

KRYSTYNA DASZKIEWICZ



TRAKTAT
O ZŁEJ ROBOCIE



WYDAWNICTWO NAUKOWE UAM

WYDAWNICTWO NAUKOWE UAM

TRAKTAT
O ZŁEJ ROBOCIE

KRYSTYNA DASZKIEWICZ



TRAKTAT O ZŁEJ ROBOCIE



Wydanie III poprawione



POZNAŃ 2024

Recenzenci wydania III poprawionego
prof. dr hab. ZBIGNIEW CŹWIĄKAŁSKI
prof. dr hab. WŁODZIMIERZ WRÓBEL

Wydanie publikacji sfinansowane przez Wydział Prawa i Administracji
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

© KRYSZYNA DASZKIEWICZ 2024

This edition © Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wydawnictwo Naukowe UAM, 2024



Open Access book, distributed under the terms of the CC licence
(BY-NC-ND, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Redaktor

MAŁGORZATA SZKUDLARSKA

Projekt okładki, redakcja techniczna i łamanie komputerowe
REGINALDO CAMMARANO

ISBN 978-83-232-4273-4 (Print)

ISBN 978-83-232-4274-1 (PDF)

DOI: 10.14746/amup.9788323242741


WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
61-701 POZNAŃ, UL. A. FREDRY 10
www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl
Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Wydanie III poprawione. Ark. wyd. 11,00. Ark. druk. 14,125

DRUK I OPRAWA: VOLUMINA.PL SP. Z O.O., SZCZECIN, UL. KS. WITOLDA 7-9

Spis treści

Przedmowa	TOMASZ NIEBORAK	VII
<i>Człowiek, który szuka prawdy, czyli słów kilka o Profesor Krystynie Daszkiewicz i Traktacie o złej robocie</i>	ROBERT ZAWŁOCKI	XIII
		
Wprowadzenie Autorki do wydania drugiego		1
Wstęp		5
Działalność pozorna		14
<i>Praca pozorna, postawy pozorne, pozorne konferencje, pozorna dokumentacja, fałszowana sprawozdawczość, działalność pozorna a praca społeczna, pozorne załatwianie interwencji, konsekwencje działalności pozornej.</i>		
„Rekwizyty”		45
<i>Slogany, frazesy, fałszowane hasła, mity, mistyfikacja postaw, alkohol, premie i nagrody, plagiaty, łapówki, wyjazdy służbowe.</i>		
Postawy		77
<i>Karierowiczostwo, konformizm, konformizm w symbiozie z biurokracją, asekuranctwo, fałszywy autorytet, patologiczny stosunek do własności społecznej, samowola.</i>		
Prywata		112
<i>Działania realizujące prywatę, przejmowanie mienia społecznego, przywileje.</i>		
Kumoterstwo i protekcjonizm		131
<i>Istota zjawiska, rodzaje uzyskiwanych korzyści, czynniki sprawcze, profilaktyka.</i>		

Taktyka na korzyść kuglarzy	148
<i>Decyzje personalne, brak rozliczeń, nieodpowiedzialność.</i>	
Udział w klicie	182
<i>Akces do klicy, wykorzystywanie stanowisk służbowych, nagonki.</i>	
Walka z krytyką i kontrolą	200
<i>Walka z krytyką, wadliwe decyzje dotyczące rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy, obezwładnianie czynników kontrolnych.</i>	
Zakończenie	225

Przedmowa

W roku 2024 mija 50 lat od publikacji pierwszego wydania *Traktatu o złej robocie* autorstwa Profesor Krystyny Daszkiewicz, która większość swojego życia naukowego związała z Wydziałem Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Aktualne wydanie wspomnianego dzieła przygotowane z okazji 100. urodzin Pani Profesor, przypadających 12 marca 2024 r., stanowić ma wyraz szacunku i uznania dla Autorki, a jednocześnie jest wyjątkową okazją, aby przypomnieć o niezmiennym znaczeniu Jej myśli i pracy dla rozwoju polskiej nauki prawa.

Pani Profesor Krystyna Daszkiewicz to nie tylko nestorka polskiej nauki prawa karnego, ale także postać, której bogaty życiorys fascynuje różnorodnością dokonań. Urodziła się 12 marca 1924 r. w Toruniu w rodzinie pochodzącej z Wielkopolski, której bliskie były tradycje patriotyczne. W okresie II wojny światowej brała udział w podziemnej działalności Armii Krajowej, co świadczy o jej odwadze i gotowości do poświęceń dla ideałów, które dzisiaj stanowią fundament jej naukowej spuścizny. Po zakończeniu wojny ukończyła Wydział Prawa Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz studia z zakresu psychologii ogólnej. W 1951 r. obroniła rozprawę doktorską, a w związku z likwidacją Wydziału Prawa w Toruniu rozpoczęła współpracę z Wydziałem Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Na poznańskim Wydziale Prawa pełniła kolejno funkcje: asystenta wolontariusza, asystenta, adiunkta. W roku

1959 Pani Profesor uzyskała tytuł docenta, w 1971 r. – profesora nadzwyczajnego, a w 1977 r. – profesora zwyczajnego.

Zainteresowania naukowe Profesor Krystyny Daszkiewicz koncentrowały się na szeroko ujmowanej problematyce prawa karnego, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii zbrodni totalitarnych i związanych z nimi mechanizmach nadużycia władzy oraz patologii społecznych. Badania Pani Profesor dotyczące kwestii niemieckich zbrodni na Polakach podczas II wojny światowej uczyniły ją pionierką w polskim piśmiennictwie w tej dziedzinie. Wykaz dorobku naukowego Jubilatki obejmuje ponad 450 publikacji naukowych, w tym między innymi następujące pozycje: *Przestępstwo z premedytacją* (1968), *Przedawnienie zbrodni wojennych i zbrodni przeciwko ludzkości w prawie karnym NRF* (1970), *Nadzwyczajne złagodzenie kary w polskim kodeksie karnym* (1976), *Przestępstwa z afektu w polskim prawie karnym* (1982), *Klimaty bezprawia* (1971) oraz *Traktat o złej robocie* (1974). Ostatnie dwie pozycje wydawnicze doczekały się ponad 100 pozytywnych recenzji zarówno w kraju, jak i za granicą.

Za szczególnie istotne w swoim dorobku naukowym Pani Profesor Krystyna Daszkiewicz uznaje zwłaszcza te prace, które dotyczą zbrodni na narodzie polskim w czasie okupacji hitlerowskiej oraz morderstwa księdza Jerzego Popiełuszki. Pani Profesor była obserwatorką procesu księdza Jerzego Popiełuszki zarówno w jego części toruńskiej, jak i warszawskiej, a efektem jej zaangażowania w tę najgłośniejszą zbrodnię w PRL była między innymi monografia pt. *Sprawa morderstwa księdza Jerzego Popiełuszki raz jeszcze* (2004). Autorka otrzymała za nią prestiżową Nagrodę im. Jerzego Łojka (za wybitne prace historyczne poruszające tematy pomijane lub fałszowane dotyczące historii Polski), przyznaną przez Fundację im. Jerzego Łojka działającą przy Instytucie Józefa Piłsudskiego w Nowym Jorku.

Wyrazem uznania dla pracy i dorobku naukowego Pani Profesor były również inne liczne nagrody i wyróżnienia, w tym: Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski (1973), Krzyż Komandorski z Gwiazdą Orderu Odrodzenia Polski (2008), jak również tytuł „Zasłużona dla Miasta Poznania” (2008). W 2018 r. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu uhonorował Profesor Krystynę Daszkiewicz medalem „Homini Vere Academico”.

Pani Profesor budowała swój autorytet prawniczy, walcząc o prawdę, sprawiedliwość i ludzką przyzwoitość, które to wartości znajdowały swoje odzwierciedlenie nie tylko w pracy naukowej, ale także w Jej osobistym zaangażowaniu, między innymi w okresie stanu wojennego, gdy niosła pomoc represjonowanym. Jej aktywność w zakresie badań związanych ze zbrodniami totalitarnymi i mechanizmami nadużycia władzy zaowocowała wspomnianymi publikacjami. W czasach współczesnych, gdy walka o prawdę, sprawiedliwość i ludzką godność jest nadal aktualna, prace Profesor Krystyny Daszkiewicz wciąż pozostają źródłem inspiracji. Jej życiowa misja, poświęcona niesieniu pomocy represjonowanym i walce z naruszaniem praw człowieka, jest dzisiaj równie ważna, jak w minionych dziesięcioleciach.

W ciągu swojej wieloletniej kariery naukowej Profesor Daszkiewicz nie tylko otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia, ale przede wszystkim pozostawiła trwałe ślad w historii polskiego myślenia prawniczego. Jedno z Jej fundamentalnych dzieł, *Traktat o złej robocie*, to nie tylko analiza kwestii prawnych, lecz manifestacja głębokiego przekonania, że prawo i moralność są nierozzerwalnie związane, a ich rozłączenie prowadzi do zgubnych skutków społecznych. W kontekście współczesnych wyzwań społecznych, gdy pytania o etykę w prawie stają się coraz bardziej palące, dzieło to zyskuje nowe znaczenie i w peł-

ni należy zgodzić się ze słowami recenzji wydawniczej prof. Zbigniewa Cwiąkalskiego, iż „praca nic nie straciła ze swej wcześniejszej aktualności, a czytając ją, można nawet stracić poczucie czasu i punkt odniesienia do lat, kiedy powstała”. Dlatego dzisiaj, w roku 100. urodzin Pani Profesor Krystyny Daszkiewicz, prezentujemy ponownie *Traktat o złej robocie*, opatrzone słowem wstępnym autorstwa prof. Roberta Zawłockiego, reprezentującego kolejne pokolenie karnistów poznańskiego Wydziału Prawa.

Omawiana rozprawa, będąca owocem nie tylko wnikliwych analiz prawa karnego, lecz także głębokiego zrozumienia ludzkiej natury, wciąż zachowuje, jak ujął to trafnie w swej recenzji prof. Włodzimierz Wróbel – niepokojącą aktualność. Pełni rolę przewodnika w labiryncie problemów społecznych i prawnych. To dzieło nie tylko zapisuje historię, ale stawia ważne pytania o współczesność. Jak dzisiaj, w obliczu wyzwań społecznych i politycznych, możemy czerpać z naukowej mądrości Pani Profesor Krystyny Daszkiewicz? *Traktat o złej robocie* przywołuje nas do refleksji nad sensem prawa, sprawiedliwością społeczną i rolą jednostki w społeczeństwie.

W kontekście historii i osiągnięć Pani Profesor *Traktat o złej robocie* staje się manifestem fundamentalnej nauki, przypominając nam, że państwo i prawo są dla człowieka, a nie odwrotnie. Wznawiając dziś to dzieło, pragniemy, aby było nie tylko hołdem dla niezrównanej wiedzy Pani Profesor Krystyny Daszkiewicz, ale także inspiracją do dalszej walki o wartości, które zawsze powinny stanowić podstawę funkcjonowania naszego społeczeństwa.

Z okazji 100. urodzin Pani Profesor Krystyny Daszkiewicz pragniemy uczcić Ją nie tylko jako naukowca, lecz również jako człowieka zawsze kierującego się wartościami, którymi i dziś warto się inspirować.

W imieniu własnym oraz społeczności Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu pragnę wyrazić słowa uznania i szacunku dla Pani Profesor Krystyny Daszkiewicz oraz podziękowania za Jej zaangażowanie i pracę na rzecz naszego Wydziału i Uniwersytetu.

prof. dr hab. Tomasz Nieborak
Dziekan Wydziału Prawa i Administracji
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Poznań, styczeń 2024 r.

Człowiek, który szuka prawdy,
czyli słów kilka
o Profesor Krystynie Daszkiewicz
i *Traktacie o złej robocie*

Niezwykle rzadko zdarza się nowe wydanie książki po 50 latach. Dotyczy to wyłącznie publikacji wyjątkowych i tak też jest w tym przypadku. *Traktat o złej robocie* będzie ważny i aktualny zawsze. Nie zmienia to jednak faktu, że osadzony jest on w konkretnych realiach personalnych i historycznych. Dlatego pomocne będzie dla nowego Czytelnika krótkie wprowadzenie.

Jest przełom lat 60. i 70. XX w. W PRL jest to czas szczególnie głębokiego kryzysu i przesilenia społeczno-politycznego. Wybuchają liczne strajki, których kulminacją jest „krwawy grudzień” 1970 r. na Wybrzeżu. W jego wyniku Władysław Gomułka traci władzę i zaczyna się epoka Edwarda Gierka. Tenże, zimą 1971 r., robi zrazu toporne umizgi do zmęczonego społeczeństwa słynnym: „Pomożecie?!”. I tak rozpoczyna się gierkowska ułuda normalności i dobrobytu.

W tym czasie docent Krystyna Daszkiewicz, pracownik Katedry Prawa Karnego na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, przygotowuje książkę pod tytułem *Klimaty bezprawia*, która zostaje wydana w roku 1971. Jest to opracowanie z pogranicza rozprawy naukowej i dziennikarskiej publicystyki. Jej Autorka trafnie, dosadnie i umiejętnie obnaża jedną z głównych patologii ustrojowo-

-społecznych: funkcjonowanie klik, które określa mianem „szcurzych królestw”. Opracowanie to jest na pozór dziwne. Gomułkowski polski socjalizm z pewnością nie jest dla *Klimatów bezprawia* dobrym klimatem. Pani Docent czeka w tym czasie na decyzję o mianowaniu jej na profesora uczelnianego, a *Klimaty bezprawia* z pewnością mogą być przez ówczesnych decydentów odebrane tyleż negatywnie, co osobiście. Powstanie tej książki jednak nie dziwi, gdy uwzględnić koincydencję dwóch szczególnych okoliczności. Po pierwsze, przywołane przesilenie daje na krótko dobry klimat dla tego typu opracowań. Z jednej strony władza kolejny raz pozoruje odwilż, a z drugiej – pełne nadziei społeczeństwo liczy na rzeczywiste i poważne zmiany. Druga okoliczność to osoba samej Pani Krystyny Daszkiewicz, bezkompromisowo walczącej od młodości o prawdę, sprawiedliwość i ludzką przyzwoitość. Osoba, dla której prawo i nauka o prawie to tylko instrumenty do osiągnięcia tych celów. Zakłamaną, nieuczciwą Polską Ludową bezwzględnie musiała u takiej osoby zaowocować szczerym krzykiem sprzeciwu. Ta druga okoliczność spowodowała, że książka powstała. Pierwsza okoliczność spowodowała zaś, że książka nie tylko została wydana, lecz – poprzez wysoki nakład i wyjątkową treść – również mocno zaistniała w powszechnej świadomości i publicznej debacie. Jej przejawem były przede wszystkim liczne listy adresowane bezpośrednio i pośrednio do Pani Profesor, w których czytelnicy nie tylko ją mocno wspierali, lecz również licznie zgłaszali kolejne argumenty potwierdzające diagnozy i recepty Autorki. Ta zaś zareagowała na ten odzew czytelników niezwłocznie i twórczo, opracowując kolejną publikację – *Traktat o złej robocie*, wydaną w roku 1974.

Tytuł, już rozpatrywany sam w sobie, znakomicie oddawał treść opracowania, które teraz skupiło się na patologicz-

nym fenomenie afery i aferzysty. Jednocześnie bardzo zręcznie nawiązywał do ważnego w tamtych czasach filozoficznego opracowania Tadeusza Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie*. W ten sposób Autorka nie tylko rozwinęła i pogłębiła swoją, tyleż trafną, co tragiczną, diagnozę głównych patologii PRL, lecz ponadto zestawiała je z akceptowanym przez wszystkich wzorem właściwych postaw społecznych. Profesor Kotarbiński był wtedy ważnym i niekwestionowanym autorytetem nie tylko filozoficznym (jest nim do dzisiaj), ale również społecznym.

Ta druga książka słusznie i na trwałe uczyniła również Panią Profesor Krystynę Daszkiewicz szanowanym w całym kraju autorytetem prawniczym i moralnym. Powszechnie uznana wartość tego opracowania nie sprowadzała się wyłącznie do samego publicznego wskazania wszystkich podstawowych patologii społecznych, lecz również do bardzo rzeczowego i fachowego ich opisania.

Gierkowska Polska szybko zakwitła i jeszcze szybciej przekwitła, zanurzając się w kolejnym głębokim kryzysie (1976). Pani Profesor, poświęcając ten czas intensywnej pracy naukowej, otrzymała tytuł profesora (1977).

Na początku lat 80. Gierka zastąpił Jaruzelski, a *Traktat o złej robocie* nabrał niestety jeszcze większej, a nawet tragicznej aktualności. W mrokach stanu wojennego (1981–1983) stał się on silnym krzykiem rzeczowej prawdy. Nie był to jednak krzyk bezsilny. Wybuchła wtedy „Solidarność”, która dawała ludziom nadzieję na lepsze jutro. Znowu trzeba było pochylić się nad patologią złej roboty. W rezultacie w roku 1984 powstał poprawiony, zaktualizowany i uzupełniony *Traktat o złej robocie*. To wydanie jeszcze trafniej stawiało diagnozy i recepty. I tak, *Traktat* stał się już na zawsze w całej Polsce dobrą wizytówką jej Autorki, jak również jej Katedry, Wydziału oraz Uniwersytetu.

Polska połowy lat 80. znowu wpadła we wszechogarniający marazm. Pani Profesor zdecydowała się wtedy napisać trzecią część swojej trylogii. Nie mogła być obojętna na to, że wciąż głównymi patologiami relacji społecznych nie była przestępczość, lecz sam ustrój jej Ojczyzny. Przedmiotem ostatniej części miało być ostateczne rozliczenie tego nieludzkiego ustroju i analiza przyczyn kryzysu społecznego. Zamierzenie to zostało jednak brutalnie zniweczone najbardziej żalobnym akordem ponurego PRL – zamordowaniem księdza Jerzego Popiełuszki (1984). Proces jego zabójców – funkcjonariuszy służb bezpieczeństwa – stał się dla Polaków najbardziej tragicznym i jednocześnie najgłośniejszym wołaniem o sprawiedliwość.

Proces ten był zamknięty dla publiczności, a reżimowe mass media relacjonowały go na swój użytek. Pani Profesor, siłą swojego autorytetu, znalazła sposób, aby w procesie tym uczestniczyć i dać świadectwo prawdzie. Ostatecznie napisała o tym procesie łącznie aż cztery książki, czyniąc z tej sprawy swoją życiową misję. Publikacje te należy uznać łącznie w praktyce za swoisty trzeci tom rozważań Krystyny Daszkiewicz o klimatach bezprawia i złej robocie, a właściwie o tym, jak zła robota przekształca się w klimaty bezprawia, a to ostatnie – w jawne bezprawie i niesprawiedliwość, a na końcu – w mord.

Wiedza o powyższym kontekście historycznym i personalnym pozwoli Czytelnikowi najlepiej skorzystać z lektury *Traktatu o złej robocie*. W żadnym wypadku nie jest to bowiem historyczna rozprawka o zabawnych swą siermiężnością początkach PRL Gierka, lecz ponadczasowa i systemowa – dosłownie i w przenośni – rozprawa z rzeczywistością ustroju, w którym człowiek był tylko przedmiotem, a nie podmiotem. Dobitnym tego wyrazem jest charakter wykorzystywanej i powołanej w książce literatury, która często dotyczy publikacji zagranicznych i wydanych wiele lat przed publikacją *Traktatu*.

Jest to rozprawa w pełni aktualna również dzisiaj, w warunkach, w których obywatel bywa przez swoje państwo traktowany przedmiotowo, w których również pracownik jest w swoim miejscu pracy traktowany przedmiotowo. Jakkolwiek bowiem nie ujmować jakiegokolwiek ustroju państwa, to jednak u jego podstaw zawsze leżą najprostsze wartości, takie jak prawda, uczciwość i szacunek, a ich naruszenie nie przynależy wyłącznie do ustroju totalitarnego. W ustroju takim naruszenie tych wartości jest za to permanentne i intensywne. Nie zmienia to faktu, że ma ono miejsce również we współczesnej Polsce.

Traktat Pani Profesor Daszkiewicz w PRL był latarnią postawioną daleko na wysokiej skale, a dzisiaj zamieszkujemy w tej latarni i jesteśmy odpowiedzialni za jej właściwe funkcjonowanie. Jednak latarnia zawsze pozostanie latarnią. Dawniej państwo było skonstruowane na kłamstwie. Dzisiaj rządzący również często manipulują prawdą, a co za tym idzie – społeczeństwem. Dawniej ludzkie podstawowe prawa deptano w publicznych urzędach i przedsiębiorstwach państwowych, a teraz czyni się to w bezdusznych korporacjach.

Pani Profesor, z oczywistych powodów, często miała na myśli i pisała wprost o nagannych relacjach na uczelni wyższej, które jako akademik rozpoznała najlepiej. Jakże wiele jej spostrzeżeń w tym zakresie jest aktualnych również dzisiaj, by chociażby przywołać tutaj opisywaną przez nią patologię sporządzania tzw. recenzji altruistycznych, czyli faktycznie negatywnych, a formalnie pozytywnych w wyniku litości lub prośb.

Traktat o złej robocie składa się ze Wstępu, ośmiu rozdziałów merytorycznej analizy oraz Zakończenia. Tytułowa „zła robota” to wynik kilku nakładających się na siebie patologii. Autorka opisała je w kolejnych rozdziałach, przedstawiając osobę kuglarza, czyli autora złej roboty (pozorującego pracę), jego postawy osobiste i społeczne, realizowaną przez niego

taktykę, w której dominuje pozorność, prywatna, kumoterstwo i protekcjonizm, jak również jego przynależność do kliku walczącej nieustępliwie z wszelką krytyką i kontrolą. Zła robota to zatruty owoc zrodzony z naprawdę zgniłych korzeni.

Pierwszy rozdział książki dotyczy działalności pozornej kuglarza jako kwintesencji złej roboty. Działalność taką znamionują dwie cechy: oszukańcze wykorzystanie cudzej pracy oraz produkcja fałszywej dokumentacji potwierdzającej rzekomo wykonaną własną pracę. Kuglarz to więc społeczny pasożyt, który udaje i maskuje, że pracuje, gdy tymczasem pracę za niego wykonują inni. Taka „praca” kuglarza wymaga odpowiedniej taktyki, dla której niezbędne jest szczególne instrumentarium.

Rekwizyty kuglarza, opisane w rozdziale drugim, to: slogany, frazesy, fałszywe hasła, plotki, mistyfikacja odpowiednich pozytywnych postaw, gratyfikacje (premie, nagrody, łapówki, wyjazdy służbowe) oraz nieuczciwe i nierówne (fałszywe) kryteria. W tej części pracy Autorka zwraca osobną uwagę na rekwizyt tyleż szczególny, co ważny dla tamtych czasów, tj. alkohol, który stanowi dla kuglarza narzędzie codziennego użytku, niweczące dobrą robotę oraz pozwalające kuglarzowi zdobyć zaufanie i sympatię swojej „ofiary”. Bo przecież najważniejszym narzędziem w rękach kuglarza jest ostatecznie uczciwy człowiek.

Narzędzia te służą do osiągnięcia określonego nadrzędnego celu, czyli ukrywania złej roboty, co znowu wywołuje negatywne skutki społeczne w postaci krzywdzenia innych ludzi oraz negowania pozytywnych wartości społecznych. W tej części Autorka poświęca dużo uwagi przestępstwu łapówkarstwa w jego warstwie społecznej oraz prawnej. Dostrzega ona w tym zakresie znaczną dysfunkcjonalność tego instrumentu karnoprawnej ochrony. Dzisiaj należałoby wskazać na przepis art. 231 K.k., który ma chronić społeczeństwo przed szkodliwą

niekompetencją funkcjonariuszy publicznych, a tymczasem jest to przepis w praktyce niestosowany zbyt często.

W rozdziale trzecim Autorka przedstawia prawdziwe postawy sprawcy złej roboty. Należą do nich kolejno: karierowiczostwo, konformizm, biurokracyzm, asekurantstwo, kreacja fałszywego autorytetu oraz patologiczny stosunek do wartości społecznych, a w szczególności do własności społecznej. Wszystkie te maski kuglarza zostały omówione na konkretnych rzeczywistych przykładach.

Jednak naczelną postawą kuglarza jest prywatność, czyli jego nastawienie na uzyskiwanie korzyści i przywilejów tylko dla siebie, bez uzasadnienia i kosztem innych. Prywatność to dusza kuglarza, jest to bowiem człowiek przede wszystkim samolubny, dla którego inny człowiek jest tylko wrogiem lub ofiarą do zwalczania bądź wykorzystania. O tym traktuje rozdział czwarty *Traktatu*.

W kolejnym rozdziale – piątym – mowa jest o kumoterstwie i protekcjonalizmie. Kuglarze trzymają się razem, wzajemnie wspierają i chronią, bo łączy ich ten sam cel – udawanie pracy z korzyścią dla siebie i kosztem innych. Zła robota jest w ten sposób dobrze zorganizowana. Autorka pochyla się nad tą właśnie patologią mocniej niż nad pozostałymi, wskazując na najważniejsze czynniki sprawcze oraz proponując środki profilaktyczne. Wrogiem kuglarzy jest solidarność i solidaryzm ludzi dobrej roboty. Zatem, jak zauważa Krystyna Daszkiewicz, tylko solidarnie można wygrać ze złą robotą, pokonać pasożytniczy indywidualizm kuglarzy.

W tym miejscu swojego *Traktatu* Autorka wskazuje, że sztuczki kuglarzy w pierwszej kolejności szkodzą konkretnym ludziom, jednak w dalszej perspektywie wzbudzają w całym społeczeństwie powszechne poczucie niesprawiedliwości. W ten sposób zakwestionowany jest fundament państwa, a nawet sens jego istnienia.

Kuglarze grupują się w kliki, przez co są znacznie skuteczniejsi i groźniejsi. O klikach jest rozdział siódmy. Opisano tam akces do kliki, jej funkcjonowanie, które w głównej mierze polega na wykorzystywaniu (nadużywaniu) stanowisk służbowych, a niekiedy ma również charakter ofensywny, gdy klika przeprowadza nagonki na swoich wrogów (ludzi dobrej roboty).

Naganne postawy i zorganizowanie kuglarzy, a nawet wyszukane instrumentarium, same nie zaowocowałyby złą robotą. Jej sprawca musi bowiem do tego celu użyć odpowiedniej zmyślnej taktyki. Pani Profesor opisała ją w rozdziale szóstym. Oto podstawowe taktyki kuglarza: stronnicze decyzje personalne, brak rozliczeń za wykonaną pracę oraz brak (unikanie) odpowiedzialności. Do tego dochodzi taktyka wystawiania „kozła ofiarnego”, czyli rzekomego sprawcy, a w rzeczywistości – ofiary złej roboty. Taktyka przeciwna, zgodnie z przekonaniem wyrażonym przez Autorkę, może być tylko jedna: powszechna solidarność i bezwzględne egzekwowanie równości wobec prawa. W tym miejscu czyni Ona istotną uwagę – brak takiej walki musi prowadzić do kryzysu praworządności, co znowu stanowi o państwie i społeczeństwie upadłym.

Ostatni – rozdział ósmy ukazuje ofensywne przejawy złej roboty, czyli ostrą walkę z wszelką krytyką oraz kontrolą. Te kuglarskie miecze pozwalają skutecznie walczyć z próbami likwidacji kuglarzy i ich klik. Tym bardziej trzeba, zdaniem Autorki, dbać o prawo do krytyki oraz rzetelne kontrole. Część ta kończy się kilkoma konkretnymi postulatami stosowania skutecznej krytyki i kontroli.

Zakończenie jest bardzo krótkie. Nie ma potrzeby, aby było długie, ponieważ każdy poprzedni rozdział zawierał podsumowanie, zwłaszcza w postaci licznie sformułowanych postulatów dobrej roboty. W ostatnim zdaniu swojego *Traktatu* Pani Profesor deklaruje, że wraz ze wszystkimi ludźmi dobrej

roboty nie tylko czeka, ale chce uczestniczyć „w oczekiwanym Wielkim Zmierzchu Kuglarzy”. Marzenie to sformułowała w czasie, który nie dawał niemal żadnych nadziei, a pięć lat później marzenie to się spełniło. Wielki Zmierzch nastąpił, ale kuglarze niestety nie zniknęli.

Oto jest cały *Traktat o złej robocie*. Przedstawiony jest w nim dokładnie i sumiennie najpierw sprawca złej roboty, a następnie skrupulatnie i krytycznie opisana jego zła robota. Można by rzec, zwłaszcza w socjalizmie – i co z tego? Albo – dlaczego taka robota jest zła? Profesor Krystyna Daszkiewicz nie podaje tutaj kontrpunktu utylitarnego, lecz aksjologiczny. Uzupełnia w ten sposób Tatarkiewiczowskie utylitarne podejście do dobrej roboty. Praca – powiada ona – ma sens tylko wtedy, gdy jest twórcza, a wtedy jest największym dobrem, pasją i radością (s. 220–221). Ponieważ tak ujmowana praca jest najlepszym przejawem życia człowieka. Taka dobra robota stanowi pozytywny przejaw duchowego dziedzictwa każdego człowieka (s. 227–228). To najlepsza rzecz, jaką człowiek może po sobie zostawić.

Traktat o złej robocie powstał 50 lat temu. Jednak, wbrew pozorom, nie był pochwałą idealnych kolektywnych stosunków socjalistycznych. Człowiek jako indywiduum, wraz ze swoją godnością oraz interesami, był bowiem centralnym punktem tych rozważań. Dobra robota to przejaw indywidualizmu, tyle tylko, że skutkującego pozytywnie dla innych ludzi. Jak już wskazano powyżej, wbrew pozorom, *Traktat* nie jest również o patologii socjalizmu, czyli opowieścią o karierowiczowskim kierowniku-cwaniaczku z uspołecznionego zakładu pracy początków Gierka. Kuglarzem jest bowiem każdy, kto wykonuje złą robotę. *Traktat* jest więc wciąż w pełni aktualny i przydatny.

Wyliczanie rzeczy złych i wskazywanie na rzeczy dobre to gotowa recepta na banalny moralitet. Jednak *Traktat* zdecy-

dowanie takiego charakteru nie ma. Wydaje się, że Autorka uniknęła tego zagrożenia w prosty, ale skuteczny sposób, poprzez wykazywanie patologii dnia codziennego, które dotyczą każdego zwykłego człowieka. Nie ma w tym żadnego źródła patosu. Jest za to gotowy materiał na dramat.

W *Traktacie o złej robocie* Profesor Krystyna Daszkiewicz pokazuje, jakie rzeczywiście były, a nie powinny być, międzyludzkie relacje. Jej obraz „socjalistycznych” relacji społecznych jest przerażający, ponieważ jest prawdziwy. Prawda to imperatyw, który kieruje Panią Profesor przez całe jej życie. Prawda o zbrodniach niemieckich podczas II wojny światowej, prawda o polskim socjalizmie, prawda o zamordowaniu księdza Popiełuszki.

W noweli Uptona Sinclaira zatytułowanej *Człowiek, który szuka prawdy* tytułowy bohater – Samiel wciąż dowiadyuje się od wszystkich wokół, że w życiu liczy się tylko spryt, siła, koneksje, władza i pieniądze. Jednak prosty Samiel, kierowany jakąś potężną wewnętrzną siłą, nie przyjmuje takiej „prawdy” i szuka dalej – innej prawdy o człowieku. To właśnie ta siła stworzyła *Traktat o złej robocie*.



Korzystając z okazji, na końcu chciałbym zabrać głos w imieniu i z upoważnienia wszystkich pracowników Katedry Prawa Karnego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Wielce Szanowna Pani Profesor Krystyna Daszkiewicz jest znakomitym mentorem każdego z nas. Jej wielki autorytet moralny i naukowy od zawsze jest dla nas wyznacznikiem dobrej roboty. Ważne jest podkreślenie, że autorytet ten nie jest związany wyłącznie z ujmującą osobowością Pani Profesor, lecz również i przede wszystkim z Jej

pracowitością, wysokimi wymaganiami najpierw wobec siebie i dopiero potem wobec innych oraz konstruktywnie krytycznym stosunkiem do otaczającej nas rzeczywistości. Od zawsze uczy nas patrzenia na prawo karne jako wielki instrument naprawy krzywd maluczkich ludzi. Pani Profesor jest ucieleśnieniem Mistrza w najlepszym tego słowa znaczeniu. Wszyscy jesteśmy Jej za to bardzo wdzięczni. Z wyjątkiem Jej upartej, ale wielkiej skromności, z powodu której konsekwentnie nie zgadzała się na organizacje należnych Jej jubileuszy.

Gratulując tego nowego wydania *Traktatu o złej robocie*, życzymy Szanownej Pani Profesor na stulecie urodzin zdrowia i pogody ducha!

Powyzsze deklaracje bynajmniej nie mają charakteru kurtuazyjnego. Moja skromna osoba jest tego najlepszym przykładem. Uwagi Pani Profesor do moich pomysłów na rozprawę doktorską oraz habilitacyjną były bodajże najważniejsze z wszystkich innych. Przy czym, bynajmniej nie były one aprobujące. Jej *Traktat o złej robocie* zawsze był obecny w mojej świadomości prawnika. I to właśnie on zainspirował mnie do napisania mojego najnowszego opracowania, zatytułowanego *Traktat o złej sprawiedliwości*, który zostanie opublikowany jeszcze w tym roku. Rzecz ma być o złej robocie w obecnym stanowieniu, treści i stosowaniu prawa karnego w Polsce. Mój *Traktat* opiera się na fundamentalnej nauce Pani Profesor, że państwo i prawo są dla człowieka – nigdy odwrotnie.

prof. dr hab. Robert Zawłocki

Poznań, styczeń 2024 r.

Wprowadzenie Autorki do wydania drugiego

Traktat o złej robocie był dalszym ciągiem, swoistym uzupełnieniem *Klimatów bezprawia*, książki o klikach opublikowanej w 1971 r. Postawmy zatem pytanie, czy celowe jest wznowienie *Traktatu* teraz, w okresie naszego głębokiego kryzysu?

Traktat miał demaskować ludzi „złej roboty”, dezorganizatorów życia społecznego, hochsztaplerów, karierowiczów, sprawców nadużyć, tych, którzy dla prywaty łamali prawo lub nadużywali władzy, i tych, którzy zdobywali przywileje, łamiąc zasady społecznej sprawiedliwości. *Traktat* miał też uczulać na skutki ich działań i ostrzegać przed ignorowaniem społecznych konsekwencji „złej roboty”.

Złożone jest podłoże naszego kryzysu. Nie ma jednak wątpliwości co do jego charakteru, co do tego, że jest to nie tylko kryzys ekonomiczny, ale także polityczny i społeczny. Wiele przyczyn decyduje o trudnościach ekonomicznych, o katastrofach finansowych. U podstaw kryzysu społecznego znalazły się jednak przede wszystkim działania ludzi przyczyniających się do łamania praworządności, negowania zasad demokracji, nadużywania władzy, tworzących podstawy społecznych niesprawiedliwości. Musiały zatem powstać i trwać społeczne rozgoryczenia, niepokoje i protesty. Zjawiska te wyłaniały się wówczas, gdy w stronnicy sposób stosowano prawo albo w ogóle je negowano, gdy tylko dla wybranych przeznaczano to, co miało służyć wszystkim, gdy drapieżne kliki zagarniały

mienie społeczne, a ich uczestnicy nie tylko gromadzili kapitały, ale także chronili je w bezpiecznych lokatach. Tak przecież bywa tam, gdzie jedni ciężko pracują, a inni żyją cudzym kosztem, pracę zastępując sloganami, frazesami, działalnością pozorną.

