obywania się bez pozwoleń i do samowoli; tłumaczyć się będą w sumieniu tym, że przecież przełożony nigdy niczego nie odmawia.

Bywają jednak i automaty innej marki, które jak za naciśnięciem zawsze odpowiadają: „nie". Często później żądane pozwolenie będzie udzielone, ale pierwszy odruch będzie zawsze „nie", jakby z obawy, aby się nie zaangażować w coś, czego się nie miało czasu przemyśleć. Najprościej w takich razach byłoby powiedzieć: „poczekaj, zastanowię się i później ci odpowiem".

U niejednego pochodzi to z zarozumiałości i wypływającego z niej ducha przekory. Są przełożeni, którzy widzą w tym jakby ujmę lub pomniejszenie swej władzy, gdy podwładni im coś konkretnego podsuwają, czy jakąś prośbę, czy też projekt, czy w ogóle gdy występują z jakąkolwiek inicjatywą. Pierwszy ich odruch będzie zawsze, aby powiedzieć n i e i cokolwiek innego zarządzić, byle nie to, co podwładny poradził, choćby to było najlepsze. Takie usposobienie zachęca podwładnych do nieszczerości; nieraz będą oni prosić lub podsuwać nie to, co pragną, ale coś wprost przeciwnego,

spekulując na przekornym usposobieniu przełożonego, który lubi robić odwrotnie od tego, o co się go prosi. Z czasem może to wytworzyć atmosferę głębokiej nieufności i fałszu, w której na szczere posłuszeństwo nie będzie już zupełnie miejsca.

Dodajmy do tego wszystkiego jeszcze jedną cechę charakteru, a mianowicie usposobienie gniewliwe, skłonne do irytacji i do złoszczena się o byle co, a będziemy mieli jeszcze smutniejszy obraz nieudolnego rozkazywania.

Człowiek gniewliwy, tzn. taki, który nie nabył panowania nad poruszeniami gniewu, a przeciwnie nawykł im się bez oporu poddawać, gdy zostanie przełożonym wszystkie czynności związane ze swym urzędem wykonywa z pewną irytacją; nieraz sam widok podwładnych już go w złość wprowadza i byle jaki pozór wystarcza, aby ich zaczął beształ, nieraz bez żadnej racji. Rozkazy wydaje tonem podniesionym, pozwoleń nieraz najsłuszniejszych udziela z widocznym niezadowoleniem, a cóż dopiero mówić o upomnieniach!

Największą szkodą, jaką gniewliwość wyrządza przełożonemu, to kłamstwo, a nawet co gorsza, duch kłamstwa, czyli zakłamanie. W gniewie człowiek sam nie wie co mówi i nieraz rozminie się z prawdą. Ochłonąwszy z gniewu, spostrzega się, że to co powiedział nie odpowiada prawdzie, ale odwołać już trudno i brnie się dalej w kłamstwie — co właśnie nazywamy zakłamaniem — podkopując radykalnie zaufanie podwładnych, skoro się spostrzegą, że słowom przełożonego nie można wierzyć.

Dodajmy jeszcze bardzo szkodliwe w sprawowaniu rządów zbytnie uleganie cudzym wpływom, czy to jednej osoby, czy na przemian wszystkich. Zdarzają się jednostki, które tak umieją opanować przełożonego

niedość roztropnego, że ten we wszystkim im ulega i tylko jest wykonawcą ich woli, lub raczej samowoli. Podwładni, gdy się spostrzegą, nie wiedzą kogo mają słuchać i nieraz ulegają pokusie, aby nie z malowanym przełożonym, ale z tym, który nim rządzi, najważniejsze sprawy załatwiać.

Może jeszcze jest gorzej, gdy przełożony ulega nie jednemu a wszystkim, gdy ostatni, który z nim mówi ma zawsze u niego rację i przeprowadza co mu się podoba. Ludzie o takim usposobieniu nie powinni być do sprawowania przełożeństwa dopuszczani, są bowiem zdolni radykalnie zniszczyć ducha posłuszeństwa i karności w każdej instytucji, na której czele staną. Od takich nikt się nie nauczy sprawowania władzy.

VII

BŁĘDY W KARCENIU

Pozostają nam jeszcze do omówienia niedomagania trzeciej funkcji przełożeństwa, funkcji karcenia, tj. upominania i karania.