Nie zapobiegnie się w porę zjawiskom z zakresu patologii społecznej, nie uniknie się ich pogłębienia tam, gdzie nie działają mechanizmy korekcyjne, wadliwa jest polityka personalna, krytyka źle widziana, a sprawozdawczość fałszowana. Może zatem warto przypomnieć raz jeszcze, do czego prowadzić może „zła robota”?

Zubażając ludzi, kryzysy nie tylko podważają zaufanie człowieka do człowieka i rodzą niewiarę w sprawiedliwość społeczną. Są one także kryminogenne. Obniżanie się moralnego poziomu społeczeństwa wiąże się z nowymi nurtami przestępczości. Trudne sytuacje wykorzystują także te kategorie ludzi „złej roboty”, których postawy i działania rozważałam w *Traktacie*. Działają cudzym kosztem, spekulują, wykorzystują towarową reglamentację, braki na rynku i jego zachwianą równowagę. Bogacą się, kiedy inni, ciężko pracując, biednieją. Żerują nie tylko na trudnościach o charakterze ekonomicznym, ale także na ludzkich sprawach innego rodzaju.

Może zatem warto raz jeszcze zwrócić uwagę na te postawy i działania, które teraz przyczyniają się do pogłębiania skutków kryzysu. Ich eliminacja mogłaby te skutki złagodzić. Zmagamy się z konsekwencjami kryzysu i długo jeszcze będziemy musieli je przewyciężać. Dalszych badań wymagają przyczyny złożonego kryzysu, także te, które wiążą się z działaniami poszczególnych ludzi. Przedwczesna byłaby jeszcze kompleksowa ocena tzw. nurtu rozliczeniowego, skoro on się jeszcze nie zakończył.

Wybrałam zatem takie rozwiązanie. Korzystam z szansy drugiego wydania *Traktatu o złej robocie* po prostu dlatego, aby

przypomnieć Czytelnikom punkt wyjściowy moich rozważań. Aby nie musiała już od tego zaczynać. I piszę ciąg dalszy, który znajdzie się w następnej, trzeciej części tego cyklu. Tylko z tym założeniem i z tym zobowiązaniem mogę dedykować moim Czytelnikom stary *Traktat o złej robocie*.

Krystyna Daszkiewicz

*Kuglarz – „obłudnik, oszust,
który ludziom tuman w oczy puszcza,
oczy ich zamydla i ich okpiwa,
mysze łajno za pieprz sprzedaje,
kota za zającą”.*

M.S.B. Linde
(*Słownik języka polskiego*)

Wstęp

Rodowód *Traktatu o złej robocie* wiąże się ściśle z historią *Klimatów bezprawia*. Wieloletnia analiza osądzonych spraw karnych, przede wszystkim z zakresu przestępczości gospodarczej i przestępczości skierowanej przeciwko mieniu społecznemu, stała się tworzywem, które umożliwiło pogłębienie analizy problemu działania klik w zakładzie pracy. Celem poprzedniej książki było uczulenie społeczeństwa na klimaty i mikroklimaty sprzyjające tworzeniu się klik i ich działalności. Była nim także próba znalezienia odpowiedzi na pytania: „na czym polega istota klik, co decyduje o trwałości i spoistości klik, jakie są ich zadania i jakimi środkami posługują się, realizując je, jaka jest ich organizacja wewnętrzna i tereny działania, od czego zależy siła klik i dobór jej członków, co wpływa na jej ruchliwość i natężenie działalności, jakie są motywy działania uczestników klik, jaki wpływ wywiera klika na swych członków, ofiary i środowiska, w których żeruje?”¹. Próbowano też znaleźć w *Klimatach bezprawia* odpowiedź na pytania: „czy obowiązujący system prawa daje dostateczne podstawy ochrony ludziom walczącym z klikami, dlaczego nawet sprawny system kontroli nie zawsze sygnalizuje we właściwym czasie, że w określonym środowisku grasuje klika, jak rozwiązywać konflikty jednostek z klikami, za pomocą jakich środków je zwalczać?”

Zawarty w książce postulat społecznego uczulania na klimaty i mikroklimaty sprzyjające wzrostowi klik, na nadużycia

¹ K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, Warszawa 1971, s. 223.

w zakładach pracy, znalazł oddźwięk w listach Czytelników. Postulat walki z wszelkimi przejawami bezprawia stał się truizmem, prawdą oczywistą. Na przykład czasopismo „Walka Młodych” prowadziło odrębny dział zatytułowany *Klimaty bezprawia*, w którym sygnalizowano nadużycia szczególnie niepokojące, popełniane na szkodę szpitali, internatów, żłobków, przedszkoli, kolonii letnich, domów wczasowych. Poruszane problemy zainteresowały nie tylko Czytelników w kraju. Napłynęły listy także ze Związku Radzieckiego i Czechosłowacji.

Diagnoza społecznej patologii nie była w *Klimatach bezprawia* zakrojona szeroko. Chodziło przecież tylko o wąski odcinek życia, tylko o jedno zjawisko z zakresu marginesu społecznego. Dążąc do syntezy, pragnęłam na te problemy spojrzeć wielostronnie. Wielu Czytelników uznało, że spojrzenie to jest d a l e k i e. Pragnęli, aby było b l i ż s z e. Analizując strukturę i mechanizm kliku, widziałam przede wszystkim akta i sprawy, z których wyłaniał się niepokojący jej obraz. Czytelnicy pragnęli zobaczyć na pierwszym planie c z ł o w i e k a. Nie aferę, lecz a f e r z y s t ę. Nie klikę żyjącą jakimś samoistnym bytem, tylko człowieka, który obok nich szukał współników niemoralnej, sprzecznej z prawem lub przestępczej działalności, który w ich zakładach pracy hamował dobrą robotę, obniżał jej wydajność i właśnie im, tym rzetelnym, uczciwie pracującym „tuman w oczy puszczał”. Owe hamulce dobrej roboty zadecydowały o tytule tej pracy. Sądzę, iż nikt nie będzie miał wątpliwości co do tego, że stanowi on tylko parafrazę, zwłaszcza że z cennych myśli prof. T. Kotarbińskiego, zawartych w *Traktacie o dobrej robocie*, korzystałam już w *Klimatach bezprawia*².

Moi Czytelnicy ustosunkowali się do kwestii nadużyć w zakładach pracy. Ich listy ujawniały wiele istotnych prawd na ten

² Tamże, s. 117.

temat. Postulowali konieczność ujawniania i zwalczania nadużyć. W tym punkcie tezy zawarte w listach Czytelników nie odbiegały od tych, na które zwracano już uwagę w literaturze. Podkreślano w niej słusznie, że przyczyną ujawniania nadużyć stało się niezadowolenie grup pracowników ze stosunków międzyludzkich w danym zakładzie pracy³.

Drugi spośród rozważanych problemów dotyczył zakresu analizowanego zjawiska. Podkreślano zgodnie, że wymaga ono konsekwentnego zwalczania nawet wówczas, gdyby ujawniło się zaledwie w kilku zakładach pracy. Wystarczy bowiem jedna jedyna łyżka dziegciu, żeby zepsuć smak całej beczki miodu. A przecież właśnie ta warząchew nadużyć decyduje o wadliwych stosunkach międzyludzkich w zakładach pracy, niszczy bodźce ideologiczne, emocjonalne i ambicjonalne, jest hamulcem dobrej roboty, a więc sprawnej organizacji i wydajnej pracy. Przyczynia się do ludzkiej bierności, rozgoryczenia i poczucia krzywdy. Stwarza atmosferę podejrzliwości i strachu. Z jednej strony wywołuje przeświadczenie o małej skuteczności ludzkich wysiłków zmierzających do naprawy, a nawet o zmaganiach daremnych, a z drugiej może budzić podziw dla spryciarzy, cwaniaków i „znachorów w zawodzie”, sympatie dla alkoholików, bumelantów i obiboków, przekonanie o bezkarności hochsztaplerów. W groźnym klimacie zaniku hamulców moralnych i negacji etyki zawodowej rodzą się patologiczne postawy wyrażające się niewłaściwym stosunkiem człowieka do pracy i własności społecznej. One to stają się pożywką, na której wyrastają nadużycia, rodzą się afery, szerzą przestępstwa kierowane przeciwko mieniu społecznemu.

³ Por. J. Mężko, *Nadużycia w przemyśle elektrotechnicznym*, „Służba MO” 1971, nr 6, s. 870.

W listach Czytelników zawarta była również prawda dotycząca sprzężenia pomiędzy nadużyciami w zakładach pracy a wadliwym układem stosunków międzyludzkich. Wciąż podkreślano, że dobra opinia zakładu pracy, w którym panują patologiczne stosunki międzyludzkie, opiera się z reguły na fingowanych etykietach lub wynika z dezorientacji. Dobra praca rzetelnego pracownika, który zmuszony jest wykonywać ją w niewłaściwym klimacie, jest z reguły zjawiskiem krótkotrwałym. Albo szybko z niej rezygnuje, albo będzie ją wykonywać kosztem ogromnego wysiłku prowadzącego w konsekwencji do załamań psychicznych i zmniejszenia efektywności swojej pracy. Szczególnie niebezpieczne jest to, że im pracownik jest wartościowszy, im bardziej oddany swej pracy, tym większe ponosi koszty, egzystując w niewłaściwej atmosferze.

Moi Czytelnicy podkreślali, że jeżeli w konkretnym zakładzie pracy rośnie niezadowolenie pracowników, to błędem byłoby wiązanie tego niezadowolenia na przykład wyłącznie z rozgoryczeniem spowodowanym zbyt niskimi zarobkami. Z reguły nie chodzi też o niechęć do pracy. U podłoża tego niezadowolenia leży przede wszystkim gorycz z powodu warunków pracy w takim zakładzie, w którym popełniane są nadużycia. Nieomal truizmem stała się prawda, że ludzie wolą nawet zarobić mniej, ale pracować w dobrych warunkach, w atmosferze uznania dla dobrej roboty. Pisali Czytelnicy, że boli ich nie tylko to, że się zarabia mało, lecz przede wszystkim to, że się zarabia mniej od ludzi gorzej pracujących, z mniejszymi kwalifikacjami, skromniejszym doświadczeniem, znacznie krótszym stażem pracy itp. Dotyczy to nie tylko wynagrodzeń, ale i innych korzyści. Na przykład człowiek cierpliwie zaczeka kilka lat na przydział mieszkania, ale pod warunkiem, że nie zostanie naruszona bariera jego cierpliwości. Naruszało

ją natychmiast preferencyjne przydzielenie mieszkania temu, kto w ogóle nie miał go otrzymać albo miał czekać dłużej, czy ignorowanie zasady „dla jednej rodziny jedno mieszkanie” i przydzielenie jednemu kilku, które potem wynajmował za wysokie, iście kapitalistyczne czynsze lub przerabiał – jak to bywało – na zasobne M-12.

Podstawą rozgoryczeń może być też naruszanie pracowniczej godności. Występowało ono np. w sytuacjach, kiedy zmuszano pracowników uspołecznionych zakładów do wykonywania prac na rzecz skorumpowanych jednostek. Nie tylko finansowe konsekwencje wiązały się z owymi znanymi „roboczogodzinami”, pochłanianymi przez prywatne wille, dacje, baseny, ogrody, drogi dojazdowe do prywatnych posiadłości itd. W systemie polskiego prawa jest wiele przepisów chroniących mienie społeczne. Nie ma jednak takiego, który chroniłby pracę człowieka przed ludźmi skorumpowanymi, nadużywającymi swej władzy.

Wyraźny przepis prawa powinien grozić karą każdemu, „kto, wykorzystując zajmowane stanowisko lub funkcję publiczną, posługuje się cudzą pracą w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej dla siebie lub innej osoby”. Wysokość kary powinna być uzależniona od tego, czy przedmiot świadczenia stanowił korzyść wielkiej wartości, czy też chodziło tylko o „wypadek mniejszej wagi”. I wcale nie chodzi o to, by organom ścigania i karania przysparzać spraw karnych. Chodzi przede wszystkim o to, aby ten, kto nadużywając swej władzy, wysługuje się cudzą pracą, wiedział, że działa w kolizji z prawem, że popełnia czyn społecznie niebezpieczny.

Kolejną prawdą, do której w listach Czytelnicy uporczywie powracali, była teza, że człowiek uczciwy pragnie, aby zło było ujawniane, ponieważ to właśnie stanowi punkt wyjścia do walki z nim. Jednym z najcenniejszych po-

stulatów stał się dla nich postulat jednakowej odpowiedzialności za naruszenie prawa bez względu na zajmowane stanowisko.

Wskazywano też na to, iż zarówno w tym punkcie, jak i w innych założeniach programu walki z nadużyciami nie może być rozbieżności pomiędzy postulatami a ich realizacją, pomiędzy tym, co się mówi, a tym, co się robi.

Ponowna analiza materiałów stanowiących podstawę *Klimatów bezprawia* nie ujawniła innych prawd o kliki. Jednak z chwilą konfrontacji też z działalnością ludzi „złej roboty” cały problem ukazał się w szerszej perspektywie. Problem czynników hamujących prawidłowy rozwój stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy przestał być zagadnieniem wiążącym się tylko ze społecznie niebezpieczną działalnością kliki. Zarysował się wielostronnie, zmuszając do rozszerzenia pola badawczego. W tym rozszerzonym polu badawczym pojawili się kuglarze. Dlaczego właśnie kuglarze? Jest to po prostu mały skrót myślowy. Chodziło o znalezienie nazwy, którą można by zastępować dłuższe, opisowe określenia, np. takie jak postacie z dziedziny patologii społecznej, ludzie złej roboty, dezorganizatorzy życia społecznego, hochsztaplerzy itp.

Sądzę, że wybaczą mi wielcy mistrzowie areny cyrkowej i sceny, że posługuję się nazwą „kuglarz” tylko w jej pejoratywnym znaczeniu. W dobie obecnej kuglarstwem nie nazywa się już jednak określonej dyscypliny artystycznej. Obok dawnych znaczeń znajdujemy w każdym słowniku języka polskiego przede wszystkim takie wyjaśnienia tej nazwy, które skłaniają do refleksji i porównań. Cóż bowiem jest treścią działalności kuglarza? To właśnie, że za pomocą sztuczek kuglarskich, owych „kugli”, oszukuje, mami, kręci, szachruje, szwindluje.

Kiedy się rozważa działalność takich właśnie „nowoczesnych kuglarzy” uprawianą w naszych zakładach pracy, ich

nadużycia popełniane w porozumieniu z innymi, czyny podejmowane w grupach na podstawie podziału ról, przypomina się i to, że kuglarz w etymologicznym ujęciu tej nazwy to „człowiek kierujący ruchami marionetek”, taki, któremu „udało się obalamucić kilku ludzi bez mózgow”. A jego „taniec na linie”? To przecież jakże charakterystyczne, nieustanne balansowanie na krawędzi odpowiedzialności karnej. A stosunek do prawdy? „Czy on prawdę mówi?” – czytamy w słownikach języka polskiego. – „Gdzie tam! W żywe oczy kuglarzy”.

Szukając materiałów do *Klimatów bezprawia*, znajdowałam ludzkie postawy, które określiłam jako kuglarzkie, przede wszystkim w sprawach dotyczących nadużyć w zakładach pracy, przestępstw gospodarczych i przestępstw przeciwko mieniu społecznemu. Wiele się jednak zmieniło od tamtych czasów. Czy zmiana klimatu społecznego, stylu zarządzania, realizacja hasła dobrej roboty na wszystkich szczeblach nie oznacza zbliżającego się zmięczeniu kuglarzy? W opracowaniach naukowych zaznaczono już w pewnych okresach spadek przestępstw gospodarczych. Sygnalizowano, że zmniejszyła się ich liczba i ciężar gatunkowy. Jednak nie tylko liczba wskazuje tu na rozmiar społecznego niebezpieczeństwa. Warto też zwrócić uwagę na pewne istotne cechy charakteryzujące tę przestępczość.

Przestępstwa tego rodzaju mają z reguły charakter ciągły. Jedno przestępstwo obejmuje wiele czynów.

Przestępstwa zarejestrowanych nie można utożsamiać z przestępstwami popełnionymi. Tych ostatnich jest przecież więcej. Nawet wówczas, kiedy przestępstwo jest już ujawnione, tylko w ograniczonym zakresie możliwe jest ustalenie strat, jakie za sobą pociągnęło. Ustalenie pełnych strat uniemożliwia z reguły długotrwałą działalność przestępną, brak dowodów dotyczących jej całokształtu, matactwa samych sprawców dążących do ukrycia rzeczywistych korzyści osiągniętych z takiej działalności itp.

Przestępstwa gospodarcze lub skierowane przeciwko mieniu społecznemu popełniane są z reguły w zakładach pracy. Wiążą się z naruszaniem praw uczciwych pracowników, niebiorących udziału w przestępnej działalności. Szkody moralne powodowane przez sprawców tych przestępstw są niewymierne. Nie jest przecież możliwe ani mierzenie krzywd wyrządzanych uczciwym pracownikom, ani obliczanie strat związanych z działalnością polegającą na kształtowaniu negatywnych postaw społecznych.

W analizach przestępczości gospodarczej i przestępczości przeciwko własności społecznej podkreśla się n a s i l a j ą c ą s i ę t a j e m n i c z o ś ć zarówno samego działania, jak i skutków⁴. Stopień społecznego niebezpieczeństwa nadużyć rośnie nie tylko z powodu doskonalszej formy tych działań i sprawniejszej ich realizacji, ale także z uwagi na nasilającą się tajemniczość. Ważne staje się zatem ciągle ujawnianie zabiegów mistyfikacyjnych i uczulanie na nie opinii społecznej.

Kuglarza charakteryzowała zawsze pomysłowość. Jest ona znamienna także dla współczesnych sprawców nadużyć.

Z tego punktu widzenia bardzo interesujące są analizy psychologiczne sylwetek hochsztaplerów. Właśnie pomysłowość, fantazja i wyobraźnia, obrotność i energia, z jaką realizują nielegalne cele, należy do ich wiodących właściwości psychicznych. Szukając miejsc, w których grasują, nie można pomijać niestety także ośrodków badawczych i naukowych, ponieważ – zgodnie z analizami psychologicznymi hochsztaplerów – charakteryzują się oni m.in. tęsknotami i uporczywie wcielaniem w życie „ciągotami” do pracy naukowej⁵.

⁴ Por. A. Nowakowski, A. Wasilewski, *Informacja podstawą wykrycia nadużyć w skupie wełny*, „Służba MO” 1971, nr 4–5, s. 601.

⁵ W. Wulffen, *Psychologie des Hochstaplers*, Leipzig 1923, s. 37 i nast.

Mimo że kuglarz jest zawsze sprawcą nadużyć, to przecież błędem byłoby wiązanie jego działalności tylko z aferami gospodarczymi i przestępstwami przeciwko własności społecznej. Ta przestępczość ujawnia go zawsze, ale nie wyczerpuje w całości zagadnienia kuglarskiej działalności. Nadużycia wchodzące w jej zakres bywają różnego rodzaju, charakteru, częstotliwości, różne są sposoby ich realizacji, przedmiot zamachu, miejsce popełnienia, stopień społecznego niebezpieczeństwa. Te czyny niemoralne nie zawsze przybierają postać przestępstw. Zawsze jednak należą do negatywnych zjawisk zasługujących na dezaprobatę i zwalczanie.

Działalność pozorna

Praca pozorna, postawy pozorne, pozorne konferencje, pozorna dokumentacja, fałszowana sprawozdawczość, działalność pozorna a praca społeczna, pozorne załatwianie interwencji, konsekwencje działalności pozornej.

Szukając przyczyn nadużyć popełnianych w zakładach pracy i związanych z nimi wadliwych układów stosunków międzyludzkich, zwraca się wciąż jeszcze zbyt mało uwagi na człowieka uprawiającego działalność pozorną. A przecież już dawno wpadliśmy na jego ślad. Ujawnił się on w toku szukania odpowiedzi na niepokojące pytanie, dlaczego zdarza się, że patologiczne układy trwają niekiedy bardzo długo? Bywało przecież, że przestępną działalność demaskowano dopiero po upływie kilkunastu lat. Możliwe to było dlatego, że sprawcy przestępstw uprawiali działalność pozorną. Obejmuje ona zarówno pracę pozorną, jak i postawy pozorne, pozorne dyskusje, pozorne konferencje i pozorną dokumentację.

Działalność pozorna jest niezwykle charakterystycznym elementem taktyki kuglarza. Bywa przez niego uprawiana o b o k autentycznej, rzeczywistej pracy albo z a m i a s t niej. Działając na dwóch płaszczyznach, kuglarz pokazuje dwa oblicza. Tam, gdzie chodzi o działalność pozorną, wykazuje inicjatywę i pomysłowość. Działa dynamicznie i sprawnie. Natomiast zadziwiająca bywa jego opieszałość w pracy rzeczywistej. Tutaj pragnie z reguły wysługiwać się innymi. Jeżeli nie pracuje na pokaz, to działa nieumiejętnie, popełnia błędy. Brak mu chęci do pracy i tych wszystkich cech, które charakteryzują dobrego gospodarza.

Pracy pozornej nie należy utożsamiać z pracą bez sensu, którą sygnalizowano niejednokrotnie w reportażach publicystycznych, tropili ją dziennikarze, analizowali prakseolodzy. Na przykład w jednym z reportaży telewizyjnych (25 II 1972 r.) pokazano robotników budujących dom wczasowy przeznaczony dla turystów dewizowych. W toku budowy zmieniały się nieustannie plany i koncepcje, a także samo przeznaczenie domu. Pociągało to za sobą wielomilionowe straty. Kiedy wreszcie podjęto prace wykończeniowe, okazało się, że robotnicy nakładali na ściany kafle, w i e d z ą c o t y m , że bezpośrednio po ich ułożeniu będą one musiały być zrywane, aby można było założyć wewnętrzne instalacje. Taka praca bez sensu może wejść w skład działalności pozornej, jeżeli np. ktoś poinformuje czynniki nadrzędne, że „budowa postępuje”, że „praca przebiega zgodnie z planem”, beztrwosko pobierając wynagrodzenie za kierowanie pracami. Najgorsza sytuacja powstaje jednak wówczas, gdy praca bez sensu jest wynikiem celowego bałaganu, tworzonego po to, aby zginęły w nim czyjeś milionowe nadużycia.

Jak już wspomniano, kuglarz często działa na dwóch płaszczyznach. Potwierdzają to prowadzone analizy przyczyn przestępczości gospodarczej. Formułowano w nich następujące wnioski: „Materiały gromadzone w toku postępowań przygotowawczych spraw karnych wskazują na dużą liczbę osób pełniących ważne funkcje w przedsiębiorstwie, które były jednocześnie organizatorami działań przestępnych. Często osoby te posługiwały się w swej przestępczej działalności regułami poprawnej organizacji, tymi, których nie stosowały w działalności zawodowej”¹.

¹ S. Akoliński, A. Płaza, *Niektóre czynniki kryminogenne w działalności gospodarczej*, „Państwo i Prawo” 1972, nr 11, s. 90.

Inaczej jednak kształtuje się problem działalności pozornej wówczas, kiedy chodzi o wiedzę specjalistyczną, kwalifikacje zawodowe, a inaczej w dziedzinie zaangażowania polityczno-społecznego. Ze względu na kwalifikacje zawodowe pracowników stanowiących podmioty tej działalności należałoby dzielić na tych, którzy zajmują określone zawodowe stanowisko, nie mając ku temu odpowiednich kwalifikacji, na tych, którzy mają je w stopniu niewystarczającym, oraz tych, których kwalifikacje zawodowe są wystarczające do prawidłowego wykonywania powierzonych funkcji. Ale nawet osoby mające autentyczne kwalifikacje zawodowe n i g d y nie ujawniają swej prawdziwej postawy polityczno-społecznej. To złoto jest zawsze fałszywe. Fałszywą postawę prezentują oni w określonym celu, po to, aby ukryć za nią jak za parawanem swoje dążenia do osiągnięcia nadmiernych korzyści materialnych, do zaspokojenia wygórowanych ambicji, zrobienia upragnionej, acz niezasłużonej, kariery itp.

Kiedy się rozważa pozorną działalność tych ludzi, nasuwają się refleksje na temat ich podobieństwa do dawnych alchemików-fałszerzy. W baśniach i opowieściach o alchemikach znajduje się i ta o poszukiwaniach sposobów produkcji złota, które napełniłoby puste skarbcce monarchów. Władcy finansowali działalność „uczonych mężów”, wierzyli i czekali. Aby wzmocnić ich wiarę, zapraszani bywali od czasu do czasu na eksperyment, który miał dostojnego gościa naocznie przekonać, że już niedaleka jest chwila, kiedy złoto szerokim strumieniem poleje się do skarbcza. Do niewielkiego pustego tygla wsypywał alchemik najprzeróżniejsze substancje, najchętniej nieszkodliwe i łatwo parujące. Potem tygiel ustawiał na ogniu i głośno recytował zaklęcia. I oto stawał się cud. W naczyniu na samym dnie połyskiwała maleńka grudka stopionego złota. Oczywiście monarcha ani przez chwilę nie zdawał sobie

sprawy z tego, że w tyglu mogło być podwójne dno (to drugie wykonane na przykład z wosku), pod którym zawczasu ukryta została pewna ilość złotego proszku. W wysokiej temperaturze proszek stapał się w bryłkę, a woskowe dno wraz z innymi składnikami po prostu wyparowywało. Król widział jedynie efekt końcowy – wspaniały rezultat czarodziejskiej sztuki magicznej swego podopiecznego. Dalej akcja toczyła się według takiego mniej więcej schematu: – „Kiedy wyprodukujesz więcej złota?” – pytał monarcha. – „Jak tylko zdobędę dalsze fundusze na prowadzenie badań” – odpowiadał uczony mąż, kornie chyląc głowę. Władca wzdychał ciężko i dawał odpowiedni znak swemu ministrowi finansów. Skarbiec królewski – i tak już prawie pusty – opróżniał się jeszcze bardziej. Natomiast sakiewka alchemika pęczniała niepomieranie².

Działalność pozorna ujawnia fałsz w głoszeniu postulatów społecznie najcenniejszych, zakłamanie haseł najwartościowszych, oszukańcze zniekształcanie postaw drogić każdemu rzetelnemu człowiekowi. Charakterystyczne są też dla działalności pozornej obłudne dążenia podejmowane przez ludzi odpowiedzialnych za złą robotę. Na szczególną uwagę zasługuje tu „wielostopniowa działalność pozorna” i „kontrastowa działalność pozorna”. Ta pierwsza charakterystyczna jest dla sprawy nadużyć, marnotrawstwa lub bałaganu w określonym zakładzie pracy. Nie można ich dalej ukrywać, już ujrzały światło dzienne. Wówczas osoba odpowiedzialna za wyrządzone zło, współodpowiedzialna lub inna, pragnąca upiec przysłowiową własną pieczeń na resztkach dopalającego się śmietniska, przystępuje do pozorowanego działania. W istocie rzeczy nic się za tym nie kryje. Nie podjęto żadnych czynności, nie ma odpo-

² J.J. Herlinger, *Niezwykłe perypetie odkryć i wynalazków*, Warszawa 1972, s. 176.

wiedzialnych za bałagan, porządkowanie jest tylko pozorne, cała sprawa rozplywa się albo bardzo skutecznie przysycha. A zatem najpierw była działalność pozorna niższego stopnia, potem następuje dalsze jej stopniowanie. Kontrastowa działalność pozorna występuje również z uderzającą częstotliwością. Chodzi o to, że jedni sami sobie tworzą (lub inni także im w tym pomagają) własne wielkie sukcesy na papierze, np. w sprawozdaniach, w nieprawdziwych relacjach o tym porządkowaniu, w całej obłąkanej, wirującej, fałszywej dokumentacji. W kontraście z nimi tym gorzej wyglądają osiągnięcia rzeczywiste, lecz skromne – prawdziwe wyniki pracy ludzi rzetelnych lub autentyczne działania zmierzające do naprawy.

Postulaty praworządności, jawności życia społecznego i dobrej roboty należą niestety do tych, których niekiedy nadużywa się w działalności pozornej. Wystarczy wspomnieć, że jawności życia społecznego domagają się także aferzyści ukrywający za fasadą kłamstwa swe nielegalne machinacje.

Do truizmów należy postulat, że ludzi trzeba oceniać na podstawie wyników ich pracy. One to, a nie wypowiedzi, odzwierciedlają rzeczywiste kwalifikacje i umiejętność ich prawidłowego wykorzystania w pracy zawodowej. Wydaje się oczywiste i niewymagające uzasadnienia to, że o wartości i przydatności zawodowej człowieka decydować musi jego *dobro roboty*, a nie *gadanie o dobrej robocie*. Jeszcze gorzej jest jednak wówczas, kiedy pracę zastępują nie tylko gadanie, slogany i komunały, ale zorganizowana działalność pozorna. Na paradoks zakrawa sytuacja, że niekiedy hasła dobrej roboty propagowane są przez zatwardziały brakorobów, przyczyny rosnącej absencji w zakładach pracy – roztrząsane przez obiboków i bumelantów, hasło walki z alkoholizmem – prezentowane przez nałogowych alkoholików, lub krzykliwa propaganda uczciwości prowadzona przez biorących udział

w korupcyjnej działalności. W istocie rzeczy są to elementy celowej działalności. Mity, które powstają na ich podłożu, stanowią tarczę ochronną, puklerz osłaniający jednostkę niekiedy w ciągu długich lat.

Nie budzi żadnych wątpliwości fakt, że współcześnie efektywność pracy wiąże się nie tylko z indywidualnym wysiłkiem jednostki, ale jest wynikiem *współdziałania*. Nie ma racjonalnego współdziałania bez wzajemnego porozumienia, bez uzgodnień, koordynacji, podsumowania wspólnych osiągnięć itd., itd. Rośnie zatem znaczenie konferencji, roboczych narad, dyskusji, zebrań, posiedzeń, które zgodnie ze swoimi założeniami stanowić mają formę *koniecznego społecznego współdziałania*.

Niestety, w układach patologicznych stają się one tylko parawanami, za którymi uprawia się ową zonglerkę polegającą na mnożeniu *zbędnych* zgromadzeń pracowników; jest to marnotrawstwo jednego z niezwykle cennych dóbr, a mianowicie ludzkiego czasu. Gdyby udało się precyzyjnie obliczyć ten marnowany czas, biorąc pod uwagę zarówno liczbę pracowników, którzy czas tracą, liczbę straconych godzin pracy, a także straty związane z unieruchamianiem w tych godzinach konkretnych stanowisk pracy, maszyn i innych urządzeń, oraz straty spowodowane niezalatwianiem spraw – to ogólny bilans tego nurtu działalności pozornej byłby ogromny.

Jakie są podstawowe sygnały wskazujące na to, że konkretna konferencja, zebranie lub narada robocza należy do *zbędnych*? Jest ich co najmniej sześć, a mianowicie: 1) zbyt duża liczba zgromadzeń; 2) nierównomierne rozłożenie w czasie; 3) zbyt długi tok narad, np. całodzienny – w sytuacji, w której wystarczyłoby 3 godziny do wyczerpania tematu; 4) brak przygotowania albo wadliwe przygotowanie konferencji lub narady; 5) nieodpowiednio wybrane miejsce, zmuszające uczestników

do straty czasu na podróże, dojazdy itp.; 6) złe prowadzenie konferencji lub narady.

Negatywna ocena zbędnych posiedzeń wynika oczywiście nie tylko z tego, że wypełniają je gadulstwo i jałowe dyskusje, że są przejawem rabunkowej gospodarki czasem, że zmuszają do biernego uczestnictwa, że jak wszystko, co charakteryzuje się pustosłowiem, zabijają twórczą inicjatywę. Ważna jest także przyczyna zwoływania zbędnych pracowniczych zgromadzeń. Bywa przecież i tak, że potrzebna konferencja przekształca się w imprezę chaotyczną, nieefektywną, zbyt długo trwającą tylko dlatego, że ją źle przygotowano lub nieumiejętnie poprowadzono. Przyczyny kuglarskiej działalności pozornej są jednak inne. Jeżeli konferencja wchodzi w zakres takiej działalności, to z góry pomyślana jest jako przedsięwzięcie mające służyć określonym egoistycznym celom. Nie mają one oczywiście nic wspólnego z koordynacją rzeczywistej pracy, koniecznością jej usprawnienia lub prezentacją autentycznych wyników. A zatem dlaczego się je organizuje? Niektóre z nich maskują brak pracy lub osiągnięć. Jeżeli osiągnięcia są, ale należą do bardzo skromniutkich, to taka narada spełnia rolę specjalnej pompy tłoczącej, zmieniającej poziom osiągnięć i obraz ich rzeczywistej wartości. Jest po prostu jednym z elementów tzw. propagandy sukcesu. Dla hochsztaplera działającego w zakładzie pracy z reguły korzystne jest rozwinięcie transparentu z hasłem dobrej roboty, której sam nie wykonuje, inicjowanie dyskusji zamiast pracy. Asekuruje w ten sposób własną osobę, tworzy podstawę pochlebnych mitów, zabezpiecza się przed utratą korzystnego stanowiska albo toruje sobie drogę do zdobycia lepszego.

Popularną przyczyną organizowania zbędnych zgromadzeń pracowniczych bywa też *auto-reklama*. Światła reflektorów kieruje się wówczas nie na wyniki pracy, których przecież nie ma, lecz na rzekomo pozytywne postawy i właściwości

psychiczne albo w ogóle niesprawdzalne, albo co najmniej niesprawdzone w działaniu, na nieistniejące wartości oszusta, mówiąc o nich szeroko i sugestywnie. Bywa i tak, że obok postaw i właściwości psychicznych autoreklama prezentuje określoną osobę w świetle zasług polegających na z o r g a n i z o w a n i u k o n f e r e n c j i, a nie uzyskaniu osiągnięć, których prezentacja miała być przedmiotem obrad. Kuglarz „wprowadza”, „podsumowuje”, wita, żegna, dąży do uzyskania sukcesów towarzyskich, wykazuje dużą ruchliwość i obrotność wówczas, kiedy chodzi o samą oprawę zgromadzenia, wystrój zewnętrzny, rekwizyty ozdobne itd.

Charakterystyczna dla tej działalności jest jej niezwykła sugestywność. Analizy psychologiczne hochsztaplerów ujawniają wśród właściwości psychicznych tych ludzi także duże zdolności retoryczne, sugestywny sposób mówienia i umiejętność naśladowania innych³. Dzięki tym właściwościom czciciel sloganów, nierób i aferzysta staje się piewcą dobrej roboty i szermierzem praworządności. Do jego bardzo znamiennych posunięć należy, uprawiane z dużym zapałem i zaangażowaniem, pouczanie innych, jak należy pracować, i krytykowanie cudzych osiągnięć tylko dlatego, że ktoś inny jest ich twórcą. Pouczając innych, sam oczywiście nie jest w stanie wykonać pracy, o której wiele mówi, lub po prostu nie chce jej wykonywać, ponieważ jest to zajęcie znacznie mniej intratne od działalności, jaką prowadzi.

Tej grupie hochsztaplerów obce są ambicje rzetelnego wykonywania pracy i dążenia, aby dobra robota doprowadziła do osiągnięć, do uczciwie uzyskanego sukcesu. Chodzi tylko o to, aby mówiono o takiej pracy lub o takich osiągnięciach.

Jeżeli autoreklama w dużym gronie staje się przedsięwzięciem zbyt ryzykownym, wiąże się z obawą, że wśród zebranych

³ E. Wulffen, *Psychologie des Hochstaplers*, cyt. wyd., s. 22 i inne.

znajdzie się jednak ktoś, kto zapyta o działalność konkretną, o zasługi prawdziwe i osiągnięcia rzeczywiste, to szuka się form zastępczych. Oszust dotrze np. do dziennikarza i licząc na jego dezorientację, udzieli błyskotliwego wywiadu, tym cenniejszego dla jego dalszej kuglarskiej działalności, że utrwalającego mity o wszechstronnej aktywności, będącej w istocie rzeczy tylko działaniem pozornym.

Bywają jednak i takie obrady, w toku których samochwalstwo schodzi na dalszy plan. Ich celem jest bowiem nie tyle prezentacja określonej osoby, ile zjednanie dla niej i jej działalności sojuszników i satelitów. Wypowiedzi na takich zgromadzeniach podaje się wyłącznie w futerałach pochlebstw i komplementów. Monologi podlizywaczy wypełniają wówczas zebrania gładkie, ulizane i bez treści.

Licząc na to, że obecni uwierzą w deklaracje, hochsztapler dąży za pomocą autoreklamy i pochlebstw do uzyskania przydatnej etykiety, np. „aktywny”, „zaangażowany”, „zawsze obecny”, „oddany sprawie”. Właściwa charakterystyka postawy powinna wyjaśniać, w jakiej dziedzinie wykazuje określona jednostka swoją aktywność, na czym polega i jakim celem służy jej „zaangażowanie”, gdzie jest „zawsze obecna” itd. Kuglarz liczy jednak na to, że etykietę się tylko przykleja, etykiety się nie sprawdza. Będzie więc korzystał z etykiety „zaangażowanego”, mimo że to jego zaangażowanie wcale nie dotyczy rzetelnej pracy, będzie się chełpił aktywnością w gadaniu i obecnością tam, gdzie nie pracują.

Uzyskanie etykiety dzięki działalności pozornej wypełnia dopiero jego program minimum. Opierając się na niej, będzie realizował dalsze cele, zarówno te, które wiążą się z dążeniami o charakterze ambicjonalnym, jak i te, których realizacja zapewni mu korzyści materialne.

Błędem byłoby zawężanie zakresu działalności pozornej kuglarza tylko do posunięć taktycznych, za pomocą których

prezentuje siebie w nieprawdziwym świetle. Etykiety – kamuflaż, wprowadzające w błąd jednostki, instytucje i organizacje, spełniają rolę wielostronną. Jeżeli ma on w swym środowisku konkurenta, opozycjonistę lub zdeklarowanego wroga, albo jeżeli cała grupa osób negatywnie ocenia jego działalność, to pozorna konferencja służyć może zabiegom zmierzającym do pozbycia się konkurencji, rozgromienia opozycji, zahamowania krytyki, odstraszenia osób wahających się wspierać tych, w działalności których widzi niebezpieczeństwo. To niebezpieczeństwo może być oczywiście różnego rodzaju. Do walki z nim prowadzić może obawa, że inny zajmie upatrzone stanowisko, strach przed ujawnieniem nadużyć lub utratą wpływów. W takich sytuacjach planowane zgromadzenia są precyzyjnie przygotowane, i to zarówno pod względem odpowiednio ustawionego porządku obrad, jak i doboru zaproszonych uczestników. Wśród obecnych nie powinno być przecież rażącej dysproporcji pomiędzy zwolennikami kuglarza i resztą.

Wykorzystywanie konferencji pozornej do realizacji egoistycznych celów wiązać się może nie tylko z jej tematem, treścią i charakterem obrad, w toku których pojawić się mogą wyraźne albo tylko konkludentne (domniemane, przypuszczalne – red.) zarzuty przeciwko określonym osobom. Bywa i tak, że podstawą zarzutu jest sam fakt nieobecności na konferencji. Kuglarz z reguły nie znosi porównań pomiędzy pracą i działalnością pozorną. Jeżeli pracownik zdał sobie sprawę z tego, że jałowe gadanie jest jednym z czynników rabunkowej gospodarki jego czasem, to przyjmie pozycję obronną. Uczyni to tym szybciej, im bardziej czasochłonna jest jego praca zawodowa. Będzie dokonywał selekcji, dzielił konferencje i inne zgromadzenia na wartościowe, konieczne i takie, które są tylko stratą czasu. Niekiedy te ustalenia wcale nie są trudne. Brak dokumentacji wskazującej na przygotowanie konferencji, nazwisko organizatora, poprzednie wnioski

pozwalają przypuszczać, że grozi dyskusja pozorna. Pracownik ceniący swój czas będzie jej zatem unikał. Jeżeli ze względu na kwalifikacje i swą pracę zawodową jest dobrze notowany w środowisku, to jego nieobecność nie pozostanie niezauważona. Stanie się przedmiotem komentarzy i uwag w rodzaju: „X dobrze przewidział, nie przychodząc, uniknął straty czasu” itp. To oczywiście już jest niebezpieczne dla osób uprawiających działalność pozorną. Spowodować może konfrontację autentycznych osiągnięć zawodowych z konferencyjną ruchliwością, z brakiem treści organizowanych imprez itd. Bywa i tak, że z góry zapobiega tej niekorzystnej dla siebie sytuacji, występując z zarzutami „pustego miejsca na konferencjach”. Zarzut bywa formułowany sugestywnie, a co gorsze, w ujęciach wskazujących na swoiste fotomontaże. Na przykład udział w konferencjach utożsamia się z p r a c ą i czyjaś nieobecność odpowiednio się komentuje, że „tam, gdzie chodzi o ciągły trud w osiąganiu, zdobywaniu, w marszu naprzód itd., itd., tam miejsce X jest p u s t e”. Tymczasem to właśnie ten X z największym oddaniem i rzetelnością wykonuje swoją pracę, osiągając wymierne, obiektywne wyniki, podczas gdy stawiający zarzut jest wyłącznie dyskutantem, prelegentem, tworzy uchwały dla uchwał, inicjuje gadanie i nieustannie dyskontuje swoją ruchliwość i obrotność.

Działalność pozorna przejawia się oczywiście nie tylko w organizowaniu zbędnych konferencji, jałowych dyskusji i bezowocnych narad. Może też mieć inne formy. Do niej należą rozliczne wyjazdy w celach fikcyjnych, a oficjalnie – „na delegacje”, wyjazdy za granicę z fałszywym szyldem, np. w celach naukowych. Wspomnieć też trzeba o reorganizacjach dla reorganizacji, o kontrolach dla samej kontroli, to znaczy tylko dla odnotowania, że była, o tworzeniu fikcyjnych placówek tylko po to, by stworzyć pozory, że ktoś coś piastuje, że działa, podczas gdy w istocie rzeczy nie robi nic.

Poletko pozornej działalności staje się szersze wówczas, kiedy uzyskuje ona a f i r m a c j ę w d o k u m e n t a c h. Miejscem bardzo popularnym, chętnie wykorzystywanym do utrwalania lub legalizowania działalności pozornej, stają się s p r a w o z d a n i a. Ich rola jest także wielostronna. Wiąże się m.in. z celebrowaniem samych czynności sprawozdawczych, wypełnianiem nimi czasu, o który zmniejsza się czas przeznaczony na efektywną pracę. Jako przykład patologicznej celebracji służyć mogą dzieje sygnalizowanego w publicystyce sprawozdania, które dotyczyć miało wyników pracy kilkunastoosobowego zespołu pracowniczego⁴. Po wykonaniu pierwszych koniecznych czynności, czyli zebraniu informacji na temat działalności każdego z pracowników, nastąpiła celebrowanie sprawozdania polegająca na: 1) zwołaniu zebrania pracowników w celu opracowania „perspektywicznych wytycznych” sprawozdania, 2) zwołaniu następnego zebrania, poświęconego „przedstawieniu wiodących tez sprawozdania”, 3) zwołaniu dalszego zebrania „w celu przedstawienia całości projektu sprawozdania”, 4) zapowiedzi zwołania czwartego zebrania, którego tematem miała być „akceptacja oryginału sprawozdania”. To ostatnie zebranie nie doszło do skutku. Oryginału sprawozdania nie poddano „akceptacji”, ponieważ istotne zastrzeżenia wzbudził jego projekt. Zebrani pracownicy ustalili, że zawarte w nim oceny poszczególnych pracowników oparte są na r ó ż n y c h kryteriach, że przyjęto r ó ż n ą skalę o c e n i r ó ż n e okresy sprawozdawcze (np. jednemu analizowano wyniki trzyletniej pracy, innym wyniki pracy tylko w ciągu jednego roku, pozostałe lata pomijając całkowicie). Ponadto pewne funkcje piastowane przez pracowników jednym zaliczono jako istotne wyniki pracy, a innym ich w ogóle nie zaliczono.

⁴ Patrz także K. Daszkiewicz, *Ocena pozornej pracy umysłowej*, „Argumenty” 1973, nr 1.

Falszowane albo retuszowane sprawozdania stają się magicznymi zestawieniami zawierającymi nieprawdziwe liczby, fakty i opinie, relacje o sfalszowanych osiągnięciach. Za pomocą tych zabiegów fałszerze prawd osiągają różne cele. Należy do nich np. umacnianie własnej pozycji, wprowadzanie władzy w błąd, pogneźbianie przeciwników, a także *l e g a l i z a c j a* nadużyć. Odbywa się ona nie tylko za pomocą fikcyjnych aktów kupna i sprzedaży, fikcyjnych listów przewozowych, fikcyjnych protokołów, ale także za pomocą fikcyjnej sprawozdawczości.

Celebracja i rozmnażanie czynności sprawozdawczych wynikać może oczywiście m.in. z nieudolności osoby opracowującej sprawozdanie, braku kwalifikacji i niezbędnej sprawności, braku orientacji itp. Nie zawsze jest to dzieło hochsztaplera, który celebrytuje w sposób zamierzony i z pełną świadomością wprowadza do sprawozdań fikcyjne dane, przekształca na papierze pozorne wyniki pracy w rzeczywiste, dopiero planowane w już osiągnięte. Z reguły podkreśla się, że pewne prace są wykonywane, a pomija to, jak, z jakimi sprawdzalnymi i wymiernymi efektami. Charakterystyczne jest i to, że danym o rzekomych osiągnięciach fałszerzy prawd przeciwstawia się w sprawozdaniach brak osiągnięć innych pracowników. Na kontrastowym tle rzekomej cudzej opieszałości tym promienniejszy błyszczy własna pozorna działalność.

Falszowana sprawozdawczość ma wiele postaci, pociąga też za sobą różne konsekwencje. Nie ma jednak co do tego żadnych wątpliwości, że prowadzi do wymiernych strat majątkowych i niewymiernych strat moralnych, jest czynnikiem demoralizacji w zakładach pracy i powodem podejmowania błędnych decyzji. Prawidłowa decyzja musi przecież opierać się na aktualnym, prawdziwym, a nie fałszowanym stanie rzeczywistości. Dane fałszywe prowadzą do nieprawdźwych wniosków, m.in. w dziedzinie tak ważnej dla gospodarki

narodowej, jaką jest relacja pomiędzy osiągnięciami planowanymi a ich realizacją. Ranga rzetelnej informacji o systemie naszej gospodarki, życiu politycznym jest zatem bardzo wysoka. Wszelkie deformacje i każdy przejaw patologii w sferze informacji i sprawozdawczości zasługują na szczególną wrażliwość i skuteczną reakcję. Tolerancja fałszywej sprawozdawczości, a nawet silne bodźce sprzyjające jej rozrostowi, wiązały się ściśle ze źle pojętą tzw. propagandą sukcesu. Sukcesy muszą być. Jeżeli ich nie ma w rzeczywistości, to niech przynajmniej będą na papierze – oto postawa ogłupiająca tak wielu.

Prawidłowy nurt poglądów na temat istoty, rangi i funkcji rzetelnej sprawozdawczości długo torował sobie drogę w polityce społecznej i praktyce wymiaru sprawiedliwości. W nauce prawa nigdy jednak nie było wątpliwości co do tego, że fałszowanie sprawozdawczości jest przestępstwem. W ustawie z 15 lutego 1967 r.⁵ o organizacji statystyki państwowej znajduje się przepis (art. 22), który wprowadza pojęcie: „przestępstwo fałszywej sprawozdawczości”. Stanowi on, iż karze pozbawienia wolności do lat 3 podlega „pracownik organu administracji, instytucji albo przedsiębiorstwa państwowego lub społecznego, który składa sprawozdania statystyczne zawierające dane nieprawdziwe, wyrządzając przez to szkodę dla interesu społecznego lub gospodarczego”.

Fałszowana sprawozdawczość może też mieć znamiona przestępstwa określanego jako tzw. fałsz intelektualny dokumentu. Polega ono na poświadczeniu w dokumencie nieprawdy dotyczącej okoliczności, która ma znaczenie prawne. Jeżeli dopuści się tego funkcjonariusz publiczny działający w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej – podlega karze

⁵ Dz.U. nr 10 z 1967 r., poz. 47.

pozbawienia wolności od roku do lat 10 i grzywny (art. 266 § 4 kodeksu karnego).

W sytuacjach, kiedy sprawozdanie sfałszowano nie tylko jeden raz, ale powtarzano takie czyny w ciągu dłuższych okresów, sprawca odpowiadać może za tzw. przestępstwo ciągłe (art. 58 kodeksu karnego). Sąd może mu wówczas wymierzyć karę nadzwyczajnie obostrzoną (do najwyższego ustawowego zagrożenia zwiększonego o połowę). Cytowany przepis ma tu istotne znaczenie. Sprawozdania fałszuje się przecież z reguły wielokrotnie, mnożąc w ciągu długich okresów wciąż nowe informacje o fikcyjnych osiągnięciach.

Jeżeli fałszowana sprawozdawczość stanowi tylko jeden z elementów przestępczego nurtu, np. występuje w związku z działalnością korupcyjną sprawcy lub jest tylko jednym ze środków umożliwiających realizację innego przestępstwa, to sprawca odpowiada oczywiście zarówno za fałszowanie sprawozdawczości, jak i za te przestępstwa, które dzięki niej realizował.

Chociaż wymierzanie kar za przestępstwo fałszowanej sprawozdawczości jest konieczne, to przecież należałoby je traktować jako środek ostateczny i dążyć do skutecznego przeciwdziałania na wczesnych etapach jej pojawiania się. Konieczny jest tu „system bodźców uczciwości”, związany zarówno z eliminacją warunków obiektywnych, np. opłacalności fałszowanej sprawozdawczości, a nawet wręcz nieprawdopodobnej konieczności fałszowania prawdy, dokumentacji nieistniejących sukcesów i in., jak i kształtowaniem postaw. Chodzi przede wszystkim o postawy kształtujące prawidłowy stosunek do pracy, do mienia i do drugiego człowieka.

Informacje płynące z zakładów pracy na temat realizowanych zadań i osiągniętych efektów w sposób bezpośredni albo pośredni dotyczą ludzi wykonujących tę pracę. Za zestawieniami statystycznymi, za kolumnami cyfr i obliczeń stoi zawsze

człowiek, zarówno ten, który pracę wykonuje, jak i ten, który składa o niej sprawozdanie.

Możliwość fałszowania sprawozdawczości zależy również od wiedzy pracowników na jej temat i od stosunku zależności, w jakim pozostają do jej sprawców. Bywa i tak, że większość załóg w ogóle nie zna sprawozdań. Ścisły jest zatem związek pomiędzy rzetelnością sprawozdań wysyłanych na zewnątrz a prawdziwością i dostępnością informacji dla załogi. Warunkiem postawienia tamy fałszywej sprawozdawczości i nieprawdziwym informacjom jest oczywiście także właściwa postawa nadrzędnych ogniw i szczebli. Jeżeli nie będą one oczekiwać wygładzonych, zaokrąglonych lub wręcz fałszowanych danych, jeżeli zaniknie ponadto szkodliwa tolerancja fałszowanej sprawozdawczości – tak, jak to było w przeszłości – to eliminacji ulegnie jedna z przyczyn rodzących to zjawisko.

Fałszowana sprawozdawczość występuje z reguły w kompleksie zjawisk z zakresu patologii społecznej. Ujawniła to ze szczególną ostrością jedna ze spraw karnych, która zasługuje na szersze omówienie nie tylko z tego powodu. Wyrok Sądu Najwyższego, jaki zapadł w tej sprawie, zawierał precedensowe rozwiązanie o społecznej doniosłości. Poruszane w nim problemy wybiegały daleko poza zakres prawniczych kwalifikacji czynu, sięgały do splątanych korzeni tkwiących u podłoża istotnych zagadnień społecznych. Przełamał on też negatywny stereotyp związany z nieprawidłowymi ocenami fałszowanej sprawozdawczości. Zarysował się nowy tor, z jednej strony – ochrony rzetelnej informacji i prawidłowej sprawozdawczości, a z drugiej – bezkompromisowej walki z fałszywą sprawozdawczością.

Wyrok dotyczył czynów dyrektora i dwóch kierowników przedsiębiorstwa usługowego. Zawarli oni fikcyjne dane w sprawozdaniach statystycznych dotyczących wykonania pla-

nu. W następstwie tych danych zostały wypłacone nienależne premie. Sąd Rejonowy w P., do którego dotarła sprawa, wydał dwa wyroki skazujące. Dyrektora skazano na karę 1 roku pozbawienia wolności (z warunkowym zawieszeniem wykonania na okres 2 lat) i 10 tysięcy złotych grzywny. Jeden z kierowników otrzymał karę 1 roku ograniczenia wolności z potrąceniem w tym okresie 10% wynagrodzenia za pracę na rzecz Polskiego Związku Niewidomych. Wobec drugiego kierownika zastosowano warunkowe umorzenie postępowania.

Od wyroku Sądu Rejonowego w P. wniósł rewizję obrońca, domagając się umorzenia postępowania wobec skazanych z uwagi na to, że popełnione przez nich czyny charakteryzowała „znikoma szkodliwość społeczna”. Sąd Wojewódzki w L. zgodził się z tą argumentacją obrońcy i umorzył postępowanie wobec wszystkich oskarżonych, uznając, że chodzi tu o czyny, „których społeczne niebezpieczeństwo jest znikome”. Na tym nie zakończyła się jednak sprawa dotycząca fałszowania sprawozdawczości. Od wspomnianego wyroku Sądu Wojewódzkiego prokurator generalny PRL wniósł rewizję nadzwyczajną na niekorzyść oskarżonych. Jego argumenty uznał za słuszne Sąd Najwyższy, który wyrokiem z 23 sierpnia 1977 r.⁶ uchylił zaskarżony wyrok i sprawę przekazał Sądowi Wojewódzkiemu w L. do ponownego rozpoznania. We wspomnianym wyroku Sąd Najwyższy sformułował kilka znaczących tez.

Ustosunkowując się do argumentów obrony sprawców fałszowanej sprawozdawczości, Sąd Najwyższy stwierdził, że „wszelkie sprawozdania zawierające nieprawdziwe informacje o wykonawstwie planów zawsze należy oceniać jako społecznie szkodliwe. Jeżeli bowiem podstawą podejmowania decyzji gospodarczych mają być dane sprawozdawcze, to muszą one być przede wszystkim

⁶ (VI KRN 176/77), OSNIK 1977, nr 10–11, poz. 120.

kim rzetelne, bo w przeciwnym razie decyzje podejmowane na podstawie zdeformowanych informacji będą błędne”.

Formułując przytoczoną wyżej tezę, Sąd Najwyższy ustosunkował się także do kilku argumentów, za pomocą których dążono do wykazania, że pewne nurty fałszowanej sprawozdawczości nie są społecznie szkodliwe. Warto dodać, że argumentami tymi posługiwano się nie tylko w rozważanej sprawie. Zaslugują one na uwagę, ponieważ miały znacznie szersze zastosowanie, pojawiały się w różnych próbach obrony i usprawiedliwiania czynów należących do zakresu patologii społecznej.

Bardzo charakterystyczny mechanizm uruchamiany po ujawnieniu sprawcy czynu niemoralnego lub przestępnego polega na tym, że w pełni dezaprobuje się ogólne zjawisko, potępiając abstrakcyjny czyn abstrakcyjnego sprawcy. Natomiast szkodliwość konkretnego czynu konkretnego sprawcy podlega całkowitej negacji albo minimalizacji, zmniejsza się ją albo bagatelizuje. W rozważanej sprawie mechanizm ochronny wiązał się z podziałem fałszywych danych statystycznych na takie, które mają istotne znaczenie, i takie, których znaczenie jest minimalne albo żadne. Z uwagi na to, że fałszywe dane dotyczyły działalności przedsiębiorstwa usługowego zajmującego się przewozem towarów w komunikacji samochodowej, aprobowano i podkreślano znaczenie rzetelnych danych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, minimalizując szkodliwość fałszowania danych dotyczących sfery usług. Sąd Najwyższy nie zgodził się z takim stanowiskiem. Podkreślił, że nie ma istotniejszego znaczenia kwestia, gdzie, na jakich odcinkach dochodzi do fałszowania sprawozdawczości. Słusznie też wskazał na istotną rolę transportu w gospodarce.

Niejednokrotnie sygnalizowano już różne miejsca, różne zakłady pracy, w których ujawniano fałszowaną sprawozdawczość. Charakter zakładu pracy, rodzaj jego działalności, branża

czy specjalizacja nie mogą służyć jako argument pomniejszający społeczną szkodliwość fałszu zawartego w sprawozdaniach. Społecznie szkodliwa jest bowiem fałszowana sprawozdawczość zarówno w małym przedsiębiorstwie, jak i w wielkim kombinacie produkcyjnym. Różne były konsekwencje takich manipulacji, ale fałsz pozostaje fałszem bez względu na to, czy zaniżało się straty wynikające ze złej produkcji, czy zawyżało wartość produkcji dobrej, zniekształcało wartość wykonanych robót, relacjonowało fakt oddania do eksploatacji inwestycji, która w istocie rzeczy nie była jeszcze ukończona, składało sprawozdania o wykonaniu bloków mieszkalnych, kiedy do ich rzeczywistej gotowości droga jeszcze była daleka, zmniejszało dane dotyczące importu, a zawyżało liczby dotyczące eksportu, podawało nieprawdziwe informacje dotyczące pogłowia zwierząt czy wartości sprzedanych towarów, przekształcając na papierze zadania planowane lub będące w trakcie realizacji w zadania już wykonane. Na stronicach takich fałszowanych sprawozdań roiło się od „martwych dusz”, które powinny były pojawiać się już tylko w teatralnych inscenizacjach arcydzieła Gogola.

Bardzo charakterystyczne są argumenty obrony pojawiające się w sprawach dotyczących fałszowanej sprawozdawczości. Wywodzi się w nich, że nie „nie ma winnych”, a jednocześnie sprawcę kryje się skutecznie za plecami „kolegium”, „dyrekcji”, „zespołu”, „całego kolektywu” itd., itd. Problem odpowiedzialności „rozproszonej” wylania się także na tle innych zjawisk z zakresu patologii społecznej. W tych jednak sprawach pojawia się nader często. Typowe jest też odrywanie samego czynu od jego negatywnych konsekwencji. Łatwiej bowiem uznać swą odpowiedzialność za wadliwe wykonanie jednego z elementów budowli, aniżeli przyznać, że wskutek tej wady cały blok mieszkalny nie nadaje się do użytku. Łatwiejsze jest przyznanie się do wprowadzania w sprawozdaniach nieprawdziwych danych,

niz potwierdzenie, że służyło to osiągnięciu wielomilionowych korzyści przez ludzi wykorzystujących uspołecznione zakłady pracy i ich działalność do swych prywatnych celów.

W opisaney sprawie dotyczącej przestępstwa sfalszowanej sprawozdawczości także usiłowano odciąć ten czyn od konsekwencji, jakie za sobą pociągał. Dowodzone, że „sprawozdanie ma charakter ściśle formalny”, a „podanie nieaktualnych danych nie miało decydującego znaczenia dla oceny podległego przedsiębiorstwa”. Znamienne było też zastąpienie „danych sfalszowanych” określeniem „dane nieaktualne”. Dane sfalszowane nigdy nie są prawdziwe. Dane nieaktualne były prawdziwe w pewnym okresie, potem się zdezaktualizowały. Z tego powodu straciły swą wartość, a nie dlatego, że ktoś je sfalszował. Co to w ogóle ma znaczyć, że sprawozdanie ma charakter „ściśle formalny”? Sprawozdanie, które nie pełni określonej funkcji w systemie planowania, zarządzania, gospodarowania, staje się przecież elementem zbędnej działalności biurokratycznej nękającej ludzi i instytucje. Jeżeli nie pełni swych funkcji, to czemu służy, po co w ogóle jest? „Ściśle formalny” obieg papierów zasługuje na likwidację, a już w żadnym wypadku nie może eliminować odpowiedzialności za fałszywe informacje. Prawda jest inna. Gdyby fałszowane sprawozdanie istotnie niczemu nie służyło, to dlaczego byłoby fałszowane?

Źle jest już wówczas, kiedy określona jednostka produkcyjna albo usługowa pełni funkcje dostawcy fałszywych informacji. Tylko deklaruje, a nie wykonuje swych zadań. Wprowadza w błąd w kwestii realizacji planów. Było jeszcze gorzej, przy czym nurt patologii stawał się głębszy, kiedy te fałszywe dane były podstawą podejmowania decyzji w sprawach ważnych dla gospodarki, a ponadto fakt zdemaskowania kłamstwa nie wywierał żadnego wpływu na ocenę tych, którzy tworzyli dane niezgodne z prawdą i przekazywali je dalej.

W rozważanej sprawie fałszywe sprawozdania stały się podstawą wypłacenia nienależnych premii. Broniąc sprawcy, stwierdzono, że kierowała nim nie tyle chęć osobistego zysku, ile troska o zarobki pracowników. Jak ta troska wyglądała w rzeczywistości? Otóż ów dyrektor nie tylko poświadczył nieprawdę w miesięcznych i kwartalnych sprawozdaniach i nie tylko sam był inicjatorem fałszowania sprawozdawczości. Wciągnął ponadto do tego przestępstwa podległych sobie pracowników. To jednak nie wyczerpuje całokształtu sprawy. Kiedy bowiem wykryto przestępstwo, dyrektor – główny jego sprawca, udzielił za nie nagany na piśmie tym pracownikom, których nakłonił do sfalszowania sprawozdania. Zobowiązany następnie do spłaty niesłusznie otrzymanej premii, spowodował, że kwotę tę ściągnięto od nich. „Troska” o pracowników miała tu zatem charakter szczególny. Patologiczny wpływ zwierzchnika należałoby w tej sprawie rozważyć, biorąc pod uwagę oddziaływania bezpośrednie najpierw na tych, których nakłaniał do przestępstwa, potem na tych, od których ściągał bezpodstawnie nienależne kwoty pieniężne, a także, szerzej to rozpatrując – jego oddziaływanie na układ stosunków międzyludzkich w całym kierowanym przez niego zakładzie pracy. W tym zakładzie, w wyniku fałszywych informacji, wynagradzano nieistniejące wyniki pracy. Z premii, mającej pełnić rolę bodźca dobrej roboty, uczyniono bodziec działań niemoralnych. Tym samym położono jedną z cegieł pod fundament arcygroźnego społecznie przeświadczenia, że działania pozorne łatwiej prowadzą do korzyści materialnych aniżeli praca. Jest to bardzo niebezpieczne naruszenie hierarchii społecznych wartości.

Sprawcę fałszowania sprawozdawczości broniono też, wysuwając argument, że fałszując dane dotyczące realizacji planów, działał w celu utrzymania przodującej pozycji swego przedsiębiorstwa. Mamy tu zatem do czynienia z usprawiedliwieniem

jednego patologicznego zjawiska innym rodzajem patologii. Jeżeli przedsiębiorstwo *de facto* nie wykonuje planów, to nie może być uznawane za przedsiębiorstwo o przodującej pozycji. Argument dotyczący utrzymania „przodującej roli przedsiębiorstwa” dzięki sfałszowaniu sprawozdania może się też wiązać ściśle z wygórowanymi ambicjami dyrektora, z jego karierowiczostwem, chęcią uzyskania dobrej, aczkolwiek niezasłużonej opinii u zwierzchników, osiągnięcia awansu, nagród itd.

W zależności od tego, gdzie działa kuglarz i co pozoruje, pozostają także inne formy afirmacji tej działalności. Sprawozdanie zastąpić może np. protokół sporządzony po przeprowadzonej inspekcji, lustracji lub kontroli, albo nawet uzasadnienie wniosku o nagrodę lub wyróżnienie. Jeżeli afirmacja dotyczy jednego dzieła, to znaleźć może swe miejsce w recenzji, jeżeli jednego człowieka, to w jego opinii personalnej itp. Hochsztapler sam sporządza dokumenty służące afirmacji swej działalności pozornej albo posługuje się w tym celu innymi osobami. Wprowadzane w błąd, nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, że uczestniczą w utrwalaniu działalności pozornej.

Na uwagę zasługują zabiegi kuglarza dążącego do uzyskania recenzji pracy naukowej odpowiadającej jego celom. Nie zawsze chodzi o recenzję dzieła samego kuglarza lub jego satelity. Niekiedy te zabiegi dotyczą właśnie negatywnej recenzji dzieła konkurenta lub przeciwnika. Wśród opinii, które wykorzystuje się do realizacji egoistycznych celów, wyróżnić trzeba przede wszystkim recenzje osób niekompetentnych, grzecznościowe, altruistyczne i „wzajemne”. Jeżeli osobie oceniającej cudze osiągnięcia brak kompetencji do dokonania samodzielnej, rzetelnej oceny, to można się spodziewać, że przeprowadzi ją zgodnie z intencjami osoby zabiegającej o nią. To samo dotyczy recenzji grzecznościowej, w której z reguły nie mówi się prawdy o recenzowanej pracy. Zastępują ją zręczne

ogólniki, czcze komunały, zdawkowe komplementy, a nawet puste frazesy. Podstawę takich recenzji stanowią konwenanse życia towarzyskiego żywcem przeniesione na teren stosunków między recenzowanym a recenzentem. W życiu towarzyskim ludzie ratują za pomocą drobnych kłamstw swój zagrożony czas, unikają sytuacji niepożądanych lub konfliktowych, utrudniających im wzajemne współzycie. Przeniesienie tych konwenansów na teren stosunków pracy zawodowej lub nawet naukowej grozi niebezpieczeństwem powstawania nierzetelnych ocen.

Recenzja altruistyczna zyskała swą nazwę ze względu na motyw decydujący o tym, że recenzent podejmuje ocenę pracy i pisze recenzję pozytywną, mimo że jest najgłębiej przeświadczony o nieudolności autora, a jego osiągnięcie uważa za mierne. Recenzja jest jednak pozytywna, ponieważ całej sprawie nadaje się ton „filantropijno-altruistyczny”. Autor przedstawiany jest jako osoba prześladowana, gnębiona, ofiara losu, jednostka, która ulegnie załamaniu, jeżeli recenzent nie podźwignie jej litościwą ręką, albo jako okresowy intelektualny inwalida wymagający taryfy ulgowej i czasu, w którym być może rozwinię skrzydła do wielkich lotów itd., itd.

Recenzje grzecznościowe lub altruistyczne mogą przybierać formę „wzajemnych”. Strofy pochwalne na temat jednej miernoty stają się podstawą epistoł korzystnych dla drugiej miernoty. Recenzje-panegiryki na temat słabych prac prowadzą do niełatwych rozważań na temat tego, co recenzent naprawdę myśli o pracy i dlaczego jego opinia nie ujawnia tej prawdy. Wprowadzają ponadto chaos utrudniający albo wręcz uniemożliwiający prawidłowe rozeznanie autentycznych postępowych rozwiązań w poszczególnych specjalizacjach.

Znamienną cechą pozornej dokumentacji bywa jej tajny charakter. Jeżeli np. w sporządzonym sprawozdaniu zniekształceniu ulega relacja o pracy rzetelnych pracowników, a „wysoki

połysek” zyskuje działalność hochsztaplera, to musi się on liczyć z protestem zainteresowanych. Jeżeli to będzie możliwe, ukryje przed nimi treść sprawozdania. Sprawozdanie dotyczące pracy określonego zespołu osób, ukrywane w swej ostatecznej formie przed członkami tego zespołu, jest zjawiskiem patologicznym. Jest nim nie tylko dlatego, że ten fałszywy zbiór informacji stać się może w instancjach nadrzędnych podstawą podejmowania wadliwych decyzji. Warunkiem prawidłowej pracy jest przecież także to, aby między pracownikiem a jego zakładem pracy powstała ścisła więź. Dzięki niej kształtuje się poczucie odpowiedzialności za całą działalność zakładu pracy, przywiązanie do warsztatu pracy, a także ów emocjonalny stosunek do niego wyzwalający w jednostce pasję działania. Dzięki niej zakład pracy przestaje być jedynie miejscem zarabkowania, a staje się terenem działalności, w której człowiek dopatruje się sensu swojego życia. Jakże ma się jednak kształtować ta więź, jeżeli pracownik nie zna działalności swojego zakładu pracy, nie wie, jakie osiąga on wyniki, jakie są braki w jego funkcjonowaniu, co należałoby zmienić, a co ulepszyć, a ponadto nie wie także, jaki jest jego udział w tej wspólnej działalności, kto i jak go ocenia oraz jakie kryteria decydują o tych ocenach.

Do szczególnie niebezpiecznych przejawów działalności pozornej należy pozorną pracę społeczną, która może wystąpić w różnych formach. Wynika np. z nieprawidłowego stosunku pomiędzy pracą zawodową jednostki a pracą społeczną. Praca społeczna jest cennym uzupełnieniem pracy zawodowej. W żadnym razie nie może jednak odbywać się jej kosztem lub zamiast niej. Rzeczywista praca społeczna zasługuje oczywiście na najwyższe uznanie. Cenna jest działalność jednostek i zespołów, które wykonując należycie swoją pracę zawodową, nie szcędzą sił i czasu na pracę społeczną. Autentyczna praca społeczna musi być oceniana zarówno ze względu

na wartość czynów społecznych, jak i na swoje walory ideowe i wychowawcze. Jeżeli jednak w ocenach tej pracy zagubione zostaną właściwe proporcje między rzetelnie wykonywaną pracą zawodową a pracą społeczną, to nieuchronne stają się dewiacje.