I tu zacznijmy od niedomagań z nadmiaru surowości i twardości, z braku wyrozumiałości dla ułomności ludzkich i w ostatniej linii z pychy i wyniosłości. Dla pychy możność karcenia jest najlepszym pokarmem, i na tym polega niebezpieczeństwo przełożeństwa dla tych, którzy nie mają bardzo czujnej kontroli nad jej poruszeniami, którzy powoli pozwolą jej zapanować nad swym życiem duchowym. Przełożeństwo daje im bowiem uprawnienie i nawet obowiązek karcenia zarówno dla dobra jednostek jak i dla dobra ogółu, oni zaś lubują się w wypełnianiu tej czynności dla tego zadowolenia, które karcenie daje, będąc zawsze pewnym wynoszeniem się ponad innych. Jak łatwo można to pokryć frazesem gorliwości o dobro sprawy! Podwładni jednak z czasem wyczują tę pychę ukrytą, szczególnie gdy przełożony nigdy nic dobrego w nich nie dojrzy, za nic nie pochwali, ale z każdej okazji skorzysta, aby poniżyć i skarcić. Wywoła to w nich z konieczności pewien nastrój pesymizmu, zniechęcenia, utratę zaufania we własne zdolności, skoro pomimo prawdziwych wy-

siłków nigdy nie mogą zadowolić przełożonego i wciąż są tylko przez niego upominani i karceni. Posłuszeństwo w takich warunkach staje się coraz trudniejsze do zachowania, wie się bowiem, że nie ma możności zadowolenia przełożonych.

W karaniu taki przełożony nie umie też zachować miary i co najgorsza, nawet po wypełnieniu kary, wciąż dawne przewinienie wypomina, przez co kara traci dla podwładnego swą wartość zadośćuczynienia i wyrównania winy.

A jeśli przełożony jest przy tym jeszcze złośnikiem, zrzędą i przekornym, łatwo sobie wyobrazić, jakie spustoszenia będzie szerzyć w umysłach podwładnych, ilu z nich złamie, rozgoryczy, a nawet do buntu doprowadzi. W karceniu i karaniu tak niesłychanie ważnym jest wmyślić się w nastrój winowajcy, wyrozumieć co się w nim dzieje, — stąd cnota wyrozumiałości — wyczuć moment kiedy jego dusza mięknie i staje się podatniejszą do przyjęcia upomnienia i kary. Otóż wyniosłość i lubowanie się w karceniu czyni przełożonego na to wszystko zupełnie nieczułym, i cała ta funkcja w jego ręku nie wypełnia tych zadań, do jakich jest przeznaczona, nie buduje ducha posłuszeństwa, ale go niszczy raczej.

Jeśli już w zwykłym toku sprawowania władzy i wydawania rozkazów nieopanowana gniewliwość staje się bardzo wielką przeszkodą, to cóż dopiero gdy idzie o upominanie i karanie! Wszak ta funkcja władzy ma za zadanie walkę ze złem, które samo przez się wzbudza w człowieku gniew. Kto więc nad nim nie umie panować, ten z konieczności dojdzie do tego, że z okazji każdego przewinienia, które mu wypadnie skarcić, rozłości się, co zawsze zaciemni mu sąd, jakim się winien przy tym kierować. Usposobienie gniewliwe utrzymuje wciąż

umysł w stanie niepokoju, z którego łatwo powstaje nieufność, podejrzliwość i skłonność do uprzedzeń, co uniemożliwia porozumienie i zgodną współpracę z podwładnymi. Jak łatwo pod wpływem takiego podniecenia gniewem można się posunąć aż do niesprawiedliwości, do udzielania napomnień, albo nawet i wyznaczania kar tam, gdzie żadnych przewinień nie było. Cofnąć zaś tego rodzaju zarządzenie, gdy gniew minie i prawda wyjdzie na jaw, jest już nader trudno, i trwa się dalej w kłamstwie, które jest tu o tyle jeszcze gorsze, że łączy się z niesprawiedliwością i pozostawia u podwładnych poczucie doznanej krzywdy.

A ile przy tym z ust takiego rozsierdzonego przełożonego wyleci słów obelżywych, raniących miłość własną podwładnych, poniżających ich godność ludzką! Ilu ludzi najlepszej woli, których tak łatwo mógł sobie dobrocią zjednać, odepchnie on od siebie i zrazi może na całe życie!

Gniewliwość przełożonego wywołuje w środowisku powierzonym jego rządom nastrój niepokoju i przygnębienia, a nawet zniechęcenia i buntu. Dobra wola, aby przez posłuszeństwo oddać się do dyspozycji przełożonego, powoli zostaje sparaliżowana i duch posłuszeństwa zamiera. Na to, aby upominanie i karanie nie doprowadzało do utraty uszanowania i posłuszeństwa dla przełożonego, winno ono być bardzo umiejętnie i z miłością wykonywane, a nieopanowana pycha i złość są największymi przeszkodami w nabyciu tej umiejętności. Bez niej przełożeństwo nie wyda nigdy dobrych rezultatów i może strasznie obciążyć sumienie przełożonego, który w swym zaślepieniu nie pojął, że o tę umiejętność za wszelką cenę powinien się był starać.

Sytuacja staje się jeszcze gorsza, gdy przełożony nie ma mocnego charakteru i własnego sądu i zbyt ulega

obcym wpływom. Pycha i skłonność do gniewu czynią go podejrzliwym, nieufnym, a że sam nie może sobie wytworzyć zdania o zaletach i wadach podwładnych, ulega podszeptom otoczenia, uprzedza się do jednych, faworyzuje innych i sieje wokoło siebie istną anarchię, w której prawdziwe posłuszeństwo staje się nieraz zupełnie niemożliwe.

Nadmiar w karceniu i karaniu, który nas dotąd zatrzymał, zawsze się będzie powtarzał w mniejszym lub większym stopniu, gdyż wypływa ze złych skłonności skażonej pychą natury ludzkiej, od których nie jesteśmy w stanie całkowicie się uwolnić. Jest on jednak dla naszej epoki mniej charakterystyczny i tam, gdzie zbyt jawnie występuje, spotyka się zawsze z potępieniem.

Z tego względu groźniejsze są dla życia społecznego niedomagania z niedostatku karcenia, które, usankcjonowane doktryną liberalizmu pedagogicznego, żadnego sprzeciwu nie spotykają i w wysokim stopniu osłabiają spoistość wszelkich instytucji społecznych. Sprzeczne w podstawowych swych założeniach kierunki filozoficzne Rousseau'a i Kanta godziły się w pedagogice na to, że kary i nagrody winny być z wychowania usunięte, i te ich zapatrywania bardzo głęboko przeniknęły do umysłowości XIX w. One to, gdy idzie o kary, znalazły echo w nienajlepszych skłonnościach naszej natury, mianowicie w lenistwie, sobkostwie i obojętności na zło, tak łatwo maskującej się hasłami tolerancji.

W samej rzeczy karcenie, upominanie i karanie nie są rzeczą przyjemną i nieraz wymagają wielkich wysiłków, panowania nad sobą i zaparcia się siebie. Jak często przełożony pod wpływem lenistwa, małoduszności, sobkostwa, obawy, aby sobie kogoś nie narazić i sytuacji nie utrudnić, będzie wolał nie zareagować na jakieś przewinienie, udając, że go nie widzi, byleby tylko unik-

nąć konieczności skarcenia, upomnienia lub ukarania winnego. Swą karygodną pobłażliwość ubierze on nawet w piękne szaty tej lub owej doktrynki pedagogicznej, lub nawet może wyrozumiałości chrześcijańskiej i na jakiś czas potrafi sam siebie i nawet swe otoczenie oszukać, póki taka bezkarność nie zacznie swych owoców przynosić w postaci coraz większego rozprzężenia. Jakże ważnym jest dobrze rozróżnić tak ważną w życiu wspólnym cnotę wyrozumiałości, całą przenikniętą chrześcijańską miłością bliźniego, od wady pobłaźliwości, na dnie której jest miłość własna i zupełna obojętność na dobro bliźnich. Pierwsza stara się wyrozumieć zło w bliźnim i skłonna jest go zawsze w miarę możności pomniejszyć i usprawiedliwić; nie toleruje go jednak, lecz pragnie leczyć wszystkimi środkami, nawet karami rozumnie i z miłością stosowanymi. Ba! gotowa ona nawet część winy na własne wziąć plecy. Druga nic nie stara się wyrozumieć, a tylko sobie zabezpieczyć spokój, zamykając oczy na zło i tolerując je, byleby nie być zmuszoną do niemiłych czynności walczenia z nim i pomagania podwładnym w opanowaniu go.

Rozmaicie się przejawia u przełożonych ten niedomiar w karceniu. A więc najpierw nieudolne stosowanie tych różnych środków dyscyplinarnych, jakie regulaminy każdej instytucji dają mu do rozporządzenia, dla utrzymania w niej rygoru. Następnie zamykanie oczu na przewinienia podwładnych, aby nie być zmuszonym ich upominać lub też karać. Pobłażliwość ta jest tym karygodniejsza im przewinienia są cięższe, im się częściej i regularniej powtarzają i im jawniej bywają popełniane; niereagowanie na nie staje się niemal współdziałaniem w nieposłuszeństwie władzy, której sam przełożony jest przedstawicielem i stróżem. Wreszcie jeszcze gorszym jest bronienie i usprawiedliwianie prze-

winień podwładnych, aby siebie samego usprawiedliwić w ich oczach i w oczach wyższych przełożonych ze swej nieudolności w karceniu i pobłażliwości.

Nie trzeba chyba długo dowodzić, jakim czynnikiem rozprężenia w każdej instytucji jest podobna pobłażliwość przełożonych. Najlepiej funkcjonująca społeczność pod ich rządami musi w krótkim czasie popaść w anarchię, wytwarzają oni bowiem wokoło siebie atmosferę obojętności na ład i porządek społeczny i na to dobro wspólne, któremu winni służyć.