Praca społeczna jest pracą nieodpłatną. Jednak pracownik, który wykonuje ją z a m i a s t pracy zawodowej, musi przecież znaleźć z konieczności jakieś rekompensujące źródła dochodu. Bywa więc i tak, że z działalności oficjalnie określonej jako „społeczna” czyni się nieoficjalne źródła dochodów w różnych postaciach. Inna forma dewiacji polega na przekształceniu pracy zawodowej w pracę społeczną. To, co powinno być wykonane w ramach pracy zawodowej, wykonuje się w formie tzw. pracy społecznej. A zatem pobiera się wynagrodzenie za pracę zawodową, a ponadto uzyskuje się dobra dodatkowe, prezentując część pracy jako społeczną. Jedną z form patologicznej pracy społecznej jest też działalność cudzym kosztem. Na przykład jedna z osób obsługujących maszyny nie wypełnia obowiązków pod pretekstem wykonywania pracy społecznej w godzinach pracy. Pozostali pracownicy przejmują jej pracę. Pracują i za siebie, i za nią. Jednostka uchylająca się od wypełniania swoich obowiązków nie rezygnuje jednak z wynagrodzenia za tę pracę. Tu właśnie leży głęboki, antysocjalistyczny sens tego patologicznego zjawiska. Bywa i tak, że społeczny pasożyt dąży do zalegalizowania swoich poczynań, na przykład stara się o oficjalne „oddelegowanie do pracy społecznej”, które w istocie rzeczy jest tylko ucieczką od podstawowych obowiązków wobec zakładu pracy i najbliższych współpracowników.

Rozważając niewłaściwie pojmowaną pracę społeczną, różnić trzeba dwie sytuacje. Jedna z nich występuje wówczas, kiedy jednostka zupełnie zatracą poczucie hierarchii swoich obowiązków. Dotyczy to ludzi wykonujących autentyczną

pracę społeczną kosztem swej pracy zawodowej lub innych obowiązków. Na przykład, trudno pozytywnie ocenić działalność społeczną matki, która równocześnie w rażący sposób zaniedbuje własne dzieci, doprowadzając do ich demoralizacji. Mimo że jej działalność na pewnym odcinku może być społecznie użyteczna, to przecież w całokształcie nie jest w pełni wartościowa. Druga sytuacja dotyczy osób w ogóle niewykonywujących żadnej pracy społecznej; tworzą oni tylko jej pozory, działają pod jej szyldem. Za tym szyldem ukrywa się nierobstwo, pracownicze pasożytnictwo, żerowanie na pracy innych.

Paradoksalna sytuacja, w której pracownik zajmujący się pracą dla innych, bo przecież taki jest sens pracy społecznej, czyni to równocześnie ich kosztem, wywiera niepokojący wpływ zarówno na pracowników wykorzystywanych, jak i całe środowisko tworzące grupy obserwatorów. Jeżeli taka działalność cudzym kosztem nie doczeka się potępienia, lecz będzie aprobowana, to stanie się czynnikiem kształtującym negatywne motywy postępowania. Naśladownictwo takich postaw i czynów wyzwoli swoistą reakcję łańcuchową.

Konsekwencje tego rodzaju działalności pozornej mają jednak wpływ nie tylko na psychikę człowieka. Wiązą się ściśle także z rachunkiem ekonomicznym, z poszukiwanymi rezerwami produkcyjnymi, z możliwościami uzyskiwania lepszych wyników pracy na wielu odcinkach. Pozorna działalność społeczna wiąże się przecież zarówno z zaniedbywaniem własnej pracy zawodowej, jak i przerzucaniem własnych obowiązków na innych. Jak długo może jeden pracownik efektywnie wykonywać pracę przeznaczoną dla dwóch?

Niebagatelnym zagadnieniem jest też korzystanie z pracy społecznej przez jednostki uprawiające prywatę. Np. przemówienie na swój rachunek efektów pracy społecznej, czynów społecznych itp.

Zagadnienie pozornej pracy społecznej nie jest bynajmniej kwestią marginesową. Wystarczy przypomnieć, że na naradzie aktywu partyjnego i gospodarczego na początku 1973 r. poinformowano zebranych, że na 700 000 pracowników nieobecnych każdego dnia w pracy 120 000 to oddelegowani do pracy społecznej.

W listach Czytelnicy wielokrotnie poruszali jeden jeszcze problem wiążący się z działalnością pozorną, a mianowicie zagadnienie pozornego załatwiania interwencji. W świetle ich spostrzeżeń szczególnego wyrazu nabrała kwestia interwencji w sprawach pokrzywdzonych pracowników, przede wszystkim tych, którzy ponieśli konsekwencje dlatego, że ujawnili nadużycia. Zastrzec trzeba, że chodzi tu tylko o wycinek z bogatej problematyki interwencji. Interwencje związkowe, partyjne, prasowe, poselskie i inne są cenną działalnością dotyczącą także trudnych spraw stosunków międzyludzkich. Wiele w tej kwestii już zrobiono i wiele robi się nadal. Niezwykle ważne jest to, aby wynikiem interwencji w sprawie człowieka niesłusznie skrzywdzonego była nie tylko naprawa wyrządzonej mu krzywdy, ale także pełne wyjaśnienie, dla czego go skrzywdzono i w jaki sposób to uczyniono. Chodzi przecież nie jedynie o doraźne usunięcie zła, ale także o zapobieganie mu w przyszłości. Dlatego istotne zaniepokojenie budzi problem pozornej reakcji na interwencje.

Każdy, ktokolwiek interweniował w sprawie, w której już ktoś podjął decyzję, ktoś rozstrzygnął coś na czyjąś niekorzyść, popełnił błąd, rozwiązując konflikt, doskonale wie, jak trudno jest spowodować zmianę decyzji w taki sposób, aby błędzący przyznał się do błędu, aby zechciał zrewidować swoje dotychczasowe stanowisko. Opory przeciwko ponownemu podjęciu sprawy mogą mieć różne przyczyny. Spowodowane są niekiedy różnymi punktami widzenia na daną sprawę. W oczach człowieka skrzywdzonego jego własna krzywda rośnie do wielkich

rozmiarów. Dla tego, kto patrzy z boku, obojętnie, ma ona tendencję do kurczenia się. Maleje i maleje. Ta jej kurczliwość występuje nie tylko wówczas, kiedy dana jednostka ma stosunek obojętny do sprawy, ale także wtedy, kiedy oceniający jest sprawcą popełnionych błędów. Kurczliwość pozostaje w ścisłym związku z ich ilością i rozmiarami. Im więcej błędów, im większe, tym gorliwiej dąży się do pomniejszenia sprawy i konsekwencji, które poniósł skrzywdzony człowiek.

Bywa i tak, że o oporach decyduje nie tylko chęć obrony własnego stanowiska, ale także znieczulica na los drugiego człowieka. Niekiedy instytucja, której powierzono załatwienie ludzkiej sprawy, tak jest przeżarta rdzą biurokracji, że w stosach papierów w hermetycznie zamkniętym łańcuchu „od biurka do biurka i z powrotem” giną ludzkie problemy. Biurokratyczne młyny miela i miela, zasypując pyłem zapomnienia sprawę, która miała być załatwiona. Nikt nie chce jej potem szukać, śledzić jej losów, dążyć do załatwienia.

Niechęć do przyznawania się do własnych błędów, znieczulica i biurokracja nie wyczerpują oczywiście katalogu przyczyn decydujących o oporach w sprawach interwencyjnych. Najtrudniejsze do załatwienia są te, w których przyczyną krzywdy człowieka jest działalność hochsztaplera. Opór przeciwko naprawieniu krzywdy jest nieuchronną konsekwencją tej działalności. Jakże mogłoby być inaczej? Jeżeli kuglarz dąży do tego, aby określone stanowisko w zakładzie pracy zajął jego sojusznik, to zrozumiałe jest, że na jego twarde opór natrafi sprawa człowieka zwolnionego w sposób krzywdzący z tego stanowiska. Jeżeli na liście rozdziału premii znajdują się osoby, którym w ten sposób płaci za to, że aprobują popełniane przez niego nadużycia lub same biorą w nich udział, to przecież jasne jest, że stawia twarde opór wszelkim próbom zmierzającym do rewizji kryteriów podziału.

Dzięki pozornemu załatwieniu interwencji kuglarz realizuje co najmniej trzy cele. Broni własnego stanowiska, uspokaja skrzywdzonych, którzy przynajmniej przez pewien czas wierzą, że ich sprawa jest pozytywnie załatwiona, wytrąca broń z ręki wszystkim dążącym do naprawienia ludzkiej krzywdy. Tymczasem w istocie sprawa jest tylko wyciszona, a wcale niezałatwiona. Za przykład służyć może jedna z autentycznych spraw dotycząca człowieka, który w swoim zakładzie pracy ujawnił nadużycia na niebagatelną sumę. Bezwzględnie zwolniono go z pracy. Kołatał tu i tam, błagał o interwencję i wreszcie spowodował, że sprawa poruszona została przez telewizję i w audycjach radiowych. Reportaż radiowy na ten temat uzyskał jedną z czołowych nagród w konkursie reportaży o tematyce społecznej. Działalnością, która doprowadziła do nadużyć, zainteresowały się także najwyższe władze. W kolejnym reportażu poinformowano słuchaczy audycji radiowych o tym, że sprawa została załatwiona pozytywnie, człowiek zwolniony z pracy już do swej pracy powrócił, a problem powstania nadużyć jest dalej wnikliwie badany. Cóż się jednak stało? Redaktorzy audycji musieli powrócić do sprawy, ponieważ okazało się, że ponowne przyjęcie do pracy człowieka, który ujawnił nadużycia, było tylko pretekstem do u p o k o r z e n i a go. Powrócił nie na swoje stanowisko, lecz do pracy nie tylko znacznie gorzej wynagradzanej, ale nieodpowiadającej ani jego kwalifikacjom zawodowym, ani wieloletniemu stażowi pracy. Przesunięto go do takiej pracy, którą z reguły wykonywał pracownik początkujący w zawodzie, bez pełnych kwalifikacji i doświadczenia. Na skutek licznych interwencji, które wykazały, że człowiekowi wyrządzono krzywdę, dlatego iż ujawnił nadużycia, załatwiono sprawę, ale załatwiono ją, upokarzając pracownika. Chciano mu pokazać, że ani krytyka, ani ujawnianie nadużyć nie popłaca. Dopiero dalsze interwencje,

zaangażowanie się wielu ludzi i instytucji, umożliwiły całkowite naprawienie krzywdy i przykładowe ukaranie winnych.

Tylko pozornie załatwiona jest także sprawa, jeśli człowiek skrzywdzony uzyskuje zadośćuczynienie, powraca do pracy, a nawet już nie musi znosić szykan, ale sprawcy ujawnionych przez niego nadużyć działają dalej.

Jakie są konsekwencje działalności pozornej? Jak już sygnalizowano, najgroźniejsze jest to, że odbywa się ona zawsze *cu dzym k o s z t e m*. Ktoś musi pracować za trutnia, ktoś przejmuje obowiązki nieroba, na czyjeś barki spada odpowiedzialność za brak ogniwa w łańcuchu pracy rzetelnej, ktoś cierpi dlatego, że tylko pozornie naprawiono wyrządzoną mu krzywdę. Chodzi jednak nie tylko o to, że jedni przejmują obowiązki drugich, że jeden pracuje za innych. Ważne jest także to, że ta praca nie idzie na jego rachunek. Związane z nią korzyści, wynagrodzenie, pochwały za nią, ewentualne wyróżnienia i nagrody, wszystko to przejmuje ten, kto tylko pozoruje pracę. To właśnie decyduje o niepokojącym podziale pracowników w tych zakładach pracy, w których wadliwy jest układ stosunków międzyludzkich. Z jednej strony działa tam grupa pracowników fasadowych, z drugiej – pracowników rzetelnych, z autentycznymi wynikami pracy. Ozdobne fasady kryją za sobą nieróbstwo i pracownicze pasożytnictwo. Oprócz sloganów, frazesów i gołosłownych deklaracji tworzących fasadę nic więcej nie znajdzie się za tym złudnym frontonem.

Działalności pozornej i groźnym jej konsekwencjom sprzyjają właściwości psychiczne niektórych spośród wykorzystywanych pracowników. Ludzie nieśmiali, spokojni, tacy, którzy nigdy się nie upomną głośno o to, co im się należy, pracują niekiedy całymi latami na cudzy rachunek. Tak pracują także ludzie żyjący w ciągłym strachu przed wyolbrzymianymi wpływami i powiązaniem kuglarza. Jeżeli wreszcie ktoś poruszy

drażliwy temat, to zdarza się, że sprawa jest właściwie nie do wyjaśnienia, ponieważ cała dokumentacja dotycząca zadań pracowniczych sporządzana jest także zgodnie z intencjami jej twórców. Oni figurują w niej jako najbardziej obciążeni, najgorliwiej pracujący, pełniący rozliczne funkcje. Do wyjątkowych należą sytuacje, w których udało się wykazać, że przecież jeden pracownik nie mógł wykonywać swoich obowiązków jednocześnie w trzech miejscowościach, jednocześnie na dziesięciu stanowiskach, że nie mógł pracować ponad 24 godziny na dobę itd. Trudności dowodowe w tego rodzaju sprawach stają się przyczyną rozgoryczeń, poczucia krzywdy, zniechęcenia do pracy.

Oczywiście wiele takich spraw, jak te, które zostały ujawnione w omówionych sytuacjach, znajduje pozytywne rozwiązanie, niemniej jednak konieczne jest uczulenie społeczeństwa na istnienie takich patologicznych układów, by konsekwentnie je eliminować z życia społecznego.

„Rekwizyty”

Slogany, frazesy, fałszowane hasła, mity, mistyfikacja postaw, alkohol, premie i nagrody, plagiaty, łapówki, wyjazdy służbowe.

W popularnym ujęciu rekwizytem nazywamy sprzęt niezbędny do wykonywania określonej czynności. Działalność kuglarzy bez pewnych „rekwizytów” w ogóle nie jest możliwa. Zestaw „rekwizytów”, którymi się posługują, jest jednak szerszy, obejmuje nie tylko przedmioty potrzebne wówczas, kiedy się wykonuje określone czynności. Zestaw ten zależy i od tego, co wyznacza działalność kuglarza, czy są to tylko dążenia o charakterze ambicjonalnym, czy tylko dążenia do osiągnięcia korzyści materialnych, czy też jedno i drugie, a także od tego, jakiego rodzaju sukcesy pragnie on osiągnąć. Innymi „rekwizytami” posłuży się ten, kto dąży do zdobycia stanowiska lub utrzymania określonej funkcji, do pełnienia której brak mu kwalifikacji, a innymi ten, którego zaspokoi zdobycie majątku lub uzyskanie wysokiej pozycji w klicie. Jednak bez względu na to, o co toczy się gra, kuglarz tworzy dzięki „rekwizytom” zespoły sojuszników, współników, satelitów, pomocników i popleczników, zwalcza wrogów i zapewnia sobie bezpieczeństwo. Chodzi tu o bezpieczeństwo jego osoby i bezpieczeństwo jego działalności. Te „rekwizyty” służą maskowaniu faktów lub osób, bądź też są świadczeniami udzielanymi osobom w celu przysporzenia im korzyści.

„Rekwizytami” omawianymi w tym rozdziale posługiwali się sprawcy przestępstw pociągnięci do odpowiedzialności

karnej za udział w aferach gospodarczych. Istnienie tych „rekwizytów” ujawniają także interwencyjne sprawy pracownicze. Znajdujemy je z reguły tam, gdzie pojawiają się sygnały o patologicznym układzie stosunków międzyludzkich.

Do niebezpiecznych „rekwizytów” należą slogany i frazesy, deklaracje bez pokrycia, szyldy i mity służące dezinformacji, a także fałszowane hasła i fałszowana albo retuszowana dokumentacja, jaką się posługują. Występują one w różnych formach. Aby spełnić swą dezinformującą rolę, muszą dotrzeć do określonych kręgów ludzi. Docierają zatem do nich jako plotki albo jako nieprawdziwe kryteria ocen. Na przykład mit o nieskazitelnej uczciwości hochsztaplera będzie kolportowany nie tylko w jego środowisku. Innymi drogami będzie przekazywany również zwierzchnikom i organom odpowiedzialnym za kontrolę. Znajdzie się np. jako kryterium oceny w opiniach i sprawozdaniach. Charakterystyczne jest to, że znajdzie się także w dokumentacji, w której będzie go trzeba potraktować jako uwagę „nie na temat”. Będzie nie tylko kolportowany, ale także wzmacniany czynnościami „na pokaz”, grany tak często, jak hejnał z wieży. Dzięki niemu zyskuje kuglarz szansę, że podczas lustracji, kontroli i rozliczeń znajdzie się w sytuacji doskonałego narciarza, mistrza slalomu, który wymijając z nadludzką zręcznością wszelkie przeszkody, zabłąśnie na śniegu białym i gładkim sztuką nieomal magiczną.

„Rekwizytami” w postaci plotek planowanych lub fałszywych kryteriów ocen posłuży się społeczny pasożyt działający w zakładzie pracy nie tylko do prezentacji własnej osoby i charakterystyki swych sojuszników, pomocników i popleczników. Umożliwią mu one także zwalczanie nieprzyjaciół, opozycjonistów, a nawet tych, którzy nie zajęli jeszcze takiej pozycji, lecz wykazują pewne tendencje do krytykowania jego osoby lub działalności. Na przykład opinia osoby „skłonnej do konflik-

tów”, „rozrabiacza”, „krytykanta” znajdzie się nie tylko wśród szeroko rozpowszechnionych plotek, ale także stanowić będzie kryterium oceny danego pracownika.

Do oceny mistyfikacji istotny jest oczywiście nie tylko fakt, że się mistyfikuje, ale także, co podlega tej mistyfikacji. Jak wiadomo, przestępcy karani za udział w aferach gospodarczych pozorowali postawy socjalistyczne, pozytywny stosunek do mienia społecznego, troskę o jego ochronę, dezaprobatę brakoróbstwa itp. Ich pomocnicy i poplecznicy tworzyli o nich mity jako o ludziach nie do zastąpienia, aktywnych działaczach społecznych i politycznych.

Spośród licznych negatywnych konsekwencji, wynikających z posługiwania się „rekwizytami” w celu mistyfikacji postawy do najistotniejszych należą cztery, a mianowicie: podważanie zaufania do autentycznych, społecznie wartościowych postaw i haseł, opóźnianie czynności kontrolnych i działań zmierzających do ujawnienia czynów niemoralnych lub przestępnych, wprowadzanie w błąd osób, organizacji lub instytucji odpowiedzialnych za decyzje w zakresie polityki personalnej, a wreszcie krzywdzące przypisywanie innym ludziom takich cech, postaw lub postępowania, które prowadzi nie tylko do ich poniżania w opinii innych, ale także degradacji zawodowej. Jeżeli chodzi o ten ostatni punkt, to bardzo charakterystyczna jest walka mistyfikatora z fingowanym złem. Przypisuje to zło określonej grupie osób, a sam ubiera się w szaty rycerza-bohatera, który z nim walczy. Piecze tu dwie pieczenie na jednym rożnie. Pograża przeciwnika, a sam zyskuje chwałę. Rodzaj „ujawnionego” zła wiąże się z konkretną aktualną sytuacją. Bywa nim także rzekome niebezpieczeństwo o charakterze ideologicznym lub politycznym. Na przykład przypisuje się antagonistycznej jednostce lub grupie osób niepopularną lub fałszywą postawę ideologiczną, a następnie walczy o jej elimi-

nację. Zmagania kończą się sukcesem, bo jakże inaczej może się skończyć dążenie do eliminacji czegoś, czego od początku nie było?

Do „rekwizytów” kuglarza należą oczywiście nie tylko wypowiedzi, opinie, mistyfikowane postawy. Niektóre z nich posiadają wymierną wartość materialną. Do tej grupy należy przede wszystkim *alcohol*. Obszerna literatura na temat destruktywnej roli alkoholu wysuwa na pierwszy plan jego zgubny wpływ na organizm człowieka, a w zakresie wpływu na rozwój przestępczości zwraca się przede wszystkim uwagę na popełniane w stanach nietrzeźwości przestępstwa przeciwko bezpieczeństwu w ruchu lądowym, wodnym i powietrznym. Nie ulega jednak wątpliwości, że wpływ alkoholu jako czynnika kryminogennego jest znacznie szerszy. Przestępczością najściślej związaną z działalnością kuglarzy jest przestępczość gospodarcza i przestępczość skierowana przeciwko mieniu społecznemu. Znamienny jest jej związek z alkoholizmem. Słusznie pisano na ten temat: „(...) czynniki kryminotwórcze kształtujące oblicze przestępczości gospodarczej powstają i rozwijają się na tle innych, sprzyjających przestępczości w ogóle (...). Będzie to alkoholizm, który leży u podłoża przynajmniej połowy przestępstw popełnianych w kraju. Szczególny wpływ wywiera on na utrzymywanie się drobnych kradzieży oraz sprzyja powstawaniu swoistych »klik« popełniających i kamuflujących tego typu działania przestępcze”¹. Bardzo ważne jest to stwierdzenie dotyczące wpływu alkoholu na układ stosunków międzyludzkich. Nigdzie nieujmowany w statystykach wpływ alkoholu na tworzenie się *climatów* w sprzyjających wzrostowi przestępczości rysuje się ze szczególną ostrością na tle spraw karnych dotyczących przestępczości gospodarczej i przestępczości skier-

¹ S. Akoliński, A. Płaza, *Niektóre czynniki kryminogenne*, cyt. wyd., s. 89.

rowanej przeciwko mieniu społecznemu. Wpływ ten można rozpatrywać w co najmniej czterech aspektach.

Pierwszy dotyczy alkoholu jako czynnika sprzyjającego nawiązywaniu kontaktów prowadzących do podejmowania czynów niemoralnych lub przestępnych. Poza statystykami znajdują się owe „wejścia w porozumienie”, które nigdy nie doszłyby do skutku, gdyby nie cementował ich alkohol. Alkohol nie tylko ułatwia te kontakty. Bez jego wpływu byłoby niekiedy wręcz niemożliwe uzewnętrznienie głęboko utajonych pragnień ludzkich. Niemoralne lub przestępne dążenia człowieka, których nie może zrealizować sam, stają się rzeczywiste i osiągalne dopiero wówczas, kiedy je wesprze drugi człowiek albo grupa ludzi. Znalezienie takich ludzi, uzgodnienie z nimi drogi postępowania, koordynacja wspólnych zamierzeń, opracowanie planu działania – wszystko to wiąże się z mniejszym albo większym ryzykiem. Tak charakterystyczne, jeżeli chodzi o wpływ alkoholu na organizm człowieka, osłabienie hamulców moralnych jest właśnie czynnikiem, który w chwili nawiązywania tych kontaktów, wchodzenia w niemoralne lub przestępne porozumienia zmniejsza wizję ryzyka. Wizja osiągniętego celu staje się obrazem osiągnięć korzystnych i bezpiecznych.

W drugim aspekcie alkohol występuje jako czynnik wzmacniający więź pomiędzy osobami, które już doszły do porozumienia. Różny stopień demoralizacji osób uprawiających nielegalną działalność, brak psychicznej odporności, fakt tylko okresowego pozostawiania pod wpływami alkoholu – zadecydować mogą o tym, że jednostka wyrazi chęć zerwania więzi łączącej ją ze współsprawcami i pomocnikami. U jej podłoża znaleźć się też może przeświadczenie o rosnącym niebezpieczeństwie ujawnienia nielegalnej działalności. Alkohol staje się wówczas czynnikiem wzmacniającym nadwątloną więź.

Alkohol jako „rekwizyt” ludzi prowadzących działalność nielegalną występuje oczywiście z reguły w odpowiedniej oprawie, np. w postaci hucznej libacji. Na szczególne upodobanie do uczestniczenia w takich libacjach, a także na skłonności do rozwiązłego życia seksualnego zwracano już uwagę w charakterystykach hochsztaplerów. Analizując ich sylwetki psychologiczne, tym właśnie skłonnościom, obok szczególnej obrotności, próżności, beczelności, zuchwalstwa i fanfaronady, niejednokrotnie przeciwstawiano brak jakichkolwiek zamiłowań do uczciwej pracy i niechęć do wykonywania obowiązków.

Rola alkoholu jako pewnego rodzaju rekwizytu w działaniu przestępnym nie ogranicza się jednak tylko do ułatwiania nawiązywania kontaktów i wzmacniania więzi pomiędzy osobami dokonującymi nadużyć. Alkohol staje się także czynnikiem ułatwiającym w sposób bezpośredni prowadzenie działalności mającej na celu nadużycia. Wiele spraw załatwia się przy kieliszku, i to także z ludźmi nienależącymi do grupy sprawców nadużyć, a nawet z tymi, którzy takiej działalności nawet nie podejrzewają. Zakrapiane alkoholem libacje sprzyjają nawiązywaniu stosunków kumoterskich, świadczeniu „grzecznościowych” usług, uzyskiwaniu cennych protekcji, a ponadto wzmacniają poczucie bezpieczeństwa. Kontrole, działalność lustracyjna i w ogóle wszelka działalność, której celem jest sprawdzenie czyjejs pracy i jej efektów, wygląda zgoła inaczej, jeżeli hochsztapler zdoła uzyskać dla niej „alkoholową oprawę”, nie mówiąc już o uzyskiwanych przy kieliszku wiadomościach o mającej nastąpić inspekcji.

Odrębnie należałoby rozważyć rolę alkoholu i jego wpływ na kształtowanie się motywów działania wśród sprawców nadużyć. Chodzi tu przede wszystkim o ludzi opanowanych przez nałóg, którzy w sposób nielegalny zdobywają środki na alkohol. W aktach spraw karnych dotyczących przestępnych nad-

użyć znaleźć można w uzasadnieniach wyroków nader często stwierdzenia, że pieniądze uzyskiwane z działalności przestępnej przeznaczano w pokaźnej części na alkohol. Wysokość kwot przeznaczonych na pijaństwo wskazuje na to, że pić musiało wielu, często, w ciągu długich okresów.

Byłoby oczywiście zbyt daleko idącym uproszczeniem, gdyby się przyjmowało, że u sprawców nadużyć, którzy weszli w nałóg pijaństwa, dążenie do uzyskiwania środków na alkohol jest jedynym motywem ich działań. Jego rola jest jednak niebagatelna.

Prawidłowa ocena alkoholu jako czynnika kryminogennego, jego wpływu na kształtowanie się chęci do uprawiania działalności nielegalnej, powinna wiązać się z postulatem dyskwalifikacji osób nadużywających alkoholu jako kandydatów na stanowiska kierownicze.

Uprawianie działalności nielegalnej, wspomaganej przez alkohol, rozpatrywać trzeba także na tle zjawiska, które można określić jako „kult kacyka”. Alkohol w ręku karierowicza, dążącego z bezwzględnym uporem do nienależnego mu sukcesu, odgrywa niebagatelną rolę, a po osiągnięciu tego sukcesu – staje się czynnikiem ułatwiającym nawiązywanie kontaktów wzmacniających stosunki kumoterskie i protekcyjne, staje się także środkiem ułatwiającym fetowanie jednostki upojonej sukcesem, zachłystującej się władzą nad innymi. Wierni pochlebcy i oddani satelici wznoszą alkoholowe toasty, by uczcić pozorną wielkość. Jubileusze tworzone „na zamówienie” przekształcają się w alkoholowe libacje.

Rozważając wpływ alkoholu jako czynnika sprzyjającego „złej robocie”, zasygnalizować trzeba bardzo niepokojące zjawisko występujące w zakładach pracy. Chodzi o zagadkowy, wręcz niezrozumiały stosunek pełen szczególnej pobłażliwości i tolerancji do osób nadużywających alkoholu. Ujawnia się

on zarówno w ocenach pracowniczych, jak i stosowaniu „taryf ulgowych” do tej kategorii osób. Jeżeli stają się sprawcami nadużyć, to fakt nadużywania alkoholu traktowany jest jako okoliczność łagodząca. Takiej oceny nie zmienia to, że w konkretnym wyroku sądowym przeznaczanie zagarniętych kwot na alkohol traktowane jest zgoła odmiennie, a mianowicie jako okoliczność obciążająca.

Skąd się biorą przywileje dla pracowników nadużywających alkoholu? Oni to przecież decydują przede wszystkim o poniedziałkowych absencjach w zakładach pracy, o wykonywaniu pracy byle jak, o opóźnieniach i przestojach, o brakoróbstwie i o tym, że w zespołach, do których należą, inni są obciążeni ponad miarę. W środowiskach, w których pije wielu, wyrozumiałość w stosunku do alkoholików ma zapewne swoje podłoże w poczuciu wspólnoty. Wspólnota interesów decyduje o uprzywilejowanej pozycji alkoholików także w sytuacjach, kiedy znają oni mechanizm nadużyć popełnianych w zakładzie pracy i ich sprawców. Uprzywilejowanej pozycji alkoholików towarzyszą opinie o nich jako „świetnych kompanach”, „swoich ludziach” itp.

Aprobowanie alkoholików przez grupy osób popełniających nadużycia w zakładach pracy ma jednak swoją granicę. Interesujących przyczynków na ten temat dostarczały akta osądzonych afer gospodarczych, w których ujawniono m.in. pozbywanie się alkoholików z grup przestępnych, odsuwanie ich od działalności wówczas, kiedy ich udział groził kompromitacją, ponieważ pod wpływem alkoholu stawali się zbyt wylewni i pochopnie ujawniali tajemnice grupy przestępnej, a także wówczas, kiedy pozbawieni jakichkolwiek hamulców szastali na prawo i lewo pieniędzmi uzyskanymi z nadużyć.

Nielatwy jest los ludzi zawsze trzeźwych w tych zakładach pracy, w których wielu pracowników nadużywa alkoholu. Ich

sytuację pogarszając etykiety „dziwaków”, „odludków”, ludzi „trudnych we współżyciu” itp.

Jeden jeszcze aspekt działalności alkoholika zasługuje na szczególną uwagę, a mianowicie stosunek do pracowników młodych. Bywa i tak, że polega on z jednej strony na wciąganiu ludzi młodych do grup zdemoralizowanych, nadużywających alkoholu, z drugiej na ostrych reakcjach w stosunku do młodych ludzi podejmujących walkę z alkoholizmem i towarzyszącymi mu nadużyciami. Znamienne były w tej kwestii wypowiedzi młodych pracowników uczestniczących w ankiecie publicystycznej zainicjowanej w 1972 r. przez „Walkę Młodych”. Wpłynęły wówczas do redakcji wstrząsające relacje o losach, a właściwie katastrofach zawodowych tych, którzy z młodzieńczym zapałem zaprotestowali w swych zakładach pracy przeciwko pijaństwu i nadużyciom. Warto może przypomnieć pewną sprawę, ponieważ właśnie ona ujawniła typowe mechanizmy reakcji na zarzuty najściślej związane z nadużyciem alkoholu w zakładzie pracy.

Młody pracownik, zatrudniony w bazie samochodowej, uznał, że podział premii jest nieprawidłowy. Do sformułowania opinii na temat podziału premii był zobowiązany z tytułu pełnionej funkcji. Oświadczył też, że zgodnie z regulaminem dotyczącym rozdziału premii nadużywanie alkoholu w godzinach pracy, absencja i nieróbstwo muszą być brane pod uwagę wówczas, kiedy się opracowuje wniosek premiowy. W piśmie skierowanym do dyrekcji zasygnalizował fakty nadużywania alkoholu w godzinach pracy i pomijanie tej kwestii przy podziale premii, a ponadto podjął krytykę stosunków panujących w bazie, w której dokonywano nielegalnych napraw za wódkę, kradziono opony i w kumoterski sposób rozdzielano samochody. Reakcja na tę krytykę ludzi odpowiedzialnych za niewłaściwe stosunki w zakładzie była dość typowa. Po pierwsze,

próbowano stłumić krytykę, następnie chronić krytykowanych alkoholików, a także zmobilizować środowisko przeciwko młodemu pracownikowi, zorganizować wręcz nagonkę na niego.

W rozważanej sprawie nie tylko alkohol, ale także p r e m i e stały się „rekwizytami” w rękach nieuczciwych pracowników. Przekształcanie premii w tego rodzaju „rekwizyty” odbywa się różnie. Wiąże się ze zmianą podmiotu premii, zmianą jej wysokości, zaniechaniem jawności zasad premiowania oraz czasu, w jakim odbywa się podział. W działalności kuglarskiej pojawiają się więc w charakterze podmiotów uzyskujących premie nie te osoby, którym się one należą, lecz te, którym pragnie je przyznać kuglarz. Zagadkowe historie dzieją się z wysokością premii. Machinacje dotyczą także czasu rozdziału premii, np. przyznaje się je p r z e d wykonaniem planu.

W takich sytuacjach cenna jest natychmiastowa reakcja, sprawne ustalenie, kto jest odpowiedzialny za samowolę, za niesprawiedliwy podział, oraz wyciągnięcie odpowiednich konsekwencji.

Płynne są granice pomiędzy premiami i nagrodami. Nie ulega jednak wątpliwości, że zarówno jedne, jak i drugie spełniają w naszym ustroju ważną funkcję społeczną. Z jednej strony mają przecież spełniać rolę bodźców w procesie kształtowania się społecznie wartościowych inicjatyw, a z drugiej strony wyróżnić wśród rzeszy pracowników tych, którzy dzięki twórczym pomysłom, szczególnej wydajności swej pracy lub znacznym jej efektom wybijają się spośród innych. Taka nagroda zaspokaja wrodzoną człowiekowi potrzebę uznania za nieprzeciętny wysiłek, potrzebę społecznej afirmacji. Nie mniej ważna jest jej rola i wpływ na środowisko wyróżnionego. Staje się on dla niego wzorem postępowania. Tworzy model postawy uznawanej w społeczeństwie za najcenniejszą. W warunkach socjalistycznego zakładu pracy nagroda ma szczególne

znaczenie. Jednakowe szanse kariery dla każdego, zrównanie wszystkich pracowników zakresie uprawnień socjalnych, takie zróżnicowanie zarobków, które wprawdzie odzwierciedla różnice w kwalifikacjach i wykonywanych funkcjach, ale przecież nie tworzy wielkich różnic pomiędzy sytuacją zarobkową poszczególnych pracowników, decydują o konieczności znalezienia środka umożliwiającego podkreślenie osiągnięć najwybitniejszych i wyróżnianie pracowników najlepszych. Jednym z takich środków jest właśnie nagroda.