Dawne wieki aż do rewolucji francuskiej hołdowały bardzo surowym karom, dochodzącym do okrucieństwa, i pod tym względem złagodzenie obyczajów w XIX w. należy uważać za prawdziwy postęp. Ale jak zwykle myśl ludzka nie łatwo znajduje właściwy umiar w swych poczynaniach. Siłą reakcji przeciw temu co się działo dawniej, zaciążyła nad XIX w. i to bardzo silnie bezkarność. Wśród ostatnich pokoleń niedomiar w karceniu był o wiele częstszy i szkodliwszy niż nadmiar, tak iż o wiele więcej przełożonych naszych czasów będzie ciężko odpowiadało przed Bogiem i społeczeństwem za lekkomyślną pobłażliwość, niż za zbytnią surowość. Niewymaganie poważnie niczego, pozwalanie na wszystko, puszczanie bezkarnie najcięższych przewinień przeciw porządkowi społecznemu, było znamienną cechą okresu dzielącego rewolucję francuską od reakcji totalistycznych, budzących się po pierwszej wojnie światowej.

Dziś wypadnie się może znowu bronić przeciw powrotnej fali surowości w karaniu. Ale niemniej też wypadnie się otrząsnąć od tych płytkich haseł liberalizmu, którym XIX w. hołdował, i które zaszczepiły ostatnim pokoleniom ducha anarchii i bezkarności. W tym celu

koniecznym będzie, aby wszyscy, którzy na wyższych czy niższych stopniach drabiny społecznej mają sprawować władzę, utrwalili się w przekonaniu, że do ich istotnych obowiązków należy też i upominać i karać. Winni oni nabrać umiejętności takiego spełniania tego obowiązku, który by wychodził zarówno na dobro instytucji, którą rządzą, jak i podwładnych.

VIII

JAK DAWAĆ SIŁĘ Z ROZKAZEM

Pozostaje nam jeszcze teraz podsumować wyniki dotychczasowej analizy, a czynnikiem, na którym oprzemy naszą syntezę, będzie wola. Ona to nadaje jedność wewnętrzna działalności człowieka, czy to pojedynczo, czy też społecznie wziętego i jakeśmy to już zapowiedzieli, od jej kierunku i napięcia zależy, czy potrafi swą siłą pobudzić innych do czynu.

Zagadnienie to jest tym ważniejsze, że we współczesnej psychologii doświadczalnej panuje w tej sprawie szczególny chaos, w którym przeważają mniemania pomniejszające rolę woli w życiu ludzkim lub nawet zaprzeczające jej istnienia jako osobnej mocy ducha, a co za tym idzie, zaprzeczające też i możności jej wychowania i wzmocnienia do sprawnej i energicznej działalności. Studia nad wolą stały się ostatnimi czasy bardzo modne, ale wyniki ich są nieraz zbyt mało wartościowe, a to dlatego, że ograniczają się do zbyt sztucznych metod i zupełnie nie rachują się z obserwacją pełni życia pulsującego wokoło nas.

Doszło do tego, że jeden z przedstawicieli tego kierunku, O. Lindworsky[1]) posunął się do twierdzenia, iż

[1]) Tak streścił poglądy O. Lindworskiego ks. J. Salamucha w artykule: „Uwagi na temat kształcenia charakteru". Miesięcznik Katechetyczny i Wychowawczy (Warszawa) 1933, styczeń. Str. 8—12.

„w ogóle wyrażenie „siła woli“ może być traktowane tylko jako wyrażenie skrótowo-zastępcze, dosłownie zaś wzięte jest to wyrażenie bezsensowne“. Pogląd swój popiera on przykładem roli, jaką wódz odgrywa na wojnie. Siła armii nie ma nic wspólnego z jego siłą, sam on może być starcem, który z trudnością szablę w górę dźwignie, i rola jego jest podobna do roli zwrotniczego na kolei, który skierowuje pociągi na ten lub inny tor.

Otóż wystarczy przeczytać choć kilka monografii z dziejów wojen, aby się przekonać, że sprawa ma się wprost przeciwnie: wola wodza syntetyzuje wszystkie wysiłki armii w jedną całość, podnosi je na wyższy poziom i gdy umie nimi pokierować, prowadzi do zwycięstwa. Można by wskazać bardzo ciekawe przykłady, jak w rozkładających się jednostkach bojowych pojawienie się człowieka o zdecydowanej woli od razu zmieniało sytuację, przywracało spoistość i wzbudzało zapał do boju[1]).

---

[1]) Oto kilka dobrych monografii z czasów pierwszej wojny światowej, poruszających to zagadnienie: Gen. V. Mertz: La volonte du chef (Paris, Payot) przekład z niemieckiego. — Bacon, R. V. Adm.: Le scandal de la bataille de Jutland (Paris, Payot), przekład z angielskiego. Zawiera ciekawe uwagi o geniuszu Nelsona, o tak zwanej „Nelson-touche". — Siemionow W. Razpłata: L'escadre de Port Artur (Paris, Challamel) przekład z rosyjskiego. Opisuje on tam rozkład floty rosyjskiej w porcie Artura i zreorganizowanie jej w krótkim czasie wolą jednego człowieka admirała Makarowa. Gdy zaraz w pierwszej bitwie zginął on ze swym statkiem flagowym, znowu zapanował we flocie marazm. — Niejedną cenną uwagę w sprawie dowodzenia i karności zawiera też książka Forestera, C. S.: Bitwa o Maltę (The ship). Przekład z angielskiego (Warszawa, 1946). — Liddel Hart, B. H.: Reputations (Paris, Alcan). Przekład z angielskiego, zawiera dziesięć sylwetek wodzów z wojny 1914—1918 roku i wiele ciekawych

Niesposób przeto zatrzymywać się na jednych tylko poszukiwaniach zawodowych psychologów, tak często zbyt zasklepionych w badaniach laboratoryjnych. Jasnych i konkretnych wskazań wychowawczych wypadnie szukać drogą obserwacji otaczającego nas życia w jego najważniejszych przejawach. Ona nas pouczy, że wola jest tą głęboką mocą duchową człowieka, którą trzeba starannie wychowywać i usprawnić do działania, że słowem, jak to doskonale Sienkiewicz zauważył, „trzeba umieć chcieć". Nabranie umiejętności chcenia nie jest bynajmniej niemożliwe, bo ta moc duchowa ma możność refleksji nad własną swą czynnością, co znowu zauważył drugi dobry obserwator życia Wyspiański, gdy nam stawiał zarzut, że „nie chcemy chcieć".

Umiejętność stałego, równego, jednolitego chcenia jest dla osobistego życia każdego człowieka rzeczą pierwszorzędnej wagi, znacznie przewyższającą swą wartością zasób wiedzy, które wykształcenie mu dać może, choćby tylko dlatego, że i samo to wykształcenie o tyle tylko będzie płodne dla życia, o ile wola się przyłoży do systematycznego ułożenia go w umyśle i o ile następnie będzie się nim dobrze umiała posługiwać. Ale umiejętność ta jest jeszcze ważniejsza dla życia społecznego, szczególnie u tych, którzy nie tylko własnym postępowaniem, ale i postępowaniem innych winni kierować do wspólnego dobra. Od nich należy wymagać, aby „umieli chcieć" to dobro wspólne i aby tej umiejętności umieli swym podwładnym udzielać. Do tego bowiem sprowa-

---

szczegółów o ich umiejętności dowodzenia. Nader znamienne jest to, co pisze o Falkenhaynie jego szef sztabu płk. Bauer: miał on posiadać wszystkie zalety przyrodzone z wyjątkiem intuicji wodza, decydował się zwykle na półśrodki, a i tu jeszcze wahał się po powzięciu decyzji (str. 69). Tacy na wojnie nie zwyciężają!

dza się całe to zagadnienie dyskutowane niegdyś między Mickiewiczem a Garczyńskim o dawaniu siły z rozkazem. Nie jest ono niczym innym, jak wzbudzaniem w woli porywów do tego dobra, które się pragnie wspólnymi siłami uzyskać, i utrwaleniem ich w podwładnych, tak iżby samorzutnie działały za każdym razem, gdy wypadnie podporządkować swe dobro osobiste dobru wspólnemu. W ten sposób powstać powinien w całym zespole umiejętnie rządzonym przez przełożonego ten nastrój karności i posłuszeństwa, który sprawi, że będą jakby „jednym sercem i jedną duszą“[1]). Dopiero takie środowiska staną się prawdziwą szkołą rozumnego rządzenia i rozkazywania i utrwalą tę umiejętność w tradycji społecznej.

Określmy jednak dokładniej, na czym ma polegać to chcenie, ten poryw woli do dobra wspólnego. Otóż jedna tylko nasuwa się tu odpowiedź: na umiłowaniu wspólnego celu i wspólnych ideałów. Chcenie, jako najogólniejszy termin potoczny do oznaczenia czynności woli, obejmuje całą skalę objawów, a wśród nich naczelną rolę odgrywa to zasadnicze upodobanie woli w czymś co jej odpowiada, zwane miłością. Materializm i sentymentalizm ostatniego wieku znacznie obniżył i zwęził wartość tego wyrazu, sprowadzając go, jeśli nie wyłącznie, to w każdym razie w przeważnej mierze do gry pierwiastków uczuciowych i to najniższej kategorii. Otóż dla każdego, który uznaje, że ponad światem materialnym istnieje o wiele donioślejszy, bogatszy i nawet bardziej rzeczywisty, bo o cechach wieczności, świat ducha, miłość jest przede wszystkim upodobaniem wartości duchowych i ich grą w tym życiu winna ona kierować. Od niej bowiem zaczyna się wszelkie chcenie i ona je

---

[1]) Dzieje IV, 32.

zasila i podtrzymuje we wszystkich dalszych jego przejawach.