Nagroda traci niestety swe walory, kiedy się ją przyznaje w niewłaściwy sposób, niewłaściwym ludziom, za niewłaściwe rzeczy, za to, co nigdy nie powinno być nagradzane. Różny może być stopień społecznej szkodliwości nagrody niesłusznie przyznanej, niesprawiedliwej, rodzącej poczucie krzywdy. Inaczej jest wówczas, kiedy błędna ocena zadecydowała o niesłusznej nagrodzie, a inaczej, jeśli decyduje o niej nie błąd, lecz celowe przyznanie tym, którzy na nią nie zasługują. Nie ma niestety statystyk ujawniających, ilu sprawców nadużyć otrzymało pracownicze nagrody, zanim ich sprawy dotarły do sądów, a oni sami zasiedli na ławach oskarżonych. Prawdą jest jednak to, że wśród osądzanych sprawców nadużyć znajdują się nie tylko ludzie, którzy działali w maskach pracowników uczciwych, ale także tacy, których nagradzano jako pracowników wybitnych i niezastąpionych. Fakt otrzymania nagrody jest wykorzystywany niekiedy w obronie sprawców nadużyć jako okoliczność łagodząca. Powinien być on oczywiście rozpatrywany także ze względu na czas, w jakim ją otrzymywał sprawca, czy już w toku nielegalnej działalności, czy jeszcze przed wejściem na tę drogę.

Rozważając problemy patologicznych nagród, z góry zastrzec trzeba, że chodzi o autentyczne zjawiska negatywne z zakresu stosunków społecznych. Mamy przecież także ludzi

wiecznie z czegoś niezadowolonych, zawistnych megalomanów. Dla nich niesprawiedliwa jest każda nagroda, której nie otrzymali. Fakt nagradzania jednych, a pomijania innych, jest szczególnie atakowany przez pieniaczy, zawistnych i cierpiętników wszelkiego rodzaju. Działalność takich ludzi można łatwo rozpoznać, jeżeli konsekwentnie przestrzega się obiektywnych kryteriów podziału nagród lub innych korzyści.

Nagrody niesprawiedliwe zdarzają się oczywiście nie tylko tam, gdzie działają sprawcy poważnych nadużyć. Materiału na ten temat dostarczają sprawy interwencyjne. Bywają nagrody, których społeczny sens ulega zniekształceniu ze względu na ich formę, na ich treść oraz cel, jakiemu nagroda miała służyć.

Wśród nagród, których sens został zniekształcony ze względu na formę, należałoby wymienić przede wszystkim nagrody tajne. Chodzi tu zarówno o problem nieprzestrzegania zasady jawności wówczas, kiedy się ustala kryteria nagród, jak i o kwestie utrzymywania w tajemnicy samych nagród, faktu ich przyznania, nazwisk osób nagrodzonych, rodzaju korzyści uzyskanej przez nagrodzonego itp. Sens nagrody polega przecież na tym, aby wyróżniając jednego spośród wielu, kształtować modele postaw. Jakże nagroda może kształtować społecznie wartościowe postawy, skoro inni o niej nie wiedzą? Skoro ukrywa się przed nimi kryteria nagradzania? Jeszcze gorzej jest, jeżeli taka nagroda stanie się przysłowiową tajemnicą poliszynela. Rosną wówczas podejrzania i plotki na jej temat, rodzą się mity, rośnie gorycz „pominiętych” itd., itd. Demoralizujący jest też wpływ, jaki wywiera tajna nagroda na samego nagrodzonego. Jego chęci ukrycia faktu przyznania nagrody nie można wiązać ze skromnością. Skromność może prowadzić do rezygnacji z nagrody. Natomiast dążenie do zachowania w tajemnicy nagrody już otrzymanej wskazuje zarówno na niewłaściwy

stosunek do współpracowników („lepiej, żeby nie wiedzieli”), jak i nie najwyższą ocenę własnej wyróżnionej pracy. Słusznie zatem wskazywano niejednokrotnie w publicystyce na potrzebę jawności nagród.

Dalszą kategorię nagród patologicznych stanowią nagrody powielane. Gdyby w każdym zakładzie pracy prowadzono konsekwentnie rejestry przyznawania nagród w całym okresie pracy i gdyby ten rejestr musiał wędrować wraz z pracownikiem w przypadku zmiany miejsca pracy, uzyskalibyśmy nie tylko obraz wartościowych osiągnięć nagradzanych jednostek, ale także wykazy żelaznych kandydatów do nagród, tych, o których słusznie pisał J. Szczepański, że przyznaje im się „(...) nagrody niejako w kolejce, bez względu na jakość wykonywanej pracy, a na uroczystych akademiach dziękuje się uroczyście budowlanym, kiedy zdumieni lokatorzy nowych domów stwierdzają tylko partacką robotę”². Jakże interesujące byłyby konfrontacje owych „żelaznych kandydatów do nagród” z historiami ich pracy zawodowej. Konfrontacje takie są prowadzone, ale nieoficjalnie. Dokonają ich współpracownicy owych nagradzanych. Niedobrze jest, jeżeli zarysowują się istotne rozbieżności pomiędzy kandydatami oficjalnie wysuwanymi a tymi, którzy zasługują na nagrodę w przeświadczeniu kolektywu pracowniczego. Dobrym stosunkom międzyludzkim w zakładzie pracy grozi istotne niebezpieczeństwo, jeżeli pracownicy są przekonani o tym, że w stosunku do jednych stosuje się taryfy ulgowe, a inni nawet za wybitne osiągnięcia w pracy nie mogą spodziewać się wyróżnienia. O nich to słusznie pisał M. Crozier, że „(...) człowiek, który z góry wie, że nie może spodziewać się nagrody odpowiadającej jego wysiłkowi, reaguje naturalnie zmniejszeniem swego zaangażowania i jak

² J. Szczepański, *Rozważania o Rzeczypospolitej*, Warszawa 1971, s. 142.

największym ograniczeniem więzi łączącej go z organizacją, do której należy”³. Oczywiście chodzi tu o reakcję typową, charakterystyczną dla przeciętnego pracownika, a nie np. dla wybitnego twórcy, którego wysiłek wieńczy dzieło. Mimo że ukończenie dzieła jest dla niego najwyższą nagrodą, to przecież i on oczekuje zrozumienia i uznania dla swej pracy.

Reakcją typową dla pracownika będącego „żelaznym kandydatem do nagrody” jest natomiast szybko rosnące przeświadczenie o własnej wielkości, tak zwana popularnie woda sodowa uderzająca do głowy człowiekowi, który odniósł sukces, tym łatwiej, im bardziej ten sukces był niezastuzony.

Problem „patologicznej nagrody” związanej z działalnością kuglarza wiąże się też z takimi sytuacjami, w których wcale nie chodzi o to, aby otrzymał nagrodę kandydat na nią niezastuzujący, lecz o to, aby jej nie otrzymał ten, komu powinna być dana. Kandydata-miernotę wysuwa się już z konieczności, po prostu dlatego, że jakiś kandydat jest potrzebny. Ta właśnie działalność kuglarza skłania do refleksji na temat składów osobowych decydujących o rozdziale nagród, komisji oceniających itp. Tam, gdzie stosunki międzyludzkie układają się prawidłowo, nie ma wątpliwości co do tego, że jeżeli np. dwie osoby są ze sobą związane ścisłymi więzami rodzinnymi lub nawet zawodowymi, ale w takiej symbiozie, że nagroda dla jednego jest w istocie rzeczą także wyróżnieniem dla drugiego, to jeden z nich nie może zasiadać w zespole decydującym o nagrodzie, a drugi być kandydatem do tej nagrody. Niestety, w układach patologicznych dąży się właśnie do tego, aby obsada zespołu oceniającego umożliwiała forsowanie „własnych” kandydatów.

Rozważana wyżej „kolejka po nagrodę” wiąże się niejednokrotnie z przekształceniem nagród w z a p o m o g i. Nie

³ M. Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967, s. 305 i nast.

zawsze chodzi o zapomogi dla inwalidów intelektualnych. Jeżeli pracownik znajduje się rzeczywiście w trudnych warunkach materialnych, ale jego praca wcale nie zasługuje na wyróżnienie, wówczas podstawą nagrody staje się jego „trudna sytuacja”, „wyjątkowo złe warunki bytowe” itp. Mija się to oczywiście z sensem i celem nagrody. Oba fundusze, fundusz nagród oraz fundusz, z którego czerpie się zapomogi, nie mogą być ani utożsamiane, ani służyć zamianie tytułów będących podstawą udzielenia korzyści.

Do zjawisk niewłaściwego nagradzania należą też nagrody upokarzające. Jak wiadomo, różna może być ranga nagrody zarówno ze względu na jej stopień, organ udzielający, jak i przedmiot nagradzania. Jeżeli obok wybitnego twórcy kandydatem do nagrody stanie się kuglarz i on otrzyma nagrodę wyższą, to twórcę dzieła wybitnego postawi to w sytuacji szczególnej. Od jego właściwości psychicznych, odporności, doświadczenia życiowego itp. będzie zależało, czy potraktuje tę sytuację tylko jako krzywdzącą, czy także jako upokarzającą.

Upokarzająca może być również forma dania nagrody. Zdecydować o niej może nie tylko niewyrobienie lub nietakt osoby przyznającej lub wręczającej nagrodę, lecz także celowa działalność jednostki zawiedzionej w swych nadziejach lub zawistnej.

Najistotniejsza treść nagrody ulega zniekształceniom wówczas, kiedy nagradza się osiągnięcia nieistniejące lub nie tych ludzi, którzy je uzyskali. Zapraszając do szerokiej dyskusji na temat przyznawania nagród, „Życie Warszawy” zainicjowało ongiś tę dyskusję opisem dwóch spraw. Gdyby, niestety, nie były prawdziwe, można by je opowiadać jako anegdoty. Otóż do jednej z instytucji wpłynął wniosek o przyznanie nagrody. Po dokonaniu jego oceny i weryfikacji ustalono, że zgłoszona praca istotnie zasługuje na nagrodę. Kiedy jednak

przeanalizowano listę osób, które jako autorów zgłoszono we wniosku w charakterze kandydatów do nagrody, to okazało się, że spośród dziesięciu podanych osób trzeba skreślić dziewięć. Pozostał jeden jedyny kandydat będący rzeczywiście autorem dzieła. Werdykt instytucji oceniającej był jednoznaczny. Nagrodę przyznano rzeczywistemu twórcy osiągnięcia. Zanim jednak ogłoszono tę decyzję, zjawił się on w owej instytucji z usilną prośbą, aby nagrodę podzielono pomiędzy całą dziesiątkę pracowników. Czyżby byli cichymi współtwórcami? Wcale nie o to chodziło i ów autor nie umiał wyjaśnić, na czym polegał udział pozostałej dziesiątki. Błagał jednak, aby ich nie skreślano z listy nagród, bo „żyć mu nie dadzą”, jeżeli nie podzieli się laurami i pieniędzmi, a on nie chciałby zmieniać posady.

Nie mniej znamienna była i druga sprawa. W jednym z zakładów pracy przyznano nagrodę za istotne osiągnięcie. Kiedy przystąpiono do jej podziału, to okazało się, że lista kandydatów jest tak długa, że przypomina listę płac tej instytucji. Mimo to nie była kompletna, ponieważ pominięto w niej głównego autora osiągnięcia. Usiłowano potem ten błąd naprawić, dopisując go do listy kandydatów. Upokorzony twórca rzekł się jednak nagrody. Obok wielu aspektów tej sprawy wyłania się tu także omawiany już problem nagrody upokarzającej. Dopisanie rzeczywistego twórcy osiągnięcia jako ostatniego kandydata do nagrody dopiero po interwencji, obok osób w ogóle niezasługujących na nią, uwłacza poczuciu jego godności. Zrozumiałe jest jego rozgoryczenie, poczucie krzywdy, niechęć albo nawet pogarda w stosunku do współpracowników, których prawo do nagrody opiera się na oszustwie. Od tych stresowych sytuacji już tylko krok do takich zmian w psychice człowieka, które spowodują jego izolację od środowiska, zniechęcenie do pracy itp.

Ujawnienie sytuacji, w której kandydaci dążą uparcie do uzyskania nienależnej nagrody pociąga za sobą z reguły potępienie takich sposobów postępowania i poprawki w rodzaju opisywanych korekt wprowadzanych do list nagród. Te słuszne reakcje nie mogą być jednak uznane za wystarczające. Wzięcie premii lub nagrody nienależnej albo podjęcie czynności zmierzających bezpośrednio do tego wyczerpuje ustawowe znamiona przestępstwa zagarnięcie mienia społecznego w jego dokonanej albo usiłowanej formie. Jeżeli „kandydaci do nagród”, działając w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, wprowadzają w błąd albo wyzyskują błąd innych, to ich działanie wyczerpuje znamiona oszustwa (art. 205 kodeksu karnego) zagrożonego karą pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5. Zastosowanie obok tej kary zasadniczej także kary dodatkowej w postaci podania wyroku do publicznej wiadomości w zakładzie pracy (zgodnie z art. 49 kodeksu karnego) miałyby istotne znaczenie ze względu na społeczne oddziaływanie kary.

Do ważnych znamion działalności kuglarzy należy właśnie to, że uzyskując jakikolwiek wpływ na podział dóbr, jednym dają za mało, a innym za dużo w stosunku do tego, co im się rzeczywiście należy. Kosztem krzywdy jednych kupują innych. Nie może to oczywiście pozostać bez wpływu na stosunki międzyludzkie w zakładach pracy, w których działają. Niezasłużone sukcesy przypisują jednych o zawrót głowy, a poczucie krzywdy łamie innych. Stojący z boku „wizowie” przystosowują swoje postawy do miar przyjętych w ich środowisku zawodowym. Nieśluszenie przyznana nagroda staje się więc nie tylko zapłatą za konformistyczne zachowanie, odpowiadające potrzebom nieuczciwych pracowników, ale ponadto stanowi model zachowania dającego wymierne efekty.

Z rozważaniami na temat nagród polegających na dopisywaniu do listy nagród takich osób, które z osiągnięciem nie

mają nic wspólnego, wiąże się jeszcze jeden problem. Chodzi o plagiat, stanowiący jeden z istotnych „rekwizytów” hochsztaplera, zwłaszcza jeśli działa on w środowisku twórczym, np. naukowym, literackim, artystycznym.

Jak to już podkreślano, jednym z charakterystycznych rysów rozważanej działalności jest wcielanie w życie niemoralnej dyrektywy prakseologicznej „cudzym kosztem”. Niezwykle wyraźne odzwierciedlenie znajduje ona w plagiacie.

Przywłaszczenie sobie rezultatów cudzej pracy przybierać może różne formy, wynikać z różnych pobudek i prowadzić do różnych celów. Zawsze jest jednak wynikiem pasożytnictwa zasługującego nie tylko na społeczne potępienie, ale także na karę. Sprawca ukarany powinien równocześnie tracić wszelką możliwość korzystania w przyszłości z owoców swego czynu, ze wszystkiego, na co liczył, kradnąc drugiemu jego osiągnięcia.

Ze względu na to, co zabiera plagiator oraz jak to czyni, różne mogą być rodzaje plagiatu. Można więc wyodrębnić plagiat koncepcji, plagiat gotowego dzieła, jego całości albo tylko fragmentów, plagiat argumentacji prowadzącej do osiągnięcia, plagiat wniosków i wyników pracy, zastosowanych metod, plagiat treści pracy i jej dokumentacji. Nie ma co do tego wątpliwości, że jeżeli chodzi o prace zespołowe, to plagiatem jest zarówno dopisanie się do zespołu autorów przez osobę, która nie brała udziału w opracowaniu, jak również pominięcie w pracy, prezentowanej jako własna, osób rzeczywiście w niej uczestniczących⁴.

Należy tu zwrócić uwagę nie tylko na plagiaty dużych, zwartych dzieł. Do szczególnie nękających należeć mogą także małe, niekiedy nawet seryjne plagiaty dotyczące np. drobnych,

⁴ Por. na ten temat: K. Daszkiewicz, W. Daszkiewicz, *Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 18 XI 1969 r. (Problemy krytyki w polskim prawie karnym)*, „Państwo i Prawo” 1973, nr 5, s. 169–177.

lecz istotnych usprawnień, indywidualnie opracowanych oryginalnych propozycji, pracochłonnych wniosków, odrzucanych przez społecznego pasożyta grasującego w zakładzie pracy, a potem, ku zdziwieniu autorów, prezentowanych jako jego własne osiągnięcia.

Na próby swoistego działania cudzym kosztem wskazuje jedna ze spraw o plagiat, rozważana przez Sąd Najwyższy⁵. W wyroku z 29 XII 1971 r. Sąd Najwyższy stwierdził, że „zakres przedrukowania fragmentów cudzych prac autorskich i sposób wskazywania źródeł jest normowany przez przepisy prawa autorskiego... a nie przez stosowane w praktyce zwyczaje. Wymaganiu wyraźnego wymienienia źródła, z którego pochodzi fragment cudzego dzieła (art. 21 § 1 prawa autorskiego), nie czyni zadość wymienienie tego dzieła w zestawieniu literatury, bez jakiegokolwiek wyjaśnienia ani zasady, ani stopnia wykorzystania tego dzieła, a w szczególności bez wskazania, że dokonano z niego przedruku określonej części”.

Zjawiskiem bardzo bliskim plagiatowi jest wykorzystywanie cudzej pracy przez osobę zajmującą stanowisko, któremu sama nie jest w stanie sprostać, np. ze względu na brak odpowiednich kwalifikacji zawodowych lub nieudolność. Do zjawisk patologicznych należy wówczas szukanie „cienia” po to, aby niewidziany przez innych i nieopłacany za wykonywanie tej dodatkowej funkcji „podpowiadał koncepcje” i pracował za niewydolnego. Zupełnie zrozumiałe jest przecież, że nikt nie chce pracować na cudze konto, każdy pragnie zachować autorstwo własnej pracy i jej wyników, a rezultaty pracy nie mogą być w równej mierze rozkładane na nierobów i wydajnie pracujących. Niemożność zachowania autorstwa własnej pracy, przejmowanie jej wyników

⁵ (I CR 191/71), „Nowe Prawo” 1973, nr 5 wraz z głosem A. Wiśniewskiego, s. 781–787.

przez innych, sytuacje, w których jednemu przeznaczają się rolę „cienia” osłaniającego czyjąś nieudolność, ugruntowują niebezpieczne przeświadczenie o zawodowej dyskryminacji jednych, a uprzywilejowaniu innych. Stoi to w najgłębszej sprzeczności z wiodącymi tezami dotyczącymi prawidłowej więzi pomiędzy jednostką i jej pracą w ustroju socjalistycznym.

Na autora osiągnięcia, w pobliżu którego uwił swe gniazdo pasożyt żerujący na cudzej pracy, czyhają niebagatelne niebezpieczeństwa. Jego sytuację można scharakteryzować sparafrazowanym tytułem znanego dramatu: „myślącemu biada”! Zgodnie ze swoją dewizą „cudzym kosztem” hochsztapler konsekwentnie dążyć będzie do tego, aby wszystkie pozytywne efekty cudzego osiągnięcia przenieść na siebie. Jeżeli nie uda mu się stać autorem jedynym, to zajmie miejsce obok autentycznego twórcy. Będzie więc pisał o „naszych osiągnięciach”, prezentował prace fikcyjnych zespołów, dopisywał się to tu, to tam.

Wyższy stopień społecznego niebezpieczeństwa charakteryzuje jego postępowanie wówczas, kiedy działa z chęci i zysku. Żadnych wątpliwości nie ma co do tego, że jest to niska pobudka działania. Jeżeli sprawca zostanie pociągnięty do odpowiedzialności za przywłaszczenie cudzego osiągnięcia, to jego działanie pod wpływem niskiej pobudki musi stanowić okoliczność obciążającą.

Niebezpieczeństwo utraty własnego autorstwa pracy lub osiągnięcia nie jest jednak jedynym niebezpieczeństwem czyhającym na twórcę, w pobliżu którego grasuje plagiator. Rozważmy i inne.

Do wyjątkowych sytuacji należy zaliczyć te, w których okradany twórca nie podejmuje obrony swoich praw, nie występuje przeciwko zamachom na swoje dobro. Częściej występuje reakcja emocjonalna, nierzadko przędwczesna, kiedy pokrzywdzony nazwie rzecz nie tylko po imieniu, ale ujmie ją

w kształt tzw. dosadnych słów, nie zabezpieczając równocześnie dowodów, co umożliwi kuglarzowi odwrót, obronę wykrętną lub inne matactwa i wybiegi. Jeżeli, nie licząc się ze słowami, zarzuci kuglarzowi plagiat, to musi wziąć pod uwagę reakcję „zranionego” złodzieja. Po pierwsze, zostanie oskarżony o z n i e - s ł a w i e n i e, a po drugie, będzie prezentowany jako sprawca o b r a z y. Stworzy to podstawę umożliwiającą podjęcie próby pociągnięcia okradzionego autora nie tylko do odpowiedzialności dyscyplinarnej, ale także do odpowiedzialności karnej.

Zarzut plagiatu tylko p o z o r n i e wyczerpuje znamiona przestępstwa zniesławienia. Przestępstwo to polega bowiem na pomówieniu innej osoby, grupy osób lub instytucji o takie postępowanie lub właściwości, które mogą poniżyć je w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności. Postawiony drugiej osobie zarzut, że przywłaszczyła sobie autorstwo cudzego osiągnięcia, na pewno może poniżyć ją w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności. Analogia jest tu jednak tylko pozorna. N i g d y, w żadnych warunkach nie może być uznany za przestępstwo czyn, który nie jest s p o ł e c z n i e n i e b e z p i e c z n y. Walka ze społecznym pasożytnictwem w stosunkach pracy decyduje o k o n i e c z n o ś c i ciągłego ujawniania bezceremonialnego korzystania z cudzej pracy. Działalność cudzym kosztem, żerowanie na cudzej pracy zasługuje w ustroju socjalistycznym na szczególne napiętnowanie. Ujawnianie działalności, która jest formą wyzysku, musi być uznawane za czyn o wysokiej randze społecznej.

Kiedy osoba stawiająca zarzut plagiatu nie będzie podlegała odpowiedzialności karnej? Jeżeli zarzut postawiła n i e p u b l i c z - n i e, nie będzie sprawcą przestępstwa pod warunkiem, że zarzut jest p r a w d z i w y, albo jeżeli działała w przeświadczeniu opar-

tym na uzasadnionych podstawach, że zarzut jest prawdziwy (art. 179 § 1 kodeksu karnego). Zarzuty plagiatu są jednak z reguły stawiane publicznie. Osoba stawiająca taki zarzut nie popełnia przestępstwa w dwóch sytuacjach, a mianowicie jeżeli:

„1) zarzut uczyniony publicznie nie jest prawdziwy, a sprawca działa w obronie interesu społecznego lub w przeświadczeniu opartym na uzasadnionych podstawach, że takiego interesu broni, albo

2) sprawca czyniąc zarzut publicznie działa w przeświadczeniu opartym na uzasadnionych podstawach, że zarzut jest prawdziwy i że broni społecznie uzasadnionego interesu” (art. 179 § 2 kodeksu karnego).

Zarzut plagiatu nie powinien być ujmowany w obraźliwą formę. Pokrzywdzony autor, który prawdziwy zarzut plagiatu sformułował w obraźliwy sposób, nie odpowiada karnie za przestępstwo zniesławienia, może być jednak pociągnięty do odpowiedzialności karnej za przestępstwo obrazy (określanej także zniewagą). W takich sytuacjach zawsze jednak należy zwracać uwagę na stosunek merytorycznej treści zarzutu do obraźliwej formy. Porównanie takie może bowiem doprowadzić do uznania tej formy za okoliczność o znikomym stopniu społecznego niebezpieczeństwa, co uzasadni umorzenie postępowania (art. 26 kodeksu karnego). Nie bez znaczenia jest także ustalenie, czy obraźliwej formy nie wywołało wyzywające zachowanie obrażonego lub czy nie była ona tylko obrazą wzajemną, albowiem w tych sytuacjach sąd może odstąpić od wymierzenia kary (art. 181 § 2 kodeksu karnego).

Do „rekwizytów” kuglarza należy także ł a p ó w k a. Polskie ustawodawstwo karne grozi surowymi karami zarówno temu, kto d a j e ł a p ó w k ę, jak i temu, kto j ą b i e r z e. Dla odpowiedzialności karnej osób, które w związku z pełnieniem funkcji publicznej przyjęły korzyść majątkową lub osobistą albo ich

obietnice, dla kwestii wysokości grożących im kar nie bez znaczenia pozostaje fakt, że pełniąc funkcję publiczną, uzależniały czynność służbową od otrzymania korzyści lub takiej korzyści żądały, że przyjmowana przez nie łapówka była korzyścią uzyskaną za czynność stanowiącą naruszenie prawa, że pełniona przez nie funkcja wiązała się ze szczególną odpowiedzialnością, że przyjmowały korzyść majątkową lub jej obietnicę w wielkich rozmiarach (art. 239 i 240 kodeksu karnego). Jeśli chodzi o odpowiedzialność kamą osób, które dały łapówkę, to także nie bez znaczenia, biorąc pod uwagę wysokość grożących im kar, pozostaje fakt, że dały łapówkę za czynność stanowiącą naruszenie prawa, że uczyniły to, pełniąc funkcję związaną ze szczególną odpowiedzialnością, że była to łapówka w wielkich rozmiarach (art. 241 kodeksu karnego).

W *Klimatach bezprawia*⁶ szeroko rozważana była zmiana jednego z przepisów polskiego prawa karnego, a mianowicie tego, który poprzednio zapewniał bezkarność każdemu, „kto na żądanie udzielił lub obiecał udzielić urzędnikowi albo innej osobie korzyści majątkowej lub osobistej w związku z jego urzędowaniem, jeżeli powiadomił o tym władzę powołaną do ścigania przestępstw, zanim władza dowiedziała się o tym, lub najpóźniej przy pierwszym przesłuchaniu w toku postępowania karnego ujawnił prawdę” (art. 47 tzw. małego kodeksu karnego, dekret z 13 VI 1946 r. o przestępstwach szczególnie niebezpiecznych w okresie odbudowy państwa). Obowiązujący kodeks karny z 19 IV 1969 r. uchylił „mały kodeks kamy”. Zamiast dotychczasowej bezkarności wymienionych osób wprowadzono w art. 243 kodeksu karnego tylko możliwość zastosowania nadzwyczajnego złagodzenia kary, a nawet odstąpienia od jej wymierzenia w stosunku do osób, które dały

⁶ K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, cyt. wyd., s. 44 i nast.

lub przyjęły łapówkę. Z możliwości tej można skorzystać tylko w stosunku do tych osób, które „zawiadomiły organ powołany do ścigania o fakcie przestępstwa i okolicznościach jego popełnienia, zanim organ ten o nich się dowiedział”.

Uchylony art. 47 „małego kodeksu karnego” był swego czasu szeroko krytykowany. W skrajnych ujęciach określano go jako „niemoralny przepis” polskiego prawa karnego, umożliwiający ściganie jednych kosztem bezkarności drugich. Wskazywano też, że przepis ten był wykorzystywany przez uczestników klik. Nadzieje związane z jego zmianą jednak nie spełniły się. Od chwili uchylecia cytowanego art. 47 i wprowadzenia nowej regulacji tej kwestii minęło ponad czternaście lat. Jest już tajemnicą poliszynela, że nowe ujęcie sparaliżowało ujawnianie i ściganie przestępstwa łapownictwa. Problem jest tak ważny, że zasługuje na nieco szersze omówienie.

Nigdy me budziło wątpliwości, że ujawnianie łapownictwa wymaga bodźców skłaniających do zrywania więzów solidarności łączących osobę biorącą łapówkę z tą, która tę łapówkę daje. Zgodnie z dawnym ujęciem ten, kto dał na żądanie łapówkę, miał gwarancję bezkarności, jeżeli o łapówce zawiadomił władzę powołaną do ścigania przestępstw lub przy pierwszym przesłuchaniu ujawnił prawdę. Zmiana przepisu zdecydowała o tym, że osoba dająca łapówkę utraciła tę gwarancję. W ogóle nie może liczyć na bezkarność, jeżeli przyzna się do popełnionego czynu. Jedynie w sytuacji, jeśli zawiadomi organ powołany do ścigania nie tylko o fakcie przestępstwa, ale także o okolicznościach jego popełnienia, wówczas sąd może (a zatem wcale nie jest do tego zobligowany) zastosować nadzwyczajne złagodzenie kary, a nawet odstąpić od jej wymierzenia. A zatem ten, kto dał łapówkę na żądanie, w świetle nowego przepisu, z reguły zasiądzie na ławie oskarżonych.

Być może problem nie byłby tak nabrzmiały, a art. 243 obowiązującego kodeksu karnego nie hamowałby tak skutecznie ścigania łapownictwa, gdyby w tym nurcie przestępczości nie zarysował się stan „epidemiologicznego zagrożenia”. Nie można uznać bowiem za słuszny argumentu opartego na danych statystycznych. W świetle statystyk istotnie „nie jest tak źle”, nie ujawniają one jednak pełnej prawdy. Obie strony – zarówno osoba biorąca łapówki, jak i ten, kto je daje – są teraz zainteresowane w tym, aby przestępstwo nie zostało ujawnione.

Art. 243 obowiązującego kodeksu karnego z 1969 r. czyni szczególnie trudną sytuację tych osób, które dały łapówkę tylko dlatego, że nie mogły w inny sposób załatwić swej życiowo ważnej sprawy lub nawet uzyskać świadczenia należącego im się prawnie. Łapówki są też udzielane z konieczności albo w przeświadczeniu o takiej konieczności. Jeżeli określona jednostka zna korupcyjną działalność osobnika, od którego zależy załatwienie jej własnej sprawy, to załamać się może nawet wówczas, kiedy jej sprawa jest legalna i bezwzględnie powinna być załatwiona. Te moralne załamania muszą być analizowane ze szczególną wnikliwością wtedy, gdy u podstaw „stanów konieczności” leży uzasadniona obawa dotycząca utraty podstaw egzystencji i losów osób najbliższych, np. związana z koniecznością ich leczenia, kształcenia itp. Z drugiej strony, wykorzystywanie trudnej sytuacji osób znajdujących się w „stanach konieczności” wskazuje na szczególne nasilenie złej woli sprawcy przyjmującego łapówkę i jego głęboką demoralizację. Wskazuje na przysłowiowe żerowanie na cudzym nieszczęściu.

Obowiązujący polski kodeks karny zapewnia pełną bezkarność osobom działającym w tzw. stanach wyższej konieczności (art. 23 kodeksu karnego). Obejmują one jednak inne sytuacje. Istota stanu wyższej konieczności wiąże się z działaniem „w celu uchylecia bezpośredniego niebezpieczeństwa grożącego dobru

społecznemu lub jakimkolwiek dobru jednostki, jeżeli niebezpieczeństwa nie można inaczej uniknąć, a dobro poświęcone nie przedstawia wartości oczywiście większej niż dobro ratowane”.

Inna jest sytuacja osób, którym wypadło żyć w skorumpowanym środowisku lub zabiegać o świadczenie należne wówczas, kiedy dysponentem określonych dóbr jest „łapownik”. Niebezpieczeństwo utraty podstaw egzystencji z reguły nie jest „bezpośrednie”. Nie jest też zazwyczaj spełniony w tych sytuacjach warunek, że niebezpieczeństwa „nie można było inaczej uniknąć”.

Korzenie łapówkowej zarazy kryją się nie tam, gdzie człowiek podejmuje decyzję wręczenia łapówki, lecz tam, gdzie postanawia ją brać „dysponent” określonych dóbr, z reguły nadużywający swego stanowiska lub pełnionych funkcji. Ujawnienie tego źródła zła leży w interesie społecznym.

Cóż robić, skoro ów „nieszczęśliwy” art. 243 kodeksu karnego zawiódł oczekiwane nadzieje, nie tylko nikogo nie „umoralnił”, lecz skutecznie sparaliżował ściganie łapownictwa? Wprowadzając go do kodeksu karnego, podkreślano, że ma on służyć zrywaniu solidarności pomiędzy tym, kto łapówkę daje, i tym, kto łapówkę bierze. Przyjmowano, że do realizacji tego celu wystarczy sama możliwość nadzwyczajnego złagodzenia kary albo odstąpienia od jej wymierzenia, jeżeli zawiadomi się władzę o łapówce. Nie przewidziano jednak, że brak gwarancji bezkarności wywoła obawę przed ujawnieniem nawet najbardziej skorumpowanych jednostek, nawet tych, którzy z korupcji uczynili sobie stałe źródła dochodu, żerując bezkarnie w ciągu wielu lat.

Nie powinno zatem budzić żadnych wątpliwości, że przepis wymaga zmiany. Zawiadomienie władzy o udzieleniu łapówki albo przyznanie się do tego przed organem ścigania powinno gwarantować bezkarność osobie przyczyniającej się w ten sposób do ujawnienia ogniska korupcji.

Zmiana przepisu kodeksu karnego nie następuje z dnia na dzień. Cóż zatem robić teraz, zanim zmienią się przepisy, aby pękła rzeczywistość więź solidarności pomiędzy biorącymi łapówki a dającymi je? Sądzę, że konieczne są wytyczne Sądu Najwyższego, wskazujące wszystkim sądom na konieczność bardzo szerokiego korzystania z prawa odstępowania od wymierzania kary wobec osób ujawniających skorumpowane jednostki. W sprawach tych osób, które dają łapówki, ponieważ nie mogą w inny sposób załatwić swoich życiowo ważnych spraw lub działają w stanach swoistej wyższej konieczności, wytyczne powinny przypomnieć zasadę zawartą w art. 26 kodeksu karnego („nie stanowi przestępstwa czyn, którego społeczne niebezpieczeństwo jest znikome”). Byłaby to pośrednia wskazówka dla prokuratur; aby nie wносиły w tych sprawach aktów oskarżenia.

Zmiana przepisów kodeksu karnego dotyczących łapownictwa powinna uwzględniać i inne kwestie. Społeczne niepokoje budzi np. fakt, że w świetle obowiązujących przepisów nie każda osoba biorąca łapówki może być za to pociągnięta do odpowiedzialności karnej, chociażby nawet miała z nich w ciągu wielu lat niemało korzyści. Kodeks karny przewiduje taką odpowiedzialność tylko dla osób „pełniących funkcje publiczne”. Już zarysowały się kontrowersje związane z odpowiedzialnością na pytanie, czy w ogóle pełni „funkcje publiczne” osoba, która nie jest „funkcjonariuszem publicznym”? Rodzą się wątpliwości co do pewnych kategorii osób. Czy można przyjąć, że pełni funkcje publiczne agent? Nie pełnią tych funkcji osoby wykonujące tylko usługowe czynności. Dlaczego jednak nie mają ponosić odpowiedzialności karnej, jeżeli z tych usług czynią sobie źródło „łapówkowych” dochodów?

Kilka wieków przed naszą erą żył sobie taki król Persów, który z przekupnego sędziego kazał ściągnąć skórę i obić nią

fotel sędziowski. Jaki wpływ wywierał ten fotel na sumienia wszystkich zasiadających w nim sędziów? Historia milczy na ten temat. Pewne jest jednak to, że daleko za nami są okresy, w których za jedyny skuteczny środek uznawano bardzo surowe kary. Plagi łapownictwa nie wypenią ani bardzo surowe kary, ani nawet najlepiej opracowane przepisy prawa, jeżeli równocześnie nie będzie następowała eliminacja warunków obiektywnych sprzyjających tej przestępczości i pominięty zostanie problem kształtowania postaw i wzorów skutecznych działań moralnych. Ilu będzie takich, którzy w życiowo ważnych sprawach nie sięgną po łapówkę, jeżeli tylko dzięki niej działanie będzie skuteczne, a zawiedzie droga działania moralnego i zgodnego z prawem?

Prawidłowe tory profilaktyki wymagają wyróżnienia pięciu sfer ujawniania łapownictwa. Pierwsza to dziedzina mieszcząca się w relacji obywatel – urząd. Występuje tu wyraźny problem opłacania decyzji administracyjnych. Obywatel nie może załatwić w urzędzie określonej ważnej dla siebie sprawy, więc płaci. Druga sfera obejmuje handel i usługi, w tym usługi rozumiane szeroko, obejmujące także służbę zdrowia. Trzecia sfera odnosi się do stosunku podwładny – zwierzchnik (płaci się za awans, nagrodę, lepsze stanowisko, przydział lepszej pracy itd.). Czwarta sfera to łapownictwo między kooperantami związane z wykonywaniem planów gospodarczych („Nie dostaniemy premii, jeżeli nie wykonamy planu, nie wykonamy planu, jeżeli kooperant nie dostarczy nam we właściwym czasie niezbędnego do produkcji ogniwa. Musimy go zatem skłonić do działania nienależnym świadczeniem”). Wreszcie piąta sfera obejmuje łapówki płacone za utrzymanie się w układzie między instytucjami. A zatem dyrektor otrzymuje to i owo w urzędzie, w instytucji kooperującej, w zjednoczeniu, ponieważ funkcjonuje w określonych układach. Oczywiście zakresy mogą się

krzyżować. Łapówka w celu utrzymania się w układzie może w pewnych warunkach mieścić się w sferze zwierzchnik – podwładny, albo obywatel – urząd, ale nie musi. Każda z tych sfer łapownictwa wymaga odrębnej profilaktyki, podejmowania różnych środków zaradczych i eliminowania różnych warunków obiektywnych sprzyjających łapownictwu.

Wiele jest tych warunków. Do nich należy zarówno zachwiana równowaga rynkowa, zbyt wiele pieniędzy na rynku i brak dostatecznej ilości towarów, błędy w zarządzaniu, nieodpowiednia dystrybucja towarów deficytowych, jak również błędne decyzje personalne, polegające na obsadzaniu odpowiedzialnych stanowisk ludźmi nieuczciwymi, a także tymi, którzy preferują tzw. wartości konsumpcyjne „za wszelką cenę”.

Przeciwdziałanie łapownictwu wiąże się ściśle z zagadnieniem skutecznej eliminacji przejawów niesprawiedliwości społecznej. Jeżeli np. jedni będą otrzymywali atrakcyjne artykuły i inne trudno dostępne dobra dzięki nielegalnym przywilejom, to inni poczują się „usprawiedliwieni”, a nawet upoważnieni do ich zdobywania za pomocą łapówek. Nieuzasadnione przywileje dające niektórym osobom wiele za nic tworzą pokusy docierania do określonych dóbr innymi, nielegalnymi drogami.

Problemy nielegalnych przywilejów będą omawiane w dalszych częściach *Traktatu*. W tym miejscu konieczne jest jednak zasygnalizowanie ich związku z łapownictwem. Do najgroźniejszych postaci łapownictwa należy to, które wiąże się z nadużywaniem stanowisk i wykorzystywaniem pełnionych funkcji przez ludzi tworzących sobie w ten sposób stałe nielegalne źródła dochodu. Walkę z łapownictwem skutecznie paraliżowały przywileje „nietykalności”, „rozpływanie się” spraw ludzi uprzywilejowanych, ich dalsze funkcjonowanie na innych odpowiedzialnych stanowiskach, mimo że na poprzednio zaj-

mowanych brali łapówki, a także pozostawianie w ich rękach majątków, jakich się dorobili dzięki temu przestępstwu.

Walka z łapownictwem powinna stać się aktualnie zadaniem priorytetowym. Dla organów ścigania powinno to być zadanie priorytetowe także ze względu na związki łapownictwa z innymi przestępstwami, m.in. z aferami gospodarczymi. Może warto przypomnieć, za co dawano łapówki wykryte w jednej z warszawskich afer mięsnych. Otóż organizatorzy grupy przestępczej organizowali zebrania, na których ustalali wysokość udzielanych łapówek i kryteria ich wysokości. Stworzono też specjalny fundusz łapówkowy i, dokonując podziału ról, wyznaczano osoby powołane do zbierania pieniędzy na ten fundusz. Płacono łapówki za mianowanie ludzi na określone stanowiska, bowiem obsadzenie ich członkami kliky ułatwiało działanie i gwarantowało bezpieczeństwo. Dawano też łapówki za zwiększanie planu obrotów, za przydział atrakcyjniejszych towarów, za przyznanie wyższego wskaźnika ubytków naturalnych, za niewyciąganie konsekwencji wobec ujawnianych nieprawidłowości w skupie oraz z faktu uprzedniej karalności, za zatrudnianie członków rodzin, za urlopy w najdogodniejszym dla kliky czasie, za uprzedzenie o terminie inwentaryzacji i terminach kontroli oraz odpowiedni sposób ich przeprowadzania, za wyznaczanie odpowiednich konwojentów, za dobrą opinię o pracowniku, o działalności przedsiębiorstwa, za odpowiednie przeniesienia, wyposażenia itd.

Rozważając „rekwizyty” hochsztaplerów, trudno byłoby nie wspomnieć o bardzo dziwnych praktykach związanych z pracowniczymi wyjazdami za granicę. Kuglarskim przekształceniom ulegało przede wszystkim pięć typów wyjazdów, a mianowicie: wyjazdy, których celem było zdobycie zasobu doświadczeń w zakresie określonej specjalizacji, wyjazdy w naukowych celach badawczych, w celu nawiązania

kontaktów handlowych oraz wyjazdy dyplomatyczne służące prezentacji polskich osiągnięć, np. w dziedzinie techniki, nauki. Jeżeli tylko możliwość takiego wyjazdu znalazła się w zasięgu działalności hochsztaplera, to wyjazd ten ulegał przekształceniu z co najmniej jednego z trzech względów, a mianowicie — ze względu na osobę wyjeżdżającą, charakter wyjazdu lub jego cel. Charakterystyczna bywała swoista podmiana osób mających w ośrodkach zagranicznych prezentować polskie osiągnięcia. Wyjeżdżali nie ci, którzy uzyskali w kraju istotne wyniki pracy, lecz ci, którzy źle pracowali, określane w kraju jako miernoty zawodowe. Miało to oczywiście wielorakie konsekwencje, nie tylko negatywny wpływ na samych wyjeżdżających i tych pominiętych, ale było jedną z przyczyn przekształcania służbowych delegacji w wyjazdy bez powrotów albo umożliwiające nawiązanie kontaktów w celu „urządzenia się” w przyszłości, wykorzystania za granicą swojego zawodu, mimo że jego uzyskanie zawdzięcza się studiom w ojczyźnie, pobieranym stypendiom itd.

Do charakterystycznych kuglarskich przekształceń należała zmiana wyjazdów służbowych wyłącznie na turystyczne lub, co gorsze, na prywatno-handlowe, przestępczo-dewizowe itd.

Dwa bardzo zwyczajne środki mogłyby pomóc w rozpoznaniu tych wyjazdów, które są tylko „rekwizytami” w rękach hochsztaplerów. Pierwszym jest konsekwentne rozliczanie osób wyjeżdżających. Chodzi tu oczywiście nie tylko o rozliczanie kosztów podróży, ale przede wszystkim o analizę osiągnięć związanych z celem zaplanowanego i finansowanego wyjazdu. Jeżeli np. określona osoba jedzie za granicę w celu zebrania materiałów źródłowych do pracy, której potem nigdy nie napisze, jeżeli konsekwentnie ponawia takie wyjazdy, to przecież sprawa jest jasna, że chodzi tylko o działalność pozorną lub nawet o zręczny kamuflaż. Jeżeli sprowadzona do kraju

precyzyjna aparatura wymaga przeszkolenia w tym zakresie grupy pracowników za granicą, a oni wracają bez zasobu doświadczeń, na które liczone, to z reguły znaczy, że cel wyjazdu tych ludzi był inny. Ewentualne wyjątkowe sytuacje, niezależne od wyjeżdżających, a uniemożliwiające im osiągnięcie celu, są przecież z reguły sprawdzalne.

Drugim środkiem umożliwiającym, przynajmniej w pewnym zakresie, rozpoznawanie celu wyjazdów hochsztaplerów byłaby konsekwentnie prowadzona w każdym zakładzie pracy kartoteka zagranicznych wyjazdów. Umożliwiłaby nie tylko ujawnianie nieuzasadnionych „ciągów” wyjazdowych stale tych samych osób, ale także konfrontacje z przebiegiem pracy miernoty jeżdżącej latami, lecz bez skutków, „po naukę”, lub „znawców” nikomu nieznanym w ich specjalnościach w kraju, a za granicą w sprytny sposób i na społeczny koszt kreujących się na „reprezentantów”.

Wymienione „rekwizyty” nie wyczerpują oczywiście całego ich katalogu. Należą do nich również przedmioty codziennego użytku, za pomocą których kuglarze dokonują prezentacji własnej osoby. Atrapami, chętnie przez nich wykorzystywanymi, są np. półki książek tworzące tło lub „mądre” wykresy na ścianach, a także kosztowne gabinety, przekraczające rzeczywiste potrzeby i jednocześnie możliwości finansowe zakładu pracy, w którym działa nieuczciwy osobnik. Tylko masek nie zawieszają na ścianach. Zdobią one zawsze oblicze mistyfikatora.

Postawy

Karierowiczostwo, konformizm, konformizm w symbiozie z biurokracją, asekuranctwo, fałszywy autorytet, patologiczny stosunek do własności społecznej, samowola.

Karierowiczostwo. W *Klimatach bezprawia* zwróciłam Km.in. uwagę na karierowicza. Treścią tej pracy była analiza kliki. Karierowiczowi poświęciłam więc tylko kilka słów, niezbędnych do charakterystyki jego związków z kliką. Wątek ten uznali moi Czytelnicy za zbyt skromny, nieujawniający wszystkich aspektów patologicznej drogi wiodącej do sukcesu. Ich listy wskazywały na bardzo ścisły związek dobrych stosunków międzyludzkich w zakładach pracy z prawidłowymi drogami wiodącymi do sukcesów zawodowych i złych stosunków międzyludzkich – z błędnymi drogami prowadzącymi do tej kariery.

Sądzę, że mieli rację moi Czytelnicy, pisząc, że wciąż jeszcze zbyt małą wagę przywiązuje się do rozróżnienia pomiędzy karierowiczostwem a karierą. Synonimem kariery jest zdobycie powodzenia w życiu. Jest nim także sukces w sensie społecznym, dotarcie na szczyty hierarchii służbowej, osiągnięcie najwyższych godności w nauce itp.

Kariera, do której wiedzie rzetelna praca, kwalifikacje zawodowe, społecznie pozytywna postawa, wartościowe cechy osobowości człowieka, jest zjawiskiem normalnym, przejawem zdrowych ambicji, efektem rywalizacji stanowiącej cenny bodziec do twórczych osiągnięć i postępowych rozwiązań. Karierowiczostwo jest natomiast zjawiskiem społecznie szkodliwym. U jego podstaw leżą wygórowane ambicje, bezideowość, bez-

względność, brak skrupułów moralnych. Niezwykle charakterystyczna jest dla postawy karierowicza dysproporcja pomiędzy jego aspiracjami a możliwościami rzetelnej realizacji swych dążeń do sukcesu. Zmniejsza on tę dysproporcję, rekompensując mierne kwalifikacje i niewydolność cwaniactwem i tupetem.

W Statucie PZPR zwraca się uwagę na społecznie groźny charakter rozważanej postawy, zestawiając ją z nieuczciwością. Stopień społecznego niebezpieczeństwa karierowiczostwa zależy od wielu czynników, przede wszystkim jednak od trwałości wygórowanych ambicji, rodzaju sukcesu, do którego jednostka dąży, środków, jakimi się posługuje, a zwłaszcza od tego, w jakim stopniu i zakresie jej postawa staje się wzorem postępowania dla innych. Wzorzec ten jest tym groźniejszy, im ściślej wiąże się z przeświadczeniem jednostki, że tylko taka droga do sukcesu stoi przed nią otworem, że drogi właściwe i legalne są dla niej zamknięte.

Wzorców i dróg wiodących do społecznie pozytywnej kariery szukano m.in. w nauce. Szczególne zaniepokojenie budził problem swoistej zamiany tych dróg. Muszą się one przecież wiązać zarówno z celem, do którego dąży jednostka, jak i z dziedziną życia społecznego, w której realizuje to dążenie. Inny musi być model kariery dla tego, kto ją chce osiągnąć w hierarchii administracyjnej, a inny dla jednostki dążącej do sukcesów naukowych.

Model kariery naukowej był przedmiotem wielu rozważań i wciąż powraca w dyskusjach na ten temat. Nic w tym zresztą dziwnego. Jest to kwestia o ogromnym znaczeniu społecznym, a jej rozwiązanie może mieć najistotniejsze znaczenie dla rozwoju nauki i postępu oraz ukształtowania prawidłowego socjalistycznego modelu kariery, także w innych dziedzinach i specjalnościach, nie tylko w nauce.

Nic dobitniej nie wskazuje na rangę modelu kariery, jak wiązanie go z osiągnięciami w danej specjalizacji. Tak właśnie ujmował ten problem J. Szczepański. Analizując to zagadnienie na tle doświadczeń minionego okresu podkreślał, że „(...) niepokój wynikał z małej efektywności badań naukowych w Polsce. Wzrastająca liczba placówek badawczych i zwiększająca się szybko liczba doktorów i docentów nie wyrażała bynajmniej osiągnięć nauki. Obserwowano raczej z a n i k a n i e k a r i e r n a u k o w y c h (podkr. autorki), to znaczy wybijania się i szybkiego awansowania uczonych interesujących się wyłącznie rozwiązywaniem problemów naukowych. Ustalał się typ karier naukowo-organizacyjnych, naukowo-społecznych, naukowo-politycznych. Mam tu na myśli procesy awansowania ludzi, którzy pracę badawczą łączyli z działalnością innego rodzaju. Co więcej, w roku 1968 sformułowano zasady wymagające jako warunek przyjęcia do pracy naukowej oraz jako warunek awansu w hierarchii naukowej niejako obowiązkowe zajmowanie się działalnością społeczno-polityczną lub organizacyjno-administracyjną... Lecz eliminowanie czy stwarzanie możliwości eliminowania z badań i karier naukowych ludzi wybitnie uzdolnionych z motywacją, że nie spełniają kryteriów społeczno-politycznych, wydawało się zagrażać zubożeniem dopływu talentów, które przecież są czynnikiem decydującym o postępie nauki”¹.

Kiedy analizuje się te tezy, to nasuwa się spostrzeżenie, że hamulcem kariery były w istocie rzeczy nie tyle autentyczne kryteria społeczno-polityczne, ile w a d l i w e e t y k i e t y zastępujące takie kryteria. Rozważano ten problem niejednokrotnie w polskiej publicystyce. Słusznie wskazywano na niebezpieczeństwo zastępowania d z i a ł a n i a niewymiernymi p o s t a -

¹ J. Szczepański, *Rozważania o Rzeczypospolitej*, cyt. wyd., s. 114–115.

w a m i. Postawa nie może być ujmowana jako enigmatyczne, samoistne kryterium oceny człowieka. Musi być sprawdzalna, a jej sprawdzianem jest rzetelna praca.

Sygnalizowane przez J. Szczepańskiego osiągnięcie kariery naukowej nie w drodze prowadzenia prac badawczych, lecz w całości lub częściowo dzięki działalności organizacyjnej lub funkcjom o charakterze administracyjnym, nie może być uznane za prawidłowy model tej kariery. W takich sytuacjach jednostka zdolna czy nawet wybitnie utalentowana w ogóle nie osiągnie naukowego sukcesu albo osiągnie go zbyt dużym kosztem. Wiązanie funkcji administracyjnych lub organizacyjnych z pracą badawczą zmniejsza efektywność badań naukowych. Koszty społeczne są znacznie mniejsze wówczas, kiedy te obciążenia ulegają racjonalnemu, okresowemu podziałowi, a nie spoczywają stale na barkach jednego. Gorzej jest wówczas, kiedy wiązanie badań naukowych z funkcjami i pracą organizacyjną jest tylko pozorne, ponieważ jednostka zupełnie niewydolna w zakresie pracy badawczej rekompensuje brak wyników pracy naukowej aktywnością administracyjną.

Istotne niebezpieczeństwo dla prawidłowego modelu kariery naukowej stanowią konsekwencje wynikające z porównywania dróg wiodących do sukcesu, jeżeli uzna się, że droga niewłaściwa jest *ł a t w i e j s z a*. Czy można bowiem liczyć na to, że dążąc do sukcesu, wielu ludzi wybierze świadomie drogę *t r u d n i e j s z ą*?

Na tle poszukiwań prawidłowego modelu kariery naukowej z uzasadnionym zainteresowaniem spotkać się musiały wywody M. Mazura. Autor ten, dokonując podziału ludzi znajdujących się „w spisie naukowców nominalnych”, a zatem tych, którzy zrobili naukową karierę, znalazł aż trzy kategorie „s z k o d z ą c y c h n a u c e”, a mianowicie tzw. administratorów, przy czym nie chodzi o personel wykonujący rozmaite pożyteczne prace

w instytucjach naukowych, lecz „ludzi mających upodobanie do administrowania pracą naukowców”, pseudonaukowców i blagierów uprawiających „wieszczanie” polegające na tym, że: „wypowiadają nieudowodnione poglądy w sposób mający sprawiać wrażenie udowodnionych, bądź dobierają tendencyjnie argumenty do przyjętych z góry twierdzeń i wreszcie p a s o ż y t ó w n a u k i, t j. k a r i e r o w i c z ó w (podkr. autorki), którzy nie mają kwalifikacji do uprawiania zawodu naukowca, a tytuły naukowe zdobyli dzięki względom pozanaukowym”².

W toku rozważań nad patologicznym modelem kariery analizowano niejednokrotnie problem tzw. monopolistycznych układów personalnych. Wiąże się z nim jeszcze jedno zagadnienie, a mianowicie kwestia stosunku rzetelnego pracownika do takich układów w zakładzie pracy. Nabiera ono szczególnej ostrości wówczas, kiedy ów monopolistyczny układ równocześnie ułatwia nadużycia w zakładzie pracy. W toku rozważań nad modelem kariery pojawiła się teza, która w żadnym razie nie powinna znaleźć się poza zasięgiem uwagi wówczas, kiedy się analizuje zjawiska z zakresu patologii społecznej. Chodzi mianowicie o to, że słuszna krytyka bywa odpięrana zarzutem nielojalności wobec środowiska. Każdemu, ktokolwiek zajmował się problemami tłumienia krytyki, doskonale znane są zarzuty nielojalności wobec środowiska, wysuwane w stosunku do tych, którzy w swoim środowisku ujawniają nadużycia. Któż jednak będzie bronił tezy, że należy być lojalnym w stosunku do przejawów zła tylko dlatego, że się je spostrzegło we własnym środowisku?

K o n f o r m i z m. W rozważaniach na temat karierowiczostwa poruszany już był problem konformizmu. Wskazywano, że to negatywne zjawisko społeczne charakteryzuje się także

² M. Mazur, *Historia naturalna polskiego naukowca*, Warszawa 1970, s. 24.

tym, iż jednostka niezwykle łatwo przystosowuje się do warunków i okoliczności, sytuacji i układów sprzyjających karierze. Dążąc do osiągnięcia upragnionego sukcesu, zwiąże się z takimi ludźmi lub grupami, które będą mogły jej ułatwić ów sukces. Była już zatem mowa o **n e g a t y w n y m k o n f o r m i z m i e**. Ten negatywny konformizm, popularnie wiązany z poglądami „zawsze z wiatrem”, „zawsze na linii”, „nigdy się nie wychylał”, koniecznie trzeba odciąć od pozytywnego konformizmu, od społecznie wartościowej umiejętności przystosowywania się do warunków sprzyjających rzetelnej pracy, dobrym koleżeńskim stosunkom itp. Społeczna ocena konformizmu musi być zatem uzależniona od odpowiedzi na pytanie, o **j a k i e p r z y s t o s o w a n i e** chodzi, do czego przystosowuje się jednostka z łatwością, jakie wartości akceptuje gorliwie i szybko. Jeżeli np. w swoim zakładzie widzi działalność ludzi popełniających nadużycia, to społecznie pozytywny jest nie jej konformizm, lecz właśnie **n o n k o n f o r m i z m**. Jest on postawą cenną, zresztą nie tylko w takiej sytuacji. Jakże często obdarza się nonkonformistę pejoratywną etykietą trudnego człowieka, mimo że przecież bez niego nie byłoby rozwoju i postępu. Tylko ten, komu nie wystarczy to, co jest, kto doskonali, wprowadza poprawki i korektury – jest źródłem nowych inicjatyw i pomysłów, źródłem pozytywnych przeobrażeń w życiu zawodowym i społecznym. Bez niego nie byłoby nietolerancji zła, walki ze znieczulicą i nieudolnością. Byłaby tylko obojętność i bierność, przed którymi niejednokrotnie przestrzegano.

Niechęć do człowieka, który pragnie zmian w swoim zakładzie pracy i zmusza innych do zmiany postępowania, jest w różny sposób motywowana. Niekiedy chodzi po prostu o to, że takie dążenia zakłócają spokojny rytm działania, do którego wszyscy przywykli, a niekiedy o to, że zmuszany do myślenia nie zawsze lubi myśleć.

Uczciwemu człowiekowi niezwykle trudno jest przystosować się do warunków i atmosfery będącej konsekwencją działalności kuglarza. W takich sytuacjach najspokojniejszy spośród pracowników stać się może niespokojnym nonkonformistą, dążącym uparcie i z zapałem do zmian. Kuglarz będzie oczywiście bronił dogodnego dla siebie *status quo*. W tym dążeniu wesprze go biurokrata. Łączy ich wiele wspólnego. Jeden i drugi przywiązuje wszakże ogromną wagę do „obiegu papierów”. Wprawdzie cele tego „obiegu” są różne, ale papierowe wędrówki wyznacza jeden i drugi. Jeden puszcza w obieg fikcyjne dokumenty, pozorne sprawozdania, retuszowane protokoły, fałszowane opinie o innych i czyni to po to, aby zrealizować swoje egoistyczne cele, np. ukryć nadużycia, osiągnąć nienależny sukces zawodowy, zwalczyć konkurencję, stłumić krytykę. Drugi decyduje o wędrujących dokumentach po prostu dlatego, że jest skostniałym rutynistą, że przywykł do krążącej dokumentacji, za którą giną ludzkie sprawy.

Wiele wspólnego ma też stosunek jednego i drugiego do autorytetu. Obaj będą go budować utrudnieniami. Biurokrata obrasta w poczucie ważności swej osoby, utrudniając sprawne, szybkie załatwienie sprawy. Kuglarz zasłoni się także formalnościami, jeżeli załatwienie sprawy będzie kolidowało z jego interesem.

Wspólna dla obu jest ponadto rabunkowa gospodarka czasem, a także tworzenie swoistych „alibi” w tych sytuacjach, w których trzeba wyjaśnić, dlaczego nie załatwiło się tej czy owej sprawy. Każdy z nich poproszony o wyjaśnienia, dlaczego nie załatwił sprawy człowieka, z reguły przeciwstawi jej interes i instytucji, interes „ogólnospołeczny”, chociażby w istocie rzeczy nie było żadnej kolizji pomiędzy tym interesem a sprawą do załatwienia.

Charakteryzując biurokrację, M. Crozier zwraca uwagę m.in. na trzy jej istotne cechy, a mianowicie charakterystyczny dla biurokracji model bezosobowości, niezdolność organizacji biurokratycznej do ulepszenia swej działalności na podstawie analizy popełnionych błędów, jej niedostosowanie do potrzeb, które powinna zaspokajać, oraz konsekwencje w postaci frustracji doznawanej przez jednostki cierpiące z powodu biurokratycznego układu stosunków³. Wszystkie te cechy można odnieść do działalności kuglarzy. Dla niej także znamienne jest to, że na drogach, którymi kroczy kuglarz, giną ludzkie sprawy, że losy drugiego człowieka podporządkowane są jego egoistycznym celom, że osobnik ten z reguły nie przyzna się do popełnionych błędów, a frustracje są nieuchronną konsekwencją jego działalności. Sygnalizowane przez cytowanego autora tak charakterystyczne dla biurokracji przesunięcia celów działania odnieść można również do rozważanej działalności hochsztaplerów. Dla biurokraty obieg dokumentacji staje się celem działania, pomimo że powinien być tylko środkiem załatwienia sprawy. Dla kuglarza środki działania przekształcają się w cele działania. Na przykład, dążąc do zdobycia kariery, nie potraktuje jej jako środka, za pomocą którego mógłby rozwijać inicjatywę i osiągnąć społecznie użyteczne cele. Nie jest to dla niego środek działania, lecz samoistny cel. Kariera dla kariery, sukces dla sukcesu – oto jego cele.

Spostrzeżenia Croziera są zgodne z tymi, które zostały omówione w *Zasadzie Petera*. Praca ta jest żartobliwie ujętą analizą niekompetencji. Wprowadzono w niej jednak także pojęcie „papieromanii” i „automatyzmu zawodowego”, polegającego na tym, że papierkowa robota staje się ważniejsza niż cel, dla którego ją stworzono. Autorzy tej analizy słusznie wiążą biuro-

³ M. Crozier, *Biurokracja*, cyt. wyd., s. 16, 197 i nast.

krację zarówno z zagadnieniami konformizmu, jak i decyzjami w sprawach personalnych. Wywodzą m.in., że „(...) jeśli przełożony osiągnął swój szczybel niekompetencji, będzie zapewne oceniał podwładnych według stopnia ich zbiurokratyzowania i kompetentni będą dla niego ci, którzy trzymają się przepisów, rytuału i form *status quo*”⁴.

Obok zbieżności wynikających z samej istoty działalności kuglarza wyłania się tu kwestia celowego wykorzystywania biurokracji. Ona to decyduje o tym, że w irracjonalnym obiegu dokumentów gubi się prawda, zacierają zakresy kompetencji, a odpowiedzialność za podjęcie decyzji staje się odpowiedzialnością rozproszoną. Działalność kuglarza jest w stanie przekształcić biurokrację w biurokrację celową, ułatwiającą ukrycie w stosach papieru tego lub owego z poletka jego działalności, lub w biurokrację złośliwą, decydującą np. o niezmienności opinii krzywdzących określonego człowieka, wprowadzie fałszywych, ale niezniszczalnych i niezmiennych, krążących zgodnie z biurokratycznym obiegiem dokumentacji.

Co najmniej w kilku jeszcze aspektach biurokracja sprzyja działalności kuglarza. Jak już wskazywano, tworzy on istotne utrudnienia wówczas, kiedy powinna być załatwiona konkretna ludzka sprawa. Niemożność jej legalnego, oficjalnego załatwienia sprzyja działalności koryupcyjnej. Pałaca potrzeba załatwienia sprawy decyduje o gotowości nielegalnego opłacania tego, kto podejmie się przedrzeć przez gąszcz biurokratycznych utrudnień.

Charakterystyczne dla biurokracji skostnienie i rutyna, konserwatyzm i niechęć do zmian działają w szczególny sposób na korzyść kuglarza wówczas, kiedy do zmian dąży jego przeciwnik.

⁴ L.J. Peter, R. Hull, *Zasada Petera. Dlaczego wszystko idzie na opak*, Warszawa 1973, s. 34.

W sprawach personalnych dążenia do utrzymania *status quo* zapobiegają koniecznej rotacji kadrowej. Każdy niekompetentny i niewydolny liczyć może na zachowanie swego stanowiska tam, gdzie postulat rotacji nie zdoła utworzyć sobie drogi.

Asekurancja. Jest ono postawą sprzyjającą hamowaniu inicjatyw. Asekurancja jest typową reakcją człowieka, który osiągnął nienależny sukces. Nie mogąc go zabezpieczyć za pomocą rzetelnej pracy ze względu na brak kwalifikacji zawodowych, umiejętności kierowania zespołami ludzi lub energii umożliwiającej przewyciężenie lenistwa, będzie dążył do ochrony swojej osoby i tego, co już zdobył, w inny sposób. Sposób ten zależy i od charakteru zdobytego sukcesu, i od załadu pracy, w którym asekurant pracuje, i od zespołu ludzi, z którymi jest związany, a także od perspektyw życiowych, jakie jeszcze widzi przed sobą, i swoich właściwości psychicznych. Mimo wynikających stąd różnic niektóre rodzaje zachowań asekuranta należą do powtarzających się. Wymieńmy kilka najczęściej spotykanych.

Do bardzo charakterystycznych postaw zabezpieczających asekuranta należy tzw. *kunktatorstwo*. Jeżeli trafi do niego jedna z tzw. trudnych spraw, której załatwienie wymaga stanowczej decyzji, a asekurant mógłby się tą decyzją narazić osobie wpływowej, będzie przeciągał jej załatwienie, odraczał ją tak długo, jak długo będzie to możliwe, odsyłał do załatwienia innemu, szukał rozwiązań kompromisowych itd. Jeżeli wzbrania się przed podejmowaniem trudnych spraw, do załatwienia których jest zobowiązany z tytułu pełnionych funkcji, wejdzie mu w swoisty nałóg, to przybrać może postać tzw. społecznej *nieczułości* – obojętności w stosunku do sprawy skrzywdzonego człowieka. Zupełnie nieefektywne pozostaną prośby i wnioski petenta, chociażby nawet szukał pomocy w słusznej sprawie. Jeżeli tylko jego sprawa ujawnia czyjeś

zaniedbanie, błędy, kumoterskie powiązania, to asekurant jej nie załatwi. Będzie bowiem przewidywał, że podjętą decyzją może się komuś narazić.

Charakterystyczne dla asekuranta jest to, że kunktatorem bywa wówczas, kiedy chodzi o sprawy innych. We własnych potrafi decyzje podejmować szybko i stanowczo, zwłaszcza jeśli chodzi o osiągnięcie przez niego korzyści takiego lub innego rodzaju.

Do paradoksów w patologii życia społecznego należy i ten, że człowiek niewydolny, pełniący jedną funkcję, asekuruje ją, dążąc do uzyskania dalszych. Jedną z postaci asekuranctwa jest więc gromadzenie w jednym ręku wielu funkcji. Jego podstawą jest zapewne także przeświadczenie o wpływie skumulowanych funkcji na wzrost autorytetu. Asekurant wychodzi z założenia, że wzrost autorytetu jest wprost proporcjonalny do liczby pełnionych funkcji.

Niebezpieczeństwo związane z kumulacją wielu funkcji w jednym ręku wiąże się jednak nie tylko z niewłaściwą postawą jednostki upajającej się władzą i własnym pseudoautorytetem. Ma znacznie szerszy zakres. Nie ulega wątpliwości, że prawidłowy podział kompetencji, sprawowanie różnych funkcji przez różne jednostki, a nie jedną, stanowi zabezpieczenie przed nadużyciami. Uzupełniająca funkcja drugiego pracownika spełnia rolę czynnika kontrolującego. Kumulacja funkcji ułatwia nadużycia. Rośnie to niebezpieczeństwo wówczas, jeżeli kwalifikacje i wiedza asekuranta są odwrotnie proporcjonalne do liczby pełnionych przez niego funkcji. Właśnie na to zagadnienie, na kwestię łączenia funkcji związanych z materialną odpowiedzialnością przez osoby, którym brakuje wiedzy i kwalifikacji do ich pełnienia, zwracano uwagę w analizach przestępczości. Rozważano je w aspekcie okoliczności ułatwiających popełnianie przestępstw. Problem przestępczości związanej ze złą obsadą stanowisk sygnalizowano także w pu-

blicystyce. Słusznie pisał na ten temat J. Szczepański, że: „(...) byłoby rzeczą niezmiernie interesującą zbadanie funkcji wykonywanych kolejno przez ludzi zajmujących wysokie i odpowiedzialne stanowiska. Już wiele przykładów znanych powszechnie wywołuje podziw dla wszechstronności ludzi pozbawionych konkretnej wiedzy. Brak wymagań kompetencji i specjalizacji powodował obsadzanie stanowisk ludźmi przypadkowymi i ułatwiał przenikanie do nich elementów przestępczych”⁵.

Wzmacnianie pozycji za pomocą wiązania się z grupami realizującymi nielegalne cele charakteryzuje nie tylko asekurantów. Natomiast cechą określającą tych ludzi jest przede wszystkim przrzucanie odpowiedzialności na innych. W chwili kiedy asekurant kumuluje funkcje, nie wszyscy wiedzą o jego braku kwalifikacji. Tej prawdy na ogół nie znają, albo przynajmniej nie znają jej w pełni osoby odpowiedzialne za decyzje personalne. Jeżeli asekurant nie znajdzie ludzi, którzy nieoficjalnie przejmą jego obowiązki, będą pracować i za siebie, i za niego, to musi liczyć się z konsekwencjami własnej nieudolności. Będzie więc dążył do przrzucenia odpowiedzialności za tę nieudolność na innych. Przerzuci ją najchętniej na swoich wrogów, na ludzi, którzy go kiedyś krytykowali, mówili o jego nieudolności itp. Jeśli się to nie uda, podejmie próbę przrzucenia odpowiedzialności na kogokolwiek. W tym momencie przestanie być lojalny nawet w stosunku do osób, którym wiele zawdzięcza, do sojuszników i innych, ściśle z nim związanych. Będzie więc kogoś obciążał tym, że mu powierzono tak wiele funkcji, że nałożono na niego tyle obowiązków, że nie on decydował o nieprawidłowym wiązaniu funkcji itd.

Przerzucanie odpowiedzialności wiąże się z zagadnieniem tzw. karuzeli personalnej. U jej podstaw leży dążenie asekuranta

⁵ J. Szczepański, *Rozważania o Rzeczypospolitej*, cyt. wyd., s. 20–21.

do zachowania tego, co zdobył. Zabezpieczy swój sukces, jeżeli, mimo kompromitacji z powodu nieudolności wykazanej na jednym stanowisku, uzyska inne, nie gorsze. Zastosowanie „karuzeli personalnej” ułatwi asekurantowi obawa osób odpowiedzialnych za wadliwą decyzję personalną, która umożliwiła mu uzyskanie stanowiska nieodpowiadającego jego kwalifikacjom. Bywa i tak, że przesunięcie w ramach „karuzeli personalnej” jest wyrazem nadziei, iż jednostka będąca przedmiotem czyjejs troski wreszcie zdobędzie kwalifikacje, nauczy się czegoś i zaufanie „na wyrost” stanie się zaufaniem w pełni zasłużonym. Liczy się wówczas na to, że pierwsza decyzja nie będzie już uznawana za błędną.