Toteż i to związanie woli przełożonego z wolą podwładnych tak, aby jednego pragnęli i do jednego dążyli, sprowadza się do miłości, do umiłowania tego co ich wiąże — wspólnego dobra sprawy, której służą. Do niego to przełożony powinien apelować, gdy żądać będzie posłuszeństwa dla swych rozkazów i znajdzie je niezawodnie, jeśli sam będzie tu przodował i jeśli podwładni będą mieli to przekonanie, że sam on jest całkowicie oddany wspólnej im sprawie. Biada mu natomiast, jeśli ze sprawy chce uczynić podnóżek, który by go wywyższył, jeśli mu ona służy za drogę do kariery, do majątku, za odskocznię do sławy. Fałsz, który będzie brzmiał w jego zapewnieniach o umiłowaniu wspólnej sprawy, nie da się długo ukryć, a przykład egoizmu nieomieszka wywrzeć rozkładowego wpływu na instytucję, którą rządzi.

I nie myślmy, aby to dobro wspólne, którego umiłowanie ma być więzią każdej społeczności ludzkiej, było jakimś pojęciem oderwanym, trudnym do zobrazowania i do uprzystępnienia umysłom prostym, niewyćwiczonym w filozoficznym myśleniu. Bynajmniej ten wyraz dobro wspólne społeczeństwa jest pełen treści konkretnej, którą trzeba tylko umieć uświadomić każdemu. Ono się przejawia w każdym szczególe życia społecznego, którego ład i porządek od niego zależy, a w szczególności w dobru każdej jednostki, która ma mu służyć. ale też i z niego czerpać. Dobro wspólne grupy społecznej, do której się należy, trzeba ukochać nie jako jakąś oderwaną ideę, ale konkretnie w członkach wchodzących w jej skład. Znamy takich miłośników ludzkości w oderwaniu, którym nie starczy miłości dla tych, z którymi żyją, którzy gotowi ich nawet poświęcić dla uszczę-

śliwienia tej umiłowanej przez się abstrakcyjnej ludzkości gdzieś w dalekiej przyszłości!

Tym co mocno, dogłębnie wiąże mniejsze lub większe grupy społeczne w jedną żywą całość, nie może być nic innego jak umiłowanie konkretnego dobra wspólnego, na którego szczegóły wszyscy się składają i z którego wszyscy czerpią siły do życia, do pracy i uzyskiwania własnych celów. Najwidoczniejsze to jest w tej najmniejszej grupie społecznej, jaką jest rodzina. W niej wielką rolę grają nieświadome istynkty wrodzone, które jednak winny być uświadomione i tak pokierowane, aby się podporządkowywały wyższym grupom społecznym, w których skład i rodzina wchodzi. Umiłowanie dobra rodzinnego jest tą więzią, która łączy rodziców i dzieci, do której rodzice apelują, gdy wydają rozkazy i która pobudza dzieci do posłusznego ich wykonania, Podobnego rodzaju więź duchowa winna ożywiać i inne grupy społeczne, dla których zawsze rodzina ma służyć za wzór wzajemnej życzliwości i solidarności, opartej na umiłowaniu wspólnego dobra i podporządkowaniu mu własnego. I w samej rzeczy nieraz się słyszy o różnych instytucjach sprawnie pracujących, że panuje w nich zaiste duch rodzinny, bo przełożeni umieją tak rozszerzyć swe serca, aby objąć miłością rodzicielską i całe grono swych współpracowników.

Dopiero takim duchem przenikniona umiejętność rządzenia i rozkazywania przyniesie pełne rezultaty. Jak w kółku rodzinnym, tak w każdej grupie społecznej należy wzbudzić umiłowanie wspólnego dobra, aby móc nim zagrzewać wspólną pracę i w jego imieniu wymagać posłuszeństwa. Każda z nich winna wytworzyć sobie tę atmosferę solidarności w dążeniu do wspólnego celu z podporządkowaniem go, jednak zawsze wyższym celom całego społeczeństwa. Czy to będzie gro-

mada, gmina, powiat lub województwo, czy też majątek rolny, fabryka, bank, przedsiębiorstwo handlowe, warsztat rzemieślniczy, kopalnia lub huta, czy wreszcie szkoła lub zakład wychowawczy, szpital, pułk, parafia lub klasztor, każda taka jednostka społeczna o tyle tylko będzie sprawnie działała, o ile na jej czele staną ludzie posiadający sztukę rządzenia i rozkazywania i umiejący wytworzyć w powierzonej sobie grupie stały nastrój umiłowania wspólnego dobra, wspólnej pracy, wspólnej idei i honoru.