Negatywne zjawisko nieprawidłowego wiązania wielu funkcji łatwiej jest zwalczać od innych zjawisk z zakresu patologii społecznej. Jest wymierne i sprawdzalne. Wiadomo przecież, kto i jakie funkcje pełni. Znajduje to swoje odzwierciedlenie na listach płac. Zbyt duża liczba funkcji kumulowanych przez jednostkę powinna zawsze budzić uzasadnione obawy. Nic przecież nie może zmienić faktu, że człowiek ma tylko dwie ręce i jedną głowę, a doba 24 godziny.

Kumulacja wielu funkcji w rękach jednego człowieka natrafia niekiedy na trudności. W takich sytuacjach do charakterystycznych posunięć należy przejmowanie cudzych kompetencji albo ich ignorowanie.

Asekuranctwo polegać też może na zabezpieczeniu własnej pozycji za pomocą blokady. Z ambicjonalnym dążeniem do osiągnięcia sukcesu albo utrzymania już osiągniętej pozycji sprzężone jest konkurencyjne współzawodnictwo z każdym, kto dąży do tego samego celu. Staje się ono dopiero wtedy zjawiskiem z zakresu patologii społecznej, kiedy niemoralny lub nielegalny jest cel, do którego współzawodnicy dążą, lub środki, za pomocą jakich pragną go osiągnąć. Asekuracja prowadząca

do podejmowania akcji blokujących wypływa nie tylko ze znanego w psychologii i socjologii tzw. lęku przed następcą tronu. Chodzi zatem nie tylko o to, aby młodszy, kompetentniejszy, zdolniejszy nie zajął zbyt wcześnie miejsca asekuranta. Dodać trzeba, że w przeświadczeniu asekuranta *zawsze* jest na to zbyt wcześnie. Wiąże się to przede wszystkim z dążeniem do zdobycia etykiety człowieka, który w ogóle jest nie do zastąpienia. Ze społecznego punktu widzenia etykieta taka staje się szczególnie niebezpieczna wówczas, kiedy ją uzyskuje człowiek biorący udział w działaniach przestępnych. W sprawach dotyczących osądzonych afer gospodarczych ujawniano ludzi wracających na stanowiska, które poprzednio wykorzystali do popełnienia przestępstw. Wracali, ponieważ rzekomo byli „nie do zastąpienia”.

Bardzo korzystne jest uzyskanie etykiety „człowieka nie do zastąpienia”. Jeszcze korzystniejsze jest jednak uzyskanie autentycznej pozycji osoby, której nikim nie można zastąpić. Kuglarz zdobywa taką pozycję, pozbywając się nie tylko ewentualnych następców, ale w ogóle wszelkiej konkurencji. Dąży uparcie do tego, aby stać się „jedynym godnym zaufania”, „mężem opatrnościowym” określonej placówki lub instytucji. Niekiedy pracuje nad tym całe lata, pozbywając się konkurentów nie tylko w aktualnie prowadzonych rozgrywkach, ale także z założeniem profilaktycznym, z myślą o przyszłości. Jest tym groźniejszym monopolistą, im więcej jest osób, w stosunku do których stosuje blokadę.

Akcje blokujące rozwijane są ze zwiększonym nasileniem wówczas, kiedy zmniejsza się dystans pomiędzy kuglarzem a osobą jemu zagrażającą. Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, jeśli blokadę stosuje się do osób bardzo wartościowych, o wybitnych kwalifikacjach, autorów cennych inicjatyw wno-

szących twórczy wkład do określonej dziedziny życia społecznego. Blokada staje się wtedy siłą hamującą rozwój i postęp.

Do nasilenia akcji blokujących dochodzi także w sytuacjach bezpośredniego zagrożenia. Ujawniały to osądzone sprawy karne dotyczące afer gospodarczych. Maskowanie nadużyć wiąże się często z koniecznością obsadzania określonego stanowiska w zakładzie pracy członkiem grupy przestępczej. Ze szczególną gorliwością podejmuje się wówczas akcje blokujące w stosunku do każdego kandydata, który nie jest „swoim człowiekiem”.

Drogi prowadzące do blokady mogą być różne. Zależą m.in. od tego, czy chodzi tylko o to, aby określona jednostka nie zajęła blokowanego stanowiska, czy również o to, aby je zajął satelita kuglarza.

Jeżeli akcja blokująca nie dała efektu i niepożądany kandydat jednak objął określone stanowisko, taktyka ulega zmianie. Rozpoczyna się działanie popularnie określane jako dążenie do „wysadzenia z siodła”, „podłożenia świni” itp. Sposoby realizacji takich dążeń są różne, niekiedy bardzo pomysłowe. Może warto przypomnieć jeden z nietypowych sposobów opróżnienia już zajętego etatu. Wyłonił się w toku analizy jednej z ankiet rozpisanych przez organizację młodzieżową wyższej uczelni, która postanowiła śledzić dzieje swoich absolwentów. Można go nazwać „problemem krzeselka”. Otóż jedną z absolwentek wyższej uczelni skierowano do pracy w instytucji, w której zajęła etat rezerwowany przez dyrektora dla jej krewnej. Nie był w stanie zablokować etatu dla swojej kandydatki. Kiedy nowa, niepożądana pracowniczka miała przystąpić do pracy, okazało się, że w całej instytucji nie ma dla niej krzeselka. W pozycji stojącej nie mogła wykonywać swej pracy. Ze względu na przepisy inwentaryzacyjne nie mogła nawet przynieść z domu prywatnego krzeselka. Wędrowała od działu do działu,

błąkała się pomiędzy różnymi stanowiskami pracy, nigdzie nie było jednak dla niej krzeselka.

Problem blokady wiąże się oczywiście nie tylko z taką sytuacją, w której kuglarz uniemożliwia rzetelnemu, lecz niepożądanemu, pracownikowi dostęp do określonego stanowiska. Wyłania się także wówczas, kiedy to właśnie jemu blokuje ktoś drogę do sukcesu. Kuglarz znajduje się wówczas w sytuacji barwnie opisaney w *Zasadzie Petera*⁶. Jest już w basenie pływakim, ale jeszcze nie na szczycie trampoliny. Nie może tam dotrzeć, ponieważ drabinka jest zablokowana przez innego. Autorzy porównania widzą dwie drogi wyjścia z tej sytuacji: albo czekanie na awans „zawalidrog”, albo „okrążenie”, to znaczy zejście z zablokowanej drabinki i wejście na inną. Jeżeli jednak na trampolinę wspina się kuglarz, sytuacja będzie zgoła inna, nieprzewidziana przez autorów porównania. Człowiek blokujący drogę zostanie po prostu zrzucony do wody. Znieńacka i bez pardonu. Bez względu na to, jaki jest poziom jego pływackich umiejętności, czy wyjdzie z tej opresji cało, czy też zrzuconego znieńacka czeka uderzenie głową w betonowe dno.

Fałszywy a u t o r y t e t. Zanim odpowiemy na pytanie, w jaki sposób zdobywa się fałszywy autorytet, warto zwrócić uwagę na to zagadnienie w aspekcie ujawnionej przestępczości gospodarczej. W analizach dotyczących tej przestępczości podkreślano, że sprawcy przestępstw gospodarczych przed ujawnieniem ich przestępczej działalności byli najczęściej szanowani i cieszyli się a u t o r y t e t e m w swoim środowisku. Trudno byłoby nie doceniać tej tezy, skoro walka z przestępczością gospodarczą i reakcja ludzi uczciwych na tego typu działalność tak ściśle wiąże się z problemem fałszywego a u t o r y t e t u sprawców nadużyć. Fałszywy autorytet opiera się zatem na

⁶ L.J. Peter, R. Hull, *Zasada Petera*, cyt. wyd., s. 47.

mistyfikacji postaw i bywa przyczyną decydującą o zbyt późnym ujawnianiu przestępstw.

Podmiotom fałszywych autorytetów obcy jest moralny sens autorytetu, o którym słusznie pisał K.W. Kumaniecki: „Prawdziwe jest twierdzenie, że tylko ten, kto zdołał zgłębić znaczenie moralnego sensu autorytetu (...) nigdy nie zachoruje na wielkość (...). A gdy kiedyś czas jego się wypełni, odejdzie jak należy, spokojnie i z godnością, i nie zostawi po sobie ideowej pustki”⁷.

Jedną z podstaw kształtowania fałszywego autorytetu jest teza, że autorytet równoznaczny jest z piastowaniem określonej funkcji. Nieważne jest to, jak się tę funkcję pełni, jakie właściwości i walory prezentuje ten, kto ją pełni. Zdobywanie nominacji na określone stanowisko utożsamia się ze zdobyciem autorytetu. Formalne objęcie stanowiska decyduje w takich sytuacjach o „obrastaniu w poczucie autorytetu”. Jednostka, która zdobyła taki pseudoautorytet, staje się szczególnie wrażliwa na wszystko, co w jej mniemaniu mogłoby go obniżyć. Charakteryzuje ją przede wszystkim szczególna wrażliwość na wszelką krytykę i niechęć do ujawniania nadużyć, jeżeli popełniane są blisko niej, a ich sprawcy pełnią funkcje szczególnie odpowiedzialne.

Łatwość obrastania w fałszywe „poczucie autorytetu” charakteryzuje przede wszystkim osobnika określanego popularnie nazwą kacyka uprawiającego tzw. dygnitarstwo. Dla takiej jednostki władza przestaje stanowić środek prowadzący do osiągnięcia społecznie pozytywnych celów, a staje się sama dla siebie jedynym celem, do którego dąży i który ceni. Wszystko, co czyni, podporządkowane jest zdobyciu władzy albo jej utrzymaniu.

⁷ K.W. Kumaniecki, *Praecepta praefecti. (z teki jubilate)*, Kraków 1939.

Sukces osiągnięty w zakładzie pracy wiąże się z reguły z koniecznością umiejętnego kierowania większym albo mniejszym zespołem ludzi. Umiejętność ta opiera się na odpowiednich predyspozycjach psychicznych i znajomości pewnych praw naukowych. Nie rodzi się automatycznie tam, gdzie jest tylko chęć przewodzenia innym. Opanowanie niezbędnej wiedzy i doświadczenie, które musi zdobyć ten, kto pragnie kierować innymi, nie jest sprawą prostą. Toteż w układach patologicznych kierowanie zastępuje się k o m e n d e r o w a n i e m. Komenderowanie wiąże się nie tylko z podporządkowywaniem sobie pracowników, ale z ich równoczesnym poniżaniem.

Powstawanie fałszywego autorytetu wiąże się też ściśle z w t a j e m n i c z e n i e m kuglarza. Wychodzi on z założenia, że zyska powagę wśród innych, wzmocni swój prestiż, nie utraci znaczenia, jeżeli tylko on będzie wtajemniczony, tylko on będzie nosicielem nieomylnych prawd. Przekáže je innym jedynie wówczas, kiedy sam tego zechce, i w takim kształcie, jaki im nada. Monopol na wtajemniczenie jest jednym z istotnych czynników w strukturze fałszywego autorytetu.

W patologicznym układzie stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy monopol na wtajemniczenie bywa osiąganym co najmniej trzema sposobami, a mianowicie: za pomocą zdobywania na własny użytek informacji o innych, nieprzekazywania informacji przeznaczonych dla innych, przekazywania dalej tylko informacji dowolnie selekcjonowanych.

W ten właśnie sposób usuwa się konkurentów, łamie krytyków, obezwładnia ewentualnych następców. Kuglarz wiąże swój fałszywy autorytet z koncepcją pełnego i bezwzględnego podporządkowania pracowników, którymi komenderuje, nie kierując w racjonalny sposób podległymi sobie zespołami. Właśnie taka postawa określona została popularną, pejoratywną nazwą „dzierżymorda”.

Aby stać się wtajemniczonym, wiedzieć wszystko o innych, nosiciel fałszywego autorytetu otacza się pochlebcami i donosicielami. Omawiając te dwie kategorie ludzi, słusznie podkreślano, że występują one jako dwa odrębne typy lub jako jednostki łączące w sobie cechy obu. Trafnie charakteryzowano pochlebcę i donosiciela jako tego człowieka, który „(...) nie może nawet przy dobrej woli stać się rzetelnym współpracownikiem i doradcą, a to z braku istotnych wartości wewnętrznych; nie idzie mu bowiem o rzecz, lecz zawsze myśli wyłącznie o sobie i dlatego w rzeczywistości działa i pracuje tylko dla siebie (...), donosicielstwo demoralizuje całą maszynę od wewnątrz, szerzy popłoch i lęk, przeraża niepewnością jutra, niszczy od korzeni poczucie koleżeństwa. Nie ma tu miejsca dla poczucia honoru ani godności ludzkiej”⁸.

Rzeczywistość widziana przez opary kadzideł jest obrazem zniekształconym. Niebezpieczne stają się zatem decyzje podejmowane przez ludzi otoczonych cmokierami, obdarzających zaufaniem grono pochlebców.

„Wtajemniczony” wychodzi z założenia, że łatwiej jest podporządkować sobie i uzależnić od siebie ludzi wówczas, kiedy nie wiedzą, nie rozumieją, upodabniają się do robotów działających tylko w takim zakresie i realizujących tylko takie cele, jakie narzuca im ich twórca i dysponent.

Magowie informacji, przetrzymujący je i selekcjonujący według własnego „widzimi się”, wyrządzają szczególną krzywdę rzetelnym pracownikom. Słusznie podkreśla się przecież, że im pracownik jest bardziej wartościowy, bardziej odpowiedzialny, tym więcej chce i ma prawo wiedzieć.

Kilka rodzajów patologicznych tajemnic ujawniano w toku analiz stosunków w tych zakładach pracy, w których popeł-

⁸ K.W. Kumaniecki, *Praecepta praefecti*, cyt. wyd., s. 9.

niano nadużycia. Tajemnicą bywała np. działalność finansowa zakładu pracy. Jeżeli była ona przedmiotem przestępczej działalności, to utrzymywanie jej w tajemnicy przed każdym rzetelnym pracownikiem stawało się jedną z gwarancji bezpieczeństwa dla sprawcy nadużyć.

Nadużycia mogą mieć miejsce również wtedy, gdy zakład pracy uzyskuje pewien fundusz za rzetelną i wydajną pracę załogi z przeznaczeniem np. na premie, nagrody, wyróżnienia. Jeżeli nielegalny jest podział tych korzyści, wówczas robi się z nich także tajemnicę. Utrzymywane jest to w tajemnicy przede wszystkim przed tymi pracownikami, których niesłusznie pominięto.

Groźny dla prawidłowego układu stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy jest także ten nurt tajemnic, w którym mieszczą się odpowiednio selekcyjonowane informacje wędrujące nie „w dół”, lecz „w górę”, np. sprawozdania, relacje dotyczące indywidualnych wkładów pracy poszczególnych pracowników, informacje o ich przydatności zawodowej, informacje dotyczące wykonania planów, dane o osiągnięciach całego zakładu pracy. Niebezpieczeństwo owych tajemnic jest wielostronne. Konsekwencją kierowania „w górę” nieprawdziwych informacji jest błędna polityka personalna. Niebezpieczeństwo polega też na eliminacji czynnika korygującego. Pracownicy nieznający danych dotyczących działalności swojego zakładu pracy nie są w stanie przeciwdziałać dezinformacji i jej konsekwencjom. Dalsze niebezpieczeństwo wyłania się w tych sytuacjach, w których tylko część informacji osłania tajemnica. Pracownik wie, że o jego działalności lub działalności jego zakładu pracy przekazywane są pewne informacje, ale nie wie, jakie. Ponieważ trudno jest przypuszczać, że ukrywa się informacje pozytywne, skłonny jest z góry podejrzewać, że tajemnica osłania tylko to, co niekorzystne i nieprawdziwe. Jeżeli jest pracownikiem rzetelnym, oddanym swej pracy, będzie w nim

narastało poczucie niezasażonej krzywdy, poniżenia, niechęci w stosunku do „wtajemniczonych” itp.

Nie ulega wątpliwości, że autentyczny autorytet przełożonego jest istotnym czynnikiem decydującym o dobrej robocie jego podwładnych. Fałszywy autorytet wywołuje zgoła odmienne konsekwencje. Niebezpieczeństwo kształtowania patologicznych postaw rośnie wówczas, kiedy narażeni są na nie ludzie młodzi. W tych kręgach tęsknoty za autorytetem, który można naśladować, są szczególnie silne.

Fałszywy autorytet sprzyja ponadto zaspokajaniu wygórowanych ambicji i realizacji w uspołecznionym zakładzie pracy osobistych, egoistycznych interesów. Pociąga to za sobą dalsze konsekwencje, ponieważ ambicja wygórowana ze szczególną łatwością przekształca się w ambicję urażoną.

Patologiczny stosunek do własności społecznej. Nierzetelny stosunek do własności społecznej charakteryzuje nie tylko tego, kto dąży do osiągnięcia wysokiego, niekiedy nawet „milionowego” standardu życiowego. W takich sytuacjach sprawa na ogół nie budzi wątpliwości. Pokażne prywatne majątki z reguły nie powstają w ustroju socjalistycznym w drodze wędrówek z jednej prywatnej kieszeni do drugiej. Działalność kuglarza decyduje o tym, że własność społeczna przechodzi do zasobów prywatnych.

Naruszanie własności społecznej odbywa się nie tylko za pomocą zagarnięcia mienia społecznego w jego podstawowych postaciach, takich jak kradzież, przywłaszczenie, oszustwo. Następuje ono także za pomocą zbrodni kierowanych przeciwko podstawowym interesom politycznym i gospodarczym PRL, takich jak afery gospodarcze, afery dewizowe i inne wielkie przestępstwa gospodarcze. W analizach tej przestępczości podkreślano niejednokrotnie, że liczba popełnionych przestępstw jest wielokrotnie większa od liczby przestępstw ujawnionych.

Błędem byłoby wiązanie negatywnego stosunku do własności społecznej tylko z dążeniami do zdobycia majątku. Patologiczne kariery, u podstaw których leżą przede wszystkim dążenia ambicjonalne, wiążą się ponadto z czerpaniem środków uszczuplającym własność społeczną. Na przykład kwoty przeznaczone na łapówki i opłacane protekcje nie tylko prowadzą do celów nielegalnych, ale same pochodzą m.in. ze źródeł nielegalnych.

Prowadzenie przez kuglarzy własnej polityki personalnej, otaczanie się w zakładzie pracy grupą „wiernych poddanych”, odbywa się także nie na własny rachunek, lecz kosztem społecznego dobra. Sposoby mogą być różne, w zależności od miejsca działania, wykonywanej funkcji i zasobów znajdujących się w dyspozycji działającego. To przecież nie ze środków prywatnych kuglarza wędruje nagroda pieniężna do kieszeni jego „wiernego poddanego”, będącego w zakładzie pracy jedynie nierzetelną miernotą. Żadnego prywatnego konta nie obciążała strata mienia wyrzuconego na wojaże zagraniczne dyletanta, za które miała być przywieziona do kraju pogłębiona wiedza i cenne doświadczenia.

Gdy się rozważa negatywny stosunek do własności społecznej, jedna jeszcze kwestia zasługuje na zasygnalizowanie. Analizując przestępstwa przeciwko mieniu społecznemu, które były popełniane przez odpowiedzialnych pracowników aparatu gospodarczego, słusznie podkreślano, że: „Osoba nastawiona na czerpanie zysków z działalności przestępczej celowo dąży do rozluźnienia dyscypliny organizacyjno-finansowej oraz do naruszenia zasad zarządzania, jak również powodowania nieprawidłowości w produkcji, obrocie towarowym, ewidencji itp.”⁹

⁹ Z. Gabiński, *Istota i znaczenie społecznego działania w zapobieganiu przestępczości gospodarczej*, „Służba MO” 1970, nr 6, s. 858.

Mamy zatem jedną z istotnych przyczyn bałaganu i braku gospodarności w niektórych zakładach pracy. Sprzężenie niegospodarności i marnotrawstwa z przestępczością gospodarczą jest od dawna znane. Jednak wciąż jeszcze w zbyt małym stopniu wiąże się je z taktyką realizowaną w zakładach pracy przez ludzi nierzetelnych. Na wagę tego zagadnienia wskazują rozmiary szkód spowodowanych niegospodarnością. Badanie czynników kryminogennych w działalności gospodarczej ujawniło, że wielkość tych szkód w sensie ekonomicznym jest znacznie większa niż szkody wywołane kradzieżami i niedoborami istniejącymi w gospodarce społecznej.

Rozważając przyczyny niegospodarności i ich podmiot, zwrócić należy uwagę w szczególności na pewne grupy osób. Bywają ludzie, którzy po prostu nie potrafią sprostać nałożonym na nich obowiązkom dobrego gospodarza w zakładzie pracy. Funkcja, jaką pełnią, przerasta ich kwalifikacje. Została im powierzona w wyniku wadliwych decyzji. Analizując wśród czynników kryminogennych, związanych z systemem organizacji i zarządzania, problem doboru pracowników, zwracano często uwagę na to, że poważna część tych pracowników nie miała odpowiedniego wykształcenia.

Błędem byłoby oczywiście twierdzenie, że niewłaściwy dobór ludzi polega tylko na nieprzywiązywaniu wagi do poziomu ich wiedzy fachowej. Na kwalifikacje zawodowe bowiem obok wiedzy fachowej składają się także doświadczenie i poziom etyki zawodowej.

Niektórych pracowników cechuje niegospodarność wynikająca z obojętnego stosunku do powierzonych zadań. O zajęciu przez nich określonego stanowiska nie decydowało ani zaangażowanie, ani zamiłowanie do wykonywanej pracy. Brak tych wartości, mimo posiadania fachowej wiedzy, powoduje obojętność wobec tego, co dzieje się w zakładzie pracy. Bałagan

i niewiedza o nim przybierają niekiedy takie rozmiary, że dyrekcje nawet nie wiedzą o kradzieżach mienia wielkiej wartości. W jednej ze spraw ujawniono, że dyrekcja w ogóle nie wiedziała o kradzieży kilku samochodów. W innej sprawie dyrektor wzdrgał się przyjąć przedmioty ukradzione w podległym mu zakładzie pracy i odebrane sprawcom przestępstwa przez milicję, ponieważ nie wiedział o ich kradzieży.

Niekiedy pracownik po objęciu określonego stanowiska zdaje sobie sprawę ze swej niekompetencji lub nieudolności. Jednak ambicje przerastające jego kwalifikacje nie pozwalają mu wycofać się. W takich sytuacjach sprawy zakładu pracy stają się mniej ważne. Najważniejsza jest ochrona własnej pozycji, np. przez wejście do silnej klikki lub otoczenie się kordonem ochronnym w postaci układu protekcyjnego. Taki człowiek jest tak zaabsorbowany zabezpieczaniem własnej pozycji, że na pełnienie funkcji dobrego gospodarza w zakładzie pracy nie ma już ani czasu, ani ochoty.

Tam, gdzie są pracownicy biorący udział w przestępczej działalności rozwijanej na terenie zakładu pracy, problemy niegospodarności stają się przedmiotem ich uwagi przede wszystkim w dwóch sytuacjach: wówczas, kiedy bałagan przybiera takie rozmiary, że należy oczekiwać kontroli lub interwencji z zewnątrz, oraz wtedy, kiedy sprawca nadużyć dojdzie do wniosku, że właśnie bałagan może stać się kamuflażem jego nielegalnej działalności.

Z niegospodarnością i marnotrawstwem związane jest najściślej tzw. b r a k o r ó b s t w o, budzące szczególne i uzasadnione niepokoje, skoro powoduje ono straty w gospodarce narodowej w wysokości dziesiątków miliardów złotych.

Mimo że różne mogą być koncepcje zmierzające do likwidacji działań powodujących naruszenie własności społecznej, to przecież dwa wnioski wyciągane z analiz tej przestępczości

nigdy nie budziły wątpliwości, a mianowicie, że warunkiem niezbędnym do ich zwalczania jest konsekwentne pociąganie do odpowiedzialności sprawców oraz że konieczne jest kształtowanie w świadomości społecznej pozytywnych postaw nacechowanych poszanowaniem własności społecznej, i to kształtowanie w jak najszerszym zakresie, także za pomocą nieustannego uczulania na przejawy zła.

Polskie prawo karne daje pełne podstawy umożliwiające pociągnięcie do odpowiedzialności sprawcę każdej postaci naruszenia własności społecznej. Chronią tę własność nie tylko przepisy kodeksu karnego zawarte w rozdziale XXIX, dotyczącym przestępstw przeciwko mieniu. Trudno uznać za słuszne w całej rozciągłości te wypowiedzi, które pojawiły się w polskiej publicystyce i sygnalizowały całkowity brak podstaw do pociągania do odpowiedzialności karnej sprawców brakoróbstwa.

Aby wykazać, że teza ta nie w pełni jest słuszna, wystarczy zacytować art. 217 § 1 obowiązującego kodeksu karnego z 19 IV 1969 r. Stanowi on: „Kto pełniąc funkcję w jednostce gospodarki uspołecznionej nie dopełnia obowiązku lub przekracza swe uprawnienia w zakresie prawidłowego gospodarowania i przez to dopuszcza chociażby nieumyślnie do zniszczenia mienia albo do jego nadmiernego lub niewłaściwego użycia, albo powoduje inną poważną szkodę w gospodarce uspołecznionej, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5”. Jeżeli następstwem takiego czynu jest wielka szkoda, sprawca podlega karze pozbawienia wolności od 1 roku do lat 8 (art. 217 § 2 kk.). Nie budzi przecież wątpliwości, że produkcja tzw. braków polega przede wszystkim na wprowadzaniu na rynek artykułów całkowicie nienadających się do użytku albo „niechodliwych” ze względu na ich małą przydatność lub na produkcji takich braków zamiast artykułów wysokiej jakości.

Gdyby tworzywo służące do ich produkcji było właściwie użyte, nie byłoby braków, lecz artykuły przydatne. U podstaw brakoróbstwa znajduje się zatem niewłaściwe użycie mienia. Brakoróbstwo jest przejawem marnotrawienia mienia społecznego, a co do tego, że marnotrawstwo podlega odpowiedzialności karnej na podstawie cytowanego art. 217 kodeksu karnego, nie ma żadnych wątpliwości.

Artykuł 217 kodeksu karnego przewidziany jest tylko dla tych sytuacji, w których sprawca powoduje poważną szkodę w gospodarce społecznej. Jednak sprawca działający na szkodę dobra społecznego, który nie powoduje poważnej szkody, także nie pozostaje bezkarny. Artykuł 246 § 1 kodeksu karnego przewiduje bowiem karę pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5 dla funkcjonariusza publicznego, jeśli „(...) przekraczając swe uprawnienia lub nie dopełniając obowiązku działa na szkodę dobra społecznego, lub jednostki”. Drobne przypadki brakoróbstwa są ścigane w trybie dyscyplinarnym lub służbowym. Zatem teza mogąca prowadzić do najistotniejszych nieporozumień w opinii społecznej, że brakoróbstwo w polskim prawie karnym w ogóle, w żadnej jego postaci, nie podlega odpowiedzialności karnej, koniecznie wymaga sprostowania.

Związany z niegospodarnością bałagan w zakładzie pracy powoduje także dalsze konsekwencje. Jedną z nich jest wzrost korupcji, nasilanie się takich zjawisk, jak protekcyjne i kumoterskie załatwianie spraw. Bałagan w zakładzie pracy uniemożliwia przecież celową działalność danej instytucji uzasadniającą jej rację bytu. Naturalną konsekwencją bałaganu w instytucji, placówce lub przedsiębiorstwie jest szukanie nielegalnych dróg załatwienia sprawy, która w wyniku tego bałaganu nie może być załatwiona w sposób prawidłowy.

S a m o w o l a. Sprawy nadużyć popełnionych w zakładach pracy oraz sprawy interwencyjne dotyczące skrzywdzonych pra-

owników ujawniają kilka nurtów samowolnej działalności, charakteryzujących poczynania kuglarzy w zakładach pracy.

Sprawy samowolnych zwolnień z pracy ujawniają niekiedy bardzo wyraźny związek zwolnień z korzyściami osobistymi, które osiąga, albo pragnie osiągnąć, osoba decydująca o zwolnieniu. Na przykład w jednej ze spraw – ujawnionych w toku interwencji – wypowiedziano pracownikowi pracę, nie przestrzegając przy tym postanowień układu zbiorowego. Rada zakładowa nie zaakceptowała tego wypowiedzenia. Przyczynę zwolnienia wyjaśnił pracownikowi kierownik, stwierdzając, że zwolniłby go wcześniej czy później, bo potrzebny był mu pokój, który zajmował pracownik.

Charakterystyczne dla samowolnych zwolnień są preteksty. Pracownika zwalnia się np. pod pretekstem tego, że nie wykonał nałożonych na niego obowiązków, że źle pracował. Po sprawdzeniu sprawy ujawnia się jednak zgoła inna prawda.

Osobnicy działający samowolnie oczywiście nie zawsze posługują się pretekstami. Bywa i tak, że ich działania podejmowane są z dużym tupetem, że wcale nie są ukrywane przez ludzi upajających się władzą, zadufanych w sobie, przeświadczonych, że im wszystko wolno. Takie postawy ujawniono m.in. w interwencyjnej sprawie jednego z pracowników PGR, mającego na utrzymaniu sześcioro dzieci. Zbadanie sprawy doprowadziło do wniosku, że dyrektor tego PGR zwalnia z pracy, kogo chce i kiedy chce. Kiedyś publicznie odgrażał się, że zwolni każdego, kto mu się nie spodoba.

Do bezprawnych poczynania należy również przejmowanie kompetencji rad zakładowych i innych organów kolegialnych bądź lekceważenie ich kompetencji, a w związku z tym nieliczenie się z ich decyzjami.

W sprawach dotyczących przejmowania kompetencji ciał kolegialnych niezwykle znamienna jest trwałość dążeń

tych jednostek, które działają samowolnie. Nie rezygnują one z realizacji celu nawet mimo niepowodzeń, nawet w obliczu grożących konsekwencji, a także wówczas, kiedy interwencje podejmowane w danej sprawie wskazują na to, że nadchodzi kres samowoli.

Do szczególnie niebezpiecznych przejawów działalności kuglarzy, związanych z ich stosunkiem do organów kolegialnych w zakładach pracy, należą zwolnienia z pracy członków tych organów. Dzieje się tak wówczas, kiedy kolegialny organ albo poszczególni jego członkowie nie akceptują poczynań samowolnej jednostki, np. nie wyrażają zgody na zwolnienie z pracy określonego pracownika, nie akceptują samowolnego podziału funduszu zakładowego, przeciwstawiają się podziałom pracowników na faworyzowanych i dyskryminowanych, protestują przeciwko rezygnacji z kryterium rzetelnej pracy wówczas, kiedy ocenia się pracowników. Nielegalne zwalnianie z pracy członków organów kolegialnych bywa związane z szantażami, z presją wywieraną na jednostki lub całe ciała kolegialne.

Nielegalne zwolnienie z pracy członka organu kolegialnego powinno zawsze stanowić sygnał wskazujący na rozwijanie się patologicznych stosunków międzyludzkich w danym zakładzie pracy. Głębsza ich analiza ujawnia z reguły związku jednej nielegalnej czynności z innymi.

Kiedy się rozważa problemy łamania prawa powodującego krzywdę człowieka pracy, koniecznie przypomnieć trzeba te przepisy, które w ciągu długich okresów często były tylko deklaracjami, pustymi szkieletami niewypełnionymi autentyczną społeczną aktywnością. A przecież problem kontroli społecznej nad funkcjonowaniem aparatu państwowego postawiony został u zarania państwa socjalistycznego jako jedna z jego najistotniejszych zasad. Jakże ważne staje się zatem prawidłowe ujmowanie zakresu kompetencji związków zawodowych. Przy-

pomnijmy więc, jaki zakres kompetencji wyznaczała związkom zawodowym ustawa o związkach zawodowych z 1 VII 1949 r.¹⁰ Reprezentację i obronę interesów robotników i pracowników umysłowych powiązała ona z prawem „najczyńniejszego udziału w sprawowaniu władzy ludowej”. Ustawa ta wskazywała ponadto, iż związki zawodowe „przez swe statutowo określone instancje kierownicze i organa związkowe współpracują z władzami i instytucjami w dziedzinie administracji publicznej, gospodarki narodowej i kontroli”. Ten postulat, formułowany powszechnie w toczącej się dyskusji o nowym kształcie ruchu zawodowego w Polsce, znalazł swój wyraz w nowej ustawie o związkach zawodowych obowiązującej od października 1982 r.

A zatem ani sygnalizacja nadużyć, ani postulaty dotyczące rozliczania jednostek skorumpowanych, ludzi nadużywających swej władzy, łamiących prawo, ludzi, którzy stracili społeczne zaufanie, nie wykraczają poza zakres kompetencji związków zawodowych. Nie wykraczały poza ten zakres także postulaty przekazywania na cele użyteczności publicznej gmachów służących nie ludziom pracy, lecz tylko prezentacji luksusu. Nie zasługują na negatywną ocenę ani na czyjekolwiek „obrażanie się” postulaty dotyczące badania legalności prywatnych majątków uzyskiwanych w okresach pełnienia funkcji i stanowisk publicznych. Wygaszanie aktywności społecznej jest sprzeczne nie tylko z przepisami cytowanej ustawy. Także z ideami najściślej związanymi z istotą państwa socjalistycznego. A czemu służy? Przede wszystkim prywacie, korupcji i nieodpowiedzialności tych, którzy powinni być rozliczeni.

Właściwie rozumiana ochrona interesów ludzi pracy służy sprawom wielkim, sprawom kompleksowym, a także mniej-

¹⁰ Dz.U. nr 41 z 1949 r. poz. 293.

szym, dotyczącym tylko jednostek. Działania powodujące krzywdę pracownika mają jednak swój istotny wymiar w rachunku społecznym. Decydują o zakresie społecznych niesprawiedliwości. Spójrzmy zatem na krzywdzące nielegalne zwolnienie z pracy. Nie jest ono niestety jedynym przejawem działalności kuglarza grasującego w zakładzie pracy.

Nielegalne zwolnienia z pracy należą do szczególnie groźnych przejawów działalności kuglarza, powodującej krzywdę pracowników. Nie są jednak, niestety, jedynym przejawem tej działalności. Należy do nich również o d m o w a ś w i a d c z e ń n a l e ż n y c h.

Samowola wiąże się ściśle z ignorancją przepisów prawa. Działalność kuglarza różni się jednak niekiedy pod tym względem od działalności osób nieprzestrzegających przepisów prawa dlatego, że ich nie znają. W rozważanych sytuacjach przepisy naruszane są także świadomie. Ich nieznanostwo bywa ewentualnie pretekstem, za którym nierzetelna jednostka ukrywa swoją niepraworządno działalnosc. Tak charakterystyczne cechy osobowosci, jak megalomania, wygórowane ambicje, poczucie już nawet nie tylko władzy, ale w s z e c h w ł a d z y, czynią te jednostki, w ich własnym przeświadczeniu, ludźmi znajdującymi się p o n a d p r a w e m. Jeżeli taki człowiek gotów jest przyznać innym pewne prawa, to tylko takie, jakie sam ustanowi albo sam zaakceptuje. Tu właśnie leży przyczyna owych zaskakujących reakcji osób samowolnych w tych sytuacjach, w których żąda się od nich zmiany stanowiska, odpowiedzi na interwencje, licząc na to, że zadufana w sobie jednostka jednak zrozumie, że nie przestrzegając prawa w sprawach pracowniczych, doprowadzi nieuchronnie do naruszenia dobrych stosunków międzyludzkich.