Dwie z tych instytucji zasługują na osobną uwagę, i dla nich należałoby zajmujące nas zagadnienie osobno opracować. Jedne, to instytucje religijne, w których władza przełożonych głębiej sięga do sumień, drugie, to instytucje wojskowe, które tym się wyróżniają, że w nich rozkazy przełożonych idą aż do żądania bezpośredniego narażenia życia. To sprawia, że umiejętność rozkazywania w tych dwóch powołaniach odgrywa szczególnie ważną rolę i że winna w nich być ze specjalną pieczą pielęgnowana. Dla oficera, czy podoficera nie czas się uczyć rozkazywać na froncie, kiedy od jego jednego słowa lub znaku setki żyć zależą, on powinien się do tej sztuki zaprawić od pierwszych chwil swego powołania, i ideał dobrego, rozważnego, ale stanowczego rozkazodawcy powinien mu przyświecać w czasie długich może lat pokoju, w ciągu tych szarych, codziennych zajęć pułkowych. Starsi dowódcy winni bardzo starannie wprowadzać do tej umiejętności młodszą brać wojskową zarówno pouczeniami, jak i bardziej jeszcze przykładem, tak iżby w każdej jednostce wojskowej powstała zdrowa tradycja doskonałego sprawowania przełożeństwa, z którego by wypływała możność wymagania doskonałego posłuszeństwa. Dopiero taka atmosfera wychowawcza w pułkach da wojsku dowódców,

którzy w decydujących momentach i w ogniu nie zawiodą.

Umiłowanie tych poszczególnych grup społecznych, do których każdy należy, nie wyczerpuje jednak miłości, jaka powinna w duszy panować. Ponad tymi bowiem drobnymi społecznościami istnieją większe, o większym rozpięciu, wyższych celach, którym tamte wszystkie powinny się podporządkowywać. Jedna z nich, to naród i państwo, które obejmują całe życie doczesne człowieka i mają za zadanie zapewnić mu warunki pełnego rozwoju nie tylko materialnego, ale i duchowego. Wspólne dobro tej naczelnej społeczności ludzkiej można nazwać największym dobrem ludzkim, rozumiejąc przez to, rzecz prosta, dobra doczesne. Dla zachowania tego dobra wspólnego można żądać największych ofiar, nawet ofiary życia, które jest także dobrem doczesnym. Toteż umiłowanie dobra wspólnego ojczyzny powinno górować ponad umiłowaniem dobra wspólnego tamtych poszczególnych grup społecznych, ono powinno być główną pobudką, dla której się tamte miłuje: naczelne bowiem społeczności, państwo i naród, potrzebują tamtych grup społecznych i żądają, aby dobrze i sprawnie funkcjonowały. Stąd miłość ojczyzny winna być naczelną pobudką podsycającą miłość rodziny, prowincji, stanu i zawodu, i nieraz trzeba będzie do niej zaapelować, gdy wypadnie zażądać, aby te grupy społeczne w zabiegach o własne interesy nie traciły z oczu dobra całego kraju. Wola przełożonego, związana pobudką miłości ojczyzny z wolą podwładnych, jest najpotężniejszą siłą twórczą w życiu każdego narodu. Gdy każda komórka organizmu społecznego jest takim duchem karnej pracy dla dobra kraju przeniknięta, społeczeństwo nabiera wielkiej mocy wewnętrznej i odporności na niebezpieczeństwa, które mu z zewnątrz grożą. W mocnych

słowach wyraził to Siemionow w wyżej wymienionej książce „Razplata“: „Niemal bez granic jest siła potężnej woli, która zdoła zapanować nad wolą innych; ale to tylko wtedy ma miejsce, gdy sama ta wola kierownicza całkowicie poświęciła się na służbę idei, łącząc podwładne sobie zastępy nie tylko bojaźnią, ale i poczuciem obowiązku“. Niestety to owładnięcie wolą całych zastępów może być podporządkowane złej a nawet zbrodniczej idei — przerażającym tego przykładem jest hitleryzm! Ale i on z punktu widzenia psychologicznego służy za dowód, że wyrażenie „siła woli“ nie jest bynajmniej bezsensowne. Jest ona najbardziej twórczym czynnikiem w rozwoju kultury ludzkiej i najistotniejszym obowiązkiem tych, którzy mają nim kierować, jest po to, aby umieli ją pobudzać, rozwijać i zaprzęgać na służbę najszlachetniejszych idei i celów ludzkości.