Samowolną działalność kuglarza odpowiadającego na interwencje w sprawach pracowniczych charakteryzują cztery ro-

dzaje reakcji. Pierwsza to podejmowanie działań odwetowych, kierowanych przeciwko pracownikowi, który interweniuje, albo w sprawie którego podjęto interwencję. Te odwetowe krzywdzące działania są nie tylko wyrazem postawy człowieka przeświadczonego o tym, że tylko on „ma zawsze rację”, a zatem nie może jej przyznać innym. Chodzi także o swoistą akcję profilaktyczną, o to, aby w przyszłości nikt nie interweniował nawet w jak najśluszniejszej sprawie. Działania „profilaktyczne” bywają zresztą podejmowane także po załatwieniu sprawy w tych sytuacjach, kiedy musiano cofnąć krzywdzącą decyzję.

U podstaw działań odwetowych, kierowanych przeciwko skrzywdzonemu pracownikowi, kryje się także ów znany, negatywny, niezyczliwy stosunek do człowieka, któremu wyrządziło się krzywdę. Psychologii nieobce jest przecież takie podłoże nienawiści.

Drugą reakcją w sprawach interwencyjnych jest *ignorancja* interwencji. Przykład takiej reakcji znajdujemy np. w sprawie, jaka zdarzyła się w pewnej spółdzielni pracy. Ujawniono, że jej prezes podejmował decyzje w sprawach pracowniczych niezgodnie z przepisami prawa pracy. Ignorował zasady współpracy z zarządem spółdzielni. Pracownicy odchodzili, ponieważ nie otrzymywali należnych urlopów, a ponadto niezgodnie z przepisami potrącano im część zarobków. Sprawą tą zainteresował się inspektor pracy. W zakładzie stwierdzono skandaliczną sytuację w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Nie lepiej przedstawiała się sytuacja, jeśli chodzi o warunki socjalne. W zakładzie brak było szatni, umywalni, jadalni. Wszystkie braki miały być usunięte w określonym terminie. Po upływie tego terminu nie nastąpiła jednak żadna poprawa. Prezes ignorował interwencje.

Trzecią typową reakcją w sprawach interwencyjnych jest domaganie się sprostowań przez ludzi odpowiedzialnych za

krzywdzące decyzje. Analiza tej reakcji dostarcza interesujących przyczynków na temat właściwości psychicznych kuglarzy, w szczególności ich tupetu.

Czwartą reakcją na interwencję jest wysunięcie przez samowolną jednostkę postulatu „albo on, albo ja”. Dźwięczy w nim groźba, że jeżeli nie zaniecha się interwencji, to ów samowolnie działający zrezygnuje ze swego stanowiska. U podstaw postulatu znajduje się znamienne dla megalomana głębokie przeświadczenie, że jest człowiekiem nie do zastąpienia, jedynym kompetentnym w zakładzie pracy, który nie powinien podlegać żadnej krytyce. Postawy te stają się też powodem odmawiania wszelkich wyjaśnień, traktowania z góry ludzi usiłujących załatwić bolesną sprawę.

Przyczyną patologicznych reakcji na interwencje bywa urażony autorytet. Roszczeń pracownika nie ocenia się z punktu widzenia ich zasadności, lecz godzenia w ów fałszywy autorytet. Jeżeli taka jest przyczyna patologicznej reakcji, to znacznie trudniejsze bywa załatwienie sprawy, z którą już ktoś wyszedł na zewnątrz, poza zakład pracy, gdzie rozegrała się sprawa będąca podstawą interwencji.

Wyrazem protestu skrzywdzonych pracowników stają się jednak nie tylko interwencje. Niekiedy pracownik woli odejść z zakładu pracy, aniżeli interweniować w swej słusznej sprawie. Niepokojąca płynność kadr występująca w określonym zakładzie pracy powinna zatem zawsze stawać się przedmiotem analizy. Ludzie nie rezygnują z pracy bez przyczyny. Jedną z nich są źle układające się stosunki międzyludzkie. W takich sytuacjach odejścia są wyrazem protestu, nietolerancji zła lub po prostu braku odporności psychicznej jednostki, która nie wytrzyma, nie jest w stanie pracować w klimacie bezprawia.

Problem płynności kadr, niebezpiecznej sytuacji polegającej na tym, że określony zakład pracy opuszczają kolejno, jeden po

drugim, wartościowi pracownicy o wysokich kwalifikacjach i poważnych osiągnięciach, musi być zatem rozważany także w aspekcie ucieczki przed kuglarzami. Dobrowolne, nagminne opuszczanie zakładu pracy przez dobrych pracowników powinno zawsze stanowić punkt wyjścia analizy personalnej w takim zakładzie. Działania samowolne pozostawać mogą w ścisłych związkach z tzw. prywatą, rozważaną w innym rozdziale.

Samowola ludzi nierzetelnych, łamanie przez nich praworządności, działalność sprzeczna z przepisami – oto zagadnienia, na tle których z niezwykłą ostrością rysuje się problem kontroli, czy decyzje administracyjne są zgodne z prawem. Mimo że w owym czasie niepopularny, problem ten był sygnalizowany w *Klimatach bezprawia*. Proponowano wówczas powrót do dyskusji na jego temat i ponowne rozważenie także w aspekcie roli, jaką badanie legalności aktów administracyjnych mogłoby odegrać w walce prawa z klikami i łamaniem praworządności¹¹.

Kiedy się analizuje samowolną, niepraworządną działalność kuglarzy, jakże ważne staje się zagadnienie takiej właśnie instytucjonalnej gwarancji. Jej istotę stanowi możliwość poddania orzecznictwu sądowemu roszczeń osób, których prawa zostały naruszone przez nielegalne decyzje administracyjne. Warto zatem przypomnieć, co już zrobiono w tej tak ważnej sprawie, cytując fragment naukowego opracowania na ten temat: „Gdy po tragicznych dniach grudniowych 1970 r. stanęło na porządku dziennym nieuniknione zadanie podjęcia wysiłku odbudowy zaufania w życiu publicznym – sprawa sądowej kontroli administracji państwowej musiała się znaleźć wśród najpilniejszych zagadnień wymagających rozstrzygnięcia. Nauka prawa nie mogła przyjąć postawy biernej wobec tego zagadnienia. Musiała

¹¹ Por. K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, cyt. wyd., s. 215–216.

uznać zobowiązanie do aktywnego udziału w poszukiwaniu właściwych naszym czasom i przydatnych budownictwu socjalistycznemu rozwiązań prawnych. Od naukowego środowiska prawniczego, jak zawsze w takich przypadkach, społeczeństwo ma prawo oczekiwać aktywnej roli zarówno w badaniu i ocenie przydatności istniejących instytucji ochrony praworządności socjalistycznej, jak też w podejmowaniu prób wypracowania i kształtowania nowych rozwiązań prawnych. Toteż sprawie włączenia sądów do kontroli decyzji administracyjnych poświęcono wiele przychylniej uwagi na sympozjum na temat stanu prawa w PRL. Sprawa rozszerzenia sądowej kontroli administracji znalazła następnie znakomite poparcie ze strony uczestników sesji naukowej, poświęconej instytucjonalnym gwarancjom przestrzegania prawa w PRL, zorganizowanej przez Instytut Nauk Prawnych PAN (...). O potrzebie wprowadzenia sądowej kontroli decyzji administracyjnych wypowiedział się też VIII Krajowy Zjazd Zrzeszenia Prawników Polskich¹². Autor artykułu wyjaśnia ponadto, że po VI Zjeździe partii sprawę sądowej kontroli administracji podjęło ponownie ZPP. W uchwale VIII Zjazdu ZPP znalazło się m.in. takie sformułowanie: „Wszechstronna dyskusja prasowa i organizacyjna naświetliła dostatecznie gruntownie sprawę stworzenia systemu sądowej kontroli decyzji administracyjnych, tak że sprawa ta dojrzała do praktycznego załatwienia”¹². Dodaje też, że w roku 1967 i 1970 wprowadzono sądową kontrolę decyzji administracyjnych w Rumunii (ustawa z 26 VII 1967 r. w przedmiocie poddania orzecnictwu sądowemu roszczeń osób, których prawa zostały naruszone przez nielegalne akty administracyjne) i w Bułgarii (ustawa z 24 VI 1970 r. o postępowaniu administracyjnym).

¹² L. Bar, *Sądowa kontrola decyzji administracyjnych*, „Państwo i Prawo” 1973, nr 3.

Z dniem 1 IX 1980 r. w Polsce weszła w życie ustawa z dnia 31 I 1980 r. o Naczelnym Sądzie Administracyjnym oraz o zmianie ustawy – kodeks postępowania administracyjnego. (Dz.U. nr 4 z 1980 r. poz. 8).

Prywata

Działania realizujące prywatę, przejmowanie mienia społecznego, przywileje.

W ocenach działalności kuglarza nigdy nie brak tezy, że jest to człowiek, który „uprawia prywatę”. Co to znaczy? Sądzę, że analizując prywatę, należałoby wziąć pod uwagę kilka jej charakterystycznych cech. Pierwszą jest egoistyczna pobudka działania wiodąca do prywaty. Spośród wielu możliwych określeń egoizmu wybrałabym trafną diagnozę Ericha Fromma. Przyjmuje on, że egoizm jest rodzajem chciwości. „Jak wszelka chciwość, zawiera w sobie element nienasylenia, wskutek czego nie prowadzi nigdy do rzeczywistej satysfakcji. Chciwość to otchłań bez dna, wyczerpująca wszystkie siły człowieka, który nieustannie stara się zaspokoić swe potrzeby, ale nigdy nie osiąga satysfakcji. Bliższa obserwacja pokazuje, że egoista, mimo iż jest zawsze pochłonięty gorliwie własną osobą, nigdy nie bywa usatysfakcjonowany, jest wiecznie niespokojny, wiecznie ogarnięty lękiem, czy aby dosyć zdobędzie, czy czegoś nie przegapia, czy nie zostanie czegoś pozbawiony. Nęka go zazdrość w stosunku do każdego, kto mógłby mieć więcej... A że z zasady brak mu tego poczucia bezpieczeństwa i satysfakcji, musi być pochłonięty samym sobą i chcieć wszystkiego dla siebie”¹.

Ów brak poczucia bezpieczeństwa ma nie tylko podstawę w sytuacjach, kiedy egoizm wiąże się z prywatą. Wpływa także ze świadomości naruszania zasad etyki i norm prawa. Prywata

¹ E. Fromm, *Ucieczka od wolności*, Warszawa 1978, s. 120–121.

nie jest przecież jedną z koncepcji filozoficznych dotyczących sposobu życia, lecz społecznie niebezpiecznym działaniem.

Drugą cechą charakterystyczną prywaty jest cel tego działania. Stanowi go korzyść majątkowa lub osobista, osiągnięta dla siebie lub innych osób. Bywa ona osłaniana szyldem „działania w interesie społecznym”, ale działanie takie w ogóle nie istnieje. Zdarza się jednak i tak, że prywatą jest wiązana z autentyczną realizacją działań w interesie społecznym. Na przykład budowało się obiekty społecznej użyteczności. Powstawały szpital, dom opieki, żłobek, szkoła, przychodnia itp. Budowy te tworzyły okazję umożliwiającą realizację celów przyświecających prywatnie. Powstawały więc niedaleko prywatne wille, luksusowe dacje. „Podzielono się” po prostu materiałami budowlanymi, siłą roboczą, elementami wyposażenia wewnątrz. Zakres prywaty decyduje o rozmiarach szkód. Mogą być znaczne, wielkie lub nawet pociągające niepowetowaną stratę w całych sektorach gospodarki.

Trzecią cechą prywaty jest działanie „cudzym kosztem”. Zawsze godzi ono w uzasadniony interes publiczny lub prywatny. Nie jest więc prywatą realizacja dążenia do uzyskania własnego prywatnego mieszkania, budowa prywatnego domu jednorodzinnego zgodna z przepisami prawa, zabudowa działki rekreacyjnej itp. tak długo, jak długo jednostka nie działa cudzym kosztem i działa legalnie. Działania takie stają się prywatą wówczas, kiedy owe wille i inne budowle powstają z materiałów zagarniętych z obiektów uspołecznionych lub zabranych z puli materiałów przeznaczonych na inne cele, są wznoszone rękoma robotników zatrudnionych w uspołecznionych zakładach pracy, a sprzęt niezbędny do planowego wykonania bloków mieszkalnych wykorzystuje się na budowach prywatnych itp.

Czwartą cechą prywaty jest to, że ludzie realizujący takie działania z reguły utożsamiają własny interes z interesem spo-

łecznym lub słuszną sprawą prywatną innych osób. Sytuację pierwszą można zilustrować znanymi postawami, opisywanymi w prasie w związku z ujawnioną bezprawną zabudową prywatnymi willami Wielkopolskiego Parku Narodowego. Interpelowany w tej sprawie jeden z dyrektorów wywodził wówczas, że budowę jego willi uzasadnia „interes socjalny załogi” podległego mu przedsiębiorstwa. „Kiedy ja odpoczywam – tak twierdził – to tak, jakby odpoczywała moja kilkutyśieczna załoga”. Sytuację drugą charakteryzuje pogląd, że „to, co się słuszenie należy innemu, mnie należy się z a w s z e”. Wyznawca prywaty zatem będzie uważał, że premia, nagroda, wyróżnienie, które należą się najlepszemu, należą się także jemu, chociażby nie ulegało wątpliwości, że jest żelaznym obibokiem zajmującym się tylko działalnością sloganową.

Piątą cechą prywaty jest osiągnięcie korzyści w wyniku działań polegających na nadużywaniu stanowisk i wykorzystywaniu funkcji. Formy takiej działalności zależą od tego, czy prywatę realizuje ten, kto sam nadużywa stanowiska i pełniących funkcji, czy też jednostka sprawująca władzę toleruje prywatę innych. Wreszcie szósta cecha prywaty polega na tym, że osoby, które ją realizują, są przeświadczone, że należy im się pozycja uprzywilejowana.

Działania określane nazwą prywaty zawsze są niemoralne. Z reguły mają też ustawowe znamiona przestępstwa albo co najmniej wiążą się z przestępstwami. Nader często godzą w mienie społeczne. Jaka więc powinna być odpowiedzialność za prywatę? W polemikach i dyskusjach wyróżnia się m.in. odpowiedzialność polityczną, partyjną i prawną. W tych wszystkich sytuacjach, w których prywatą kierowana była przeciwko mieniu społecznemu, nadrzędna musi być odpowiedzialność karna. Ten, kto ponosi odpowiedzialność karną, ponosi także odpowiedzialność polityczną i partyjną, jeżeli

dla prywaty nadużywał swej władzy lub pełnionych funkcji. Ochrona mienia społecznego należy w ustroju socjalistycznym do zasad konstytucyjnych. Prywata prowadząca do zagarnięcia tego mienia przez jednostki, które sprawowały władzę polityczną lub pełniły funkcje partyjne, musi zatem prowadzić do wyciągania w stosunku do nich konsekwencji wiążących się z odpowiedzialnością karną, odpowiedzialnością polityczną i odpowiedzialnością partyjną.

Zdobywanie przez osoby realizujące prywatę pozycji osób uprzywilejowanych wskazuje na ścisły związek zagadnienia prywaty ze złożonym problemem nielegalnych przywilejów. Wyraźnie ujawnia ten związek kilka nurtów przestępczości skierowanej przeciwko mieniu społecznemu. Warto pamiętać, że zagarnia mienie społeczne nie tylko ten, kto je kradnie lub przywłaszcza. Także każdy, kto w inny sposób przysparza sobie z tego mienia korzyści majątkowych. Na przykład tylko osoby nielegalnie uprzywilejowane zagarniały mienie społeczne, korzystając z tzw. przecen, z machinacji pierwokupami, karami umownymi i spadkami. Rozważmy krótko te działania.

Przece na towarów wiąże się z reguły z wizją tzw. buba, który nie znalazł nabywcy i tylko zalega półki magazynów. Musi być przeceniony, ponieważ stracił swą pierwotną wartość, być może dlatego, że się zestarzał, że nie odpowiada już wymogom mody, że ujawniły się jego ukryte wady itd. Bywa i tak. Akcje przecen ukrywały jednak także szeroko zakrojony nurt przestępczości kierowanej przeciwko mieniu społecznemu. Przecena stawała się po prostu jednym ze sposobów zagarnięcia mienia społecznego. Mechanizm działania wcale nie był skomplikowany. Przecenie ulegał towar pełnowartościowy, nawet bardzo poszukiwany na rynku. Uzyskiwał on nową cenę, nieodpowiadającą jego rzeczywistej wartości. Dotyczyć to mogło całych partii towaru lub tylko jego pojedynczych

egzemplarzy. Zakres towarów nielegalnie przecenianych wcale nie był wąski. Obejmował także artykuły deficytowe i towary o dużej wartości, np. samochody, telewizory, pralki, lodówki, magnetofony, futra, kozuchy, a nawet materiały budowlane.

Oceniając tę działalność, zwrócić trzeba uwagę na dwa jej ogniwa, na osobę dokonującą takiej przeceny i na nabywcę artykułów o pozornie niskiej wartości. Nabywcą tym nie był ktokolwiek. Dla zwykłego śmiertelnika, dla szarego pracownika przecenione towary były niedostępne. Nabywcą stawała się z reguły osoba albo grupa osób wykorzystujących w tym celu pełnione przez siebie stanowisko lub funkcję. Ogniwo dokonujące przecen pozostawało w stosunku zależności do nabywcy. Chodziło tu zatem o swoiste transakcje wiązane. Zawsze „coś za coś”. Dobrem uzyskiwanym nie musiała być określona kwota do podziału. Z jednej strony mogło to być uzyskanie artykułu za cenę nieodpowiadającą jego wartości, a z drugiej zdobycie tarczy ochronnej, która kryła nielegalną działalność jednostki gospodarki społecznej, ochraniała przed kontrolą.

Nabywanie towarów nielegalnie przecenianych odbywało się na konkretne zamówienie lub w odpowiedzi na sygnał wskazujący czyjaś „potrzebę”. Dokumentacja dotycząca działalności tej jednostki, która dokonywała nielegalnych przecen na rzecz uprzywilejowanych, a także jej sprawozdawczość, była w tych sytuacjach fałszowana. Ujawnienie prawdy musiałoby prowadzić do odpowiedzialności za zagarnięcie mienia społecznego.

W wyniku omawianych „przecen” uprzywilejowani wybrańcy nie tylko uzyskiwali pełnowartościowe artykuły po cenach nieodpowiadających ich rzeczywistej wartości. Bywało i tak, że otrzymywali w ten sposób artykuły w ogóle dla innych niedostępne.

Nabywanie nielegalnie przecenianych artykułów, których ceny nie odpowiadały ich rzeczywistej wartości, pociągało za

sobą wiele negatywnych konsekwencji. Jedną spośród nich polegała na tym, że osoby, które pełniły odpowiedzialne funkcje i uzyskujące to, czego im potrzeba, na podstawie nieuzasadnionych przywilejów, traciły kontakt z rzeczywistością. Żyły w nieistniejącym, fikcyjnym świecie. Zakres tych przywilejów decydował o rozmiarach dezinformacji dotyczącej rzeczywistych warunków egzystencji społeczeństwa. Wśród wielu przyczyn, które decydowały o braku prawidłowych prognoz społecznych, powodujących wzrastające w poprzednich latach napięcia i konflikty, znajdowała się ta przyczyna. Hermetycznie zamknięty świat fikcji i własnego luksusu uniemożliwiał prawidłową ocenę rozgoryczeń i społecznego niepokoju.

Na szczególną uwagę zasługuje przejmowanie albo przekazywanie określonego mienia na cele społeczne. W tych właśnie momentach nader często dochodzi do głosu prywatna. Na przykład przekazuje ktoś mienie w spadku na cele społeczne. Mimo że forma przekazania nie budzi żadnych wątpliwości, mimo że przestrzegano przepisów prawa, to, co było przedmiotem spadku, przechodzi w ręce prywatnego grabieżcy. Machinacjom takim służą ustalenia, niekiedy dokonywane przez specjalnie w tym celu organizowane „komisje”, że wskazany cel społeczny nie może być osiągnięty, że przedmiot spadku nie nadaje się do realizacji tego celu itp. Różne bywają też sposoby przejmowania na cele prywatne tego, co uprzednio objęto wyłączeniem „na cele społeczne”. Sygnalizowano też sposoby nadużywania stanowisk i funkcji dla celów prywatnych, polegające na wykorzystywaniu tzw. prawa pierwsokupu i takie posługiwanie się *karami umownymi*, które umożliwiało wznoszenie obiektów prywatnych nieomal całkowicie na koszt przedsiębiorstw uspołecznionych. W sytuacji pierwszej zazwyczaj dokonywano wyboru obiektu podlegającego sprzedaży. W celu uniknięcia zbyt wysokiego podatku nakłaniano

do podawania w umowie notarialnej sumy odpowiednio niższej. W tym momencie wkraczał „urząd” i korzystając z prawa pierwokupu nabywał od ogłupionego sprzedawcy obiekt po zaniżonej cenie. Następny etap działalności to już znane stwierdzenie „nieprzydatności” obiektu, np. na przedszkole lub żłobek. Wreszcie następowała jego sprzedaż za tzw. psi grosz osobie uprzywilejowanej.

Bywało i tak, że od osób uprzywilejowanych określone przedsiębiorstwa budowlane, oczywiście uspołecznione, przyjmowały zlecenia na budowę. W umowie określano precyzyjnie terminy i jakość wykonania, zastrzegając kary umowne, gdyby przedsiębiorstwo nie wywiązało się w należyty sposób z podjętych zobowiązań. No i nie wywiązywało się. Kary umowne mogły nawet przekraczać wartość budowanego obiektu.

Zakres korzyści płynących z nielegalnego uprzywilejowania niektórych kategorii osób był oczywiście znacznie szerszy. Opisane sytuacje są tylko przykładami takich korzyści. Może jednak warto bliżej przyjrzeć się podstawom owego uprzywilejowania?

Rozważmy istotę *p r z y w i l e j u*. Słowniki wyrazów obcych wiążą *privilegium* z wyłącznymi uprawnieniami, z pierwszeństwem przysługującym jednostce albo grupie osób. Podkreślają też, że jego istota polega na przyznaniu szczególnych ulg, korzyści lub uprawnień tylko niektórym osobom. Pozostałym obywatelom one nie przysługują. Utożsamia się też przywileje z prerogatywami zapewniającymi wyjątkowe ulgi, szczególne względy, prawo wyłączne, pierwszeństwo związane z zajmowanym stanowiskiem. Źródłem przywilejów mogą być przepisy prawa albo społecznie aprobowane zwyczaje (np. przywilej pierwszeństwa przyznawany w kolejkach kobietom ciężarnym i inwalidom). Przywileje „zwyczajowe” ulegają niekiedy przekształceniu w przywileje regulowane przepisami prawa albo też stają się społecznie nieuzasadnione i podlegają eliminacji.

Może być oczywiście celowe rozważanie zasadności pewnych regulowanych przepisami prawa przywilejów, które z upływem czasu utraciły swą *ratio legis*. Nie tu kryje się jednak rdzeń społecznego niebezpieczeństwa. Wypływa ono przede wszystkim z przywilejów, które powstają w wyniku nadużywania prawa, samowoli lub stronniczej interpretacji prawa na korzyść tylko niektórych. Niebezpieczeństwo tych przywilejów zwiększają przypadki ich aprobowania przez osoby lub instytucje odpowiedzialne za określone odcinki życia społecznego, „niewidzenie” albo, co gorsza, próby maskowania pozorami „interesu społecznego” lub „działania dla dobra społecznego” itp.

Kiedy się rozważa korzyści, ulgi lub pierwszeństwa, które sobie niemoralna jednostka usurpuje albo udziela innym, stosując prawo w sposób stronniczy lub działając samowolnie, można by zapytać, czy są to w ogóle przywileje? Skoro jednak ujmujemy je szeroko jako wyjątkowe ulgi, szczególne korzyści, pierwszeństwo w uzyskaniu dostępu do pewnych dóbr, to i one należeć muszą do zakresu omawianego tematu.

Jednostka usurpująca sobie przywileje dąży z reguły do uzyskania dla siebie lub innych osób korzyści nienależnych. Dawca nieuzasadnionego przywileju udziela go temu, kto w ogóle nie powinien być uprzywilejowany; odbiorca korzysta z tego, co mu się nie należy. Ową „nienależność” wiązać jednak trzeba najściślej z podmiotem nieuzasadnionego przywileju, to znaczy z osobą uprzywilejowaną. Osiągana korzyść może bowiem dla kogoś innego stanowić świadczenie należne. „Uprzywilejowany” przejmując na własny egoistyczny użytek to, co się należy innemu.

Zagadnienie przywilejów wymaga też ich rozważenia na tle zasady równości społecznej. Braku równości pomiędzy ludźmi nie można wiązać tylko ze zjawiskami z zakresu patologii społecznej. Zasady społecznej równości nie należy utożsamiać

z równą pozycją życiową poszczególnych ludzi. Zróżnicowanie tych pozycji może być w pełni uzasadnione i społecznie sprawiedliwe. Wynika przecież także z pozytywnych właściwości jednych lub ich braku u innych, z lepszego przygotowania zawodowego, rzeczywistcie wybitnej pracy i znaczących jej efektów, a nawet z prowadzenia określonego trybu życia, np. z tego, że jeden przepije to, co zarobi, a drugi z rozwagą i rozsądkiem gospodaruje swymi dochodami itd. Natomiast godzi w zasadę społecznej równości takie uprzywilejowanie jednostki, które wypływa ze społecznej niesprawiedliwości i nadużywania prawa.

Kiedy się rozważa podstawy zróżnicowanych pozycji życiowych jednostek, a zwłaszcza ich statusu majątkowego, zarysowują się niekiedy niepokojące dysproporcje. Zdarza się, że uprzywilejowane pozycje majątkowe zajmują jednostki, które charakteryzują się miernymi kwalifikacjami, pracują źle, ale umiejętnie wiążą „działalność sloganową” z zachłannym stosunkiem do mienia społecznego.

U podstaw nieuzasadnionych przywilejów leżą z reguły motywy egoistyczne. Nie oznacza to jednak bynajmniej, że zdobywa się te przywileje zawsze tylko dla siebie. Niekiedy ważniejsze staje się zapewnienie ich innym. Tak postępują m.in. jednostki działające w jednej klience, dążąc przede wszystkim do zapewnienia całej klience korzyści majątkowych lub osobistych, a także do jej bezpieczeństwa. Następuje tu zatem identyfikacja interesów jednostki z interesami całej kliki. Nieuzasadnione przywileje dla innych mogą też wynikać z więzi kumoterskich, z obawy, aby nie uprzywilejowano konkurenta, z oczekiwania na świadczenie wzajemne itd.

Różny może być stopień społecznego niebezpieczeństwa wynikającego z bezprawnych przywilejów. W szczęściu sytuacjach jest on jednak bardzo wysoki. Pierwsza dotyczy przy-

wilejów uzyskiwanych cudzym kosztem. Dostatecznie źle jest już wówczas, kiedy ktoś uzyskuje określoną korzyść, mimo że mu się ona w ogóle nie należy. Znacznie gorzej jest jednak, jeśli w związku z tym ktoś inny traci należne mu pierwszeństwo, komuś innemu tylko z tego powodu opóźnia się termin należnego świadczenia, ktoś inny musi ponieść koszty usługi wykonanej na warunkach ulgowych dla uprzywilejowanego.

Sytuacja druga dotyczy bezprawnych przywilejów uzyskiwanych albo udzielanych przez osoby wykorzystujące w tym celu powierzone sobie stanowiska lub pełnione funkcje.

Sytuacja trzecia dotyczy przywilejów będących podstawą uzyskiwania wielkich korzyści, a czwarta – przywilejów tworzących stałe źródła nienależnych dochodów. Ich odbiorcami stają się niekiedy w zakładach pracy grupy miernot i obiboków należących jednak do „żelaznych kandydatów” na listach nagród pieniężnych, premii, wyróżnień itp.

W sytuacji piątej chodzi o te przywileje, których uzyskanie albo udzielenie ma ustawowe znamiona przestępstwa, np. przestępstwa należącego do zakresu korupcji lub skierowanego przeciwko mieniu społecznemu. Analiza takich spraw ujawnia z reguły postawy antysocjalistyczne sprawców. Dążenie do gromadzenia nielegalnych przywilejów, do podejmowania działań cudzym kosztem, do korzystania z pracy wyzyskiwanego człowieka wskazuje na negatywny stosunek do zasady sprawiedliwości społecznej. Nie mniej groźna postawa antysocjalistyczna to taka, która prowadzi do uzyskania pozycji uprzywilejowanej, umożliwiającej przejmowanie mienia społecznego i zwiększania w ten sposób własnego, prywatnego majątku.

Sytuacja szósta obejmuje zjawiska z zakresu głębokiej patologii społecznej. Zasluguje jednak na sygnalizację nawet wówczas, gdy chodzi o działania wyjątkowe, podejmowane przez osoby bardzo zdemoralizowane lub sprawców przestępstw.

Działania te nie ograniczają się do wykorzystywania pełnionego stanowiska lub wykonywanej funkcji. Pozycję uprzywilejowaną tworzy wykorzystywanie dla własnych korzyści całej struktury socjalistycznego zakładu pracy i jego systemu ekonomicznego. Podmiot takiej działalności ciągnie prywatne zyski z socjalistycznego zakładu pracy. Wewnątrz niego prowadzi jakby własne intratne przedsiębiorstwo, nie obciążając jednak swojej kieszeni ani podatkami, ani świadczeniami socjalnymi, ani dodatkowym wynagrodzeniem dla wykorzystywanych pracowników. Pracownicy takiego zakładu wprowadzani są w błąd lub zastraszani.

Uprzywilejowany „przedsiębiorca”, żerujący w socjalistycznym zakładzie pracy, wykorzystuje dla wzmocnienia swej pozycji i zabezpieczenia działalności wszystko to, co przysługuje pracownikom zakładu w dziedzinie świadczeń socjalnych, oraz czerpie korzyści związane z charakterem, strukturą i działalnością danej placówki. Dla ludzi sobie podporządkowanych stanie się dawcą przywilejów. To, co należy się innym, przekształci w przywileje dla „swoich ludzi”. Przedmiotem machinacji staną się nagrody, premie, pierwszeństwo w uzyskiwaniu mieszkań, atrakcyjne wczasy, intratne wyjazdy zagraniczne itd. W tym patologicznym układzie będą się też kształtowały przywileje „lepszego traktowania” niektórych petentów, pierwszeństwo, a nawet wyłączność pewnych kategorii osób w osiąganiu określonych korzyści.

Do sfery patologii społecznej należy nie tylko nieuzasadniony przywilej. Niepokoję budzi także cesja przywileju. Chodzi nie tylko o problem przechodzenia nieuzasadnionego przywileju „z rąk do rąk”. Bywa i tak, że uprzywilejowana pozycja jednostki nie budzi zastrzeżeń. Powstają one dopiero wówczas, kiedy te przywileje są nielegalnie cedowane na inne osoby. Na ogół nie budzi wątpliwości uprzywilejowana pozycja

oparta na autentycznych osiągnięciach, wybitnych zasługach, najwyższych kwalifikacjach. Jeżeli jednak korzyści z niej wynikające przekazuje się innym, których jedynym tytułem do ich uzyskania są kumoterskie powiązania, nepotyzm lub prywatne długi wdzięczności, to całe zagadnienie wygląda zgoła inaczej i owe korzyści stają się już tylko bezzasadnymi przywilejami.

Do punktów newralgicznych należą te wyłączne uprawnienia i korzyści, które wynikają ze złej dystrybucji dóbr, usług lub świadczeń. Konieczność prawidłowego działania uznawana jest tu słusznie za ważny problem polityczny. Dyrektywy dotyczące baczonej uwagi w tej kwestii i wzmożonej kontroli mają istotne społeczne znaczenie. Jakież są bowiem konsekwencje wadliwej dystrybucji? Tworzy ona swoiste przywileje dla niegodnych uprzywilejowania, dla kombinatorów, życiowych cwaniaków i spekulantów, przyczynia się do pogłębiania patologicznych postaw życiowych, wskazując ich opłacalność, skuteczność docierania do celu za pomocą działań niemoralnych lub przestępnych.

Wpływ nieodpowiedniej dystrybucji na kształtowanie się bezprawnych przywilejów nie ogranicza się do zatruwania atmosfery w środowiskach pracowniczych i negatywnego wpływu na osoby korzystające z tych dobrodziejstw. Wadliwa dystrybucja, zwłaszcza artykułów pierwszej potrzeby, godzi w pracowników najlepszych, oddanych rzetelnej, wydajnej pracy. Godzi też w sposób szczególnie dotkliwy w ludzi wiążących z pracą autentyczne życiowe pasje. Odbiera tym ludziom czynnik dla nich najcenniejszy, a mianowicie *c z a s*, który pochłaniać musi ich działalność, jeżeli ma dawać właściwe efekty.

Za podstawowy błąd uznać należy rozważanie wadliwej dystrybucji tylko w aspekcie działania ludzi dążących do uzyskania w tej dziedzinie nienależnego im pierwszeństwa albo nawet wyłączności w dostępie do dóbr podlegających dystry-

bucji. Znacznie niebezpieczniejsza jest tu rola dysponenta tym dobrem, człowieka przejmującego na swój prywatny użytek funkcję społecznego podziału. Jeden nierzetelny dysponent zdemoralizować może wielu tych, którzy wkraczają na niemoralne szlaki patologicznej wymiany wzajemnych korzyści czy usług.

Do punktów newralgicznych należą także nieuzasadnione przywileje w zakładach pracy. Pojawiają się w trzech zakresach działalności pracowniczej. Pierwszy obejmuje działania, z których nierzetelny człowiek tworzy bazę, pozycję wyjściową, umożliwiającą zdobywanie nieuzasadnionych przywilejów. Staje się nią przede wszystkim uzyskane stanowisko lub pełniona funkcja. Daleko idące są konsekwencje uprzywilejowania osób niekompetentnych i nierzetelnych w sytuacjach, kiedy możliwe jest skupianie wielu funkcji w jednym ręku oraz wtedy, kiedy niekompetentnemu i nierzetelnemu powierza się funkcję wprawdzie tylko jedną, ale ważną, np. kierowniczą, związaną ze szczególną odpowiedzialnością itp. Drugi zakres obejmuje przywileje udzielane lub uzyskiwane w toku zajmowania stanowiska albo pełnienia funkcji. W nieuzasadnione przywileje dla jednostek przekształcać się będzie nawet to, co ma dostarczać korzyści całemu zakładowi pracy lub całej załodze. Niezbędne dla prawidłowej działalności zakładu pracy lub placówki służbowej wyjazdy zagraniczne przekształcały się w wyjazdy towarzyskie, krajoznawcze lub, co