Ponad tymi naczelnymi pobudkami doczesnymi są już tylko wieczne, jakże doniosłe i same przez się i ze względu na tamte doczesne, które bez ich podtrzymania tak łatwo paczą się i zawodzą! W myśl dwóch przykazań miłości, stanowiących fundament cywilizacji chrześcijańskiej, najwyższym przedmiotem naszej miłości jest Bóg, dobro nieskończone, który nas powołał do życia i do którego mamy społecznym wysiłkiem wrócić po tej drodze zwanej życiem doczesnym. Stąd z miłością tego dobra nieskończonego, który jest celem naszego życia, łączy się nierozdzielnie miłość towarzyszy naszej wędrówki doczesnej, i obie te miłości winny być tym najgłębszym natchnieniem wszystkich naszych poczynań zarówno w życiu ściśle osobistym, jak i w całej naszej działalności społecznej.

Dla doprowadzenia nas do Siebie, Bóg otworzył przed nami tajemnice Swego własnego życia wewnętrz-

nego i zesłał nam Swego Syna jako Zbawiciela, a On nas związał więzami solidarności nadprzyrodzonej. Kościół, który Chrystus ustanowił, przeznaczony jest dla objęcia całej ludzkości i dlatego miłość Kościoła Chrystusowego obejmuje miłość całego rodu ludzkiego. Miłość tę należy okazywać każdemu członkowi tego rodu, z którym nas Opatrzność zetknie. Ona jest zawsze najlepszym dowodem, że i miłość Boga nie jest tylko czczym frazesem w sercu. Jakże mocno to wyraził ulubiony uczeń Chrystusa św. Jan Ewangelista, pisząc w swym I liście: „Jeśliby kto rzekł, że miłuje Boga a nienawidziłby brata swego, kłamcą jest. Albowiem kto nie miłuje brata swego, którego widzi, Boga którego nie widzi jakże może miłować? A to rozkazanie mamy od Boga: aby kto miłuje Boga, miłował też i brata swego“ [1]).

Tam gdzie te hasła są żywe w duszach, gdzie miłość Boga i bliźniego, tego najbliższego bliźniego, z którym nas tyle konkretnych więzów codziennie łączy, przeniknęła głęboko do obyczajów, tam i wewnętrzna spoistość społeczeństwa ogromnie wzrasta. Staje się ona bowiem wciąż żywą pobudką do podporządkowywania się tym wszystkim społecznościom, które nas ujmują w swe karby i do przenoszenia ich dobra wspólnego nad swoje własne. Hasła miłości ewangelicznej, żądające głębokiego zaparcia się siebie i opanowania tych wszystkich odśrodkowych poruszeń miłości własnej, które są najpotężniejszym rozsadnikiem nieładu w życiu społecznym, są najpotężniejszym zaczynem jedności, ładu i mocy społecznej, niedającym się zastąpić przez żaden przymus zewnętrzny. Kto potrafi do tych głębokich źródeł w duszach dotrzeć i je poruszyć, ten znajdzie

---

[1]) Jana IV, 20—21.

zawsze posłuch, i słowo rozkazu z jego ust wyzwoli z nich takie moce, jakich żadne zaklęcia ludzkie nie są w stanie wzbudzić. Prąd miłości Boga i bliźniego w duszy sprawującego władzę, podobnie jak prąd elektryczny wytwarza wokoło siebie jakby pole magnetyczne i sprawia, że w duszach podwładnych budzą się podobne prądy i wola ich wychodzi niejako na spotkanie rozkazów, gotowa je chętnie i nawet z zapałem spełnić. Tam u szczytów dopiero realizuje się w całej pełni marzenie Garczyńskiego, aby kto daje rozkaz, dawał i siłę z rozkazem, aby w słowach jego rozkazu było coś, co nie tylko trafia do rozumu ale i do woli i sprawia, że wnet wzbiera w niej chęć do czynu „sercem wielkim i ochotnym umysłem“[1]).

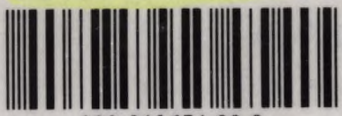
---

[1]) II. Machabejska 1, 3.

Wojewódzka Biblioteka Publiczna CZYTELNIA w Opolu

SPIS ROZDZIAŁÓW

		Str.
I.	Doniosłość zagadnienia	5
II.	Rządzenie	12
III.	Rozkazywanie	19
IV.	Karcenie	28
V.	Niedomagania w rządzeniu	36
VI.	Braki rozkazywania	42
VII.	Błędy w karceniu	48
VIII.	Jak dawać siłę z rozkazem	55

Wojewódzka Biblioteka
Publiczna w Opolu
CM 313654

000-313654-00-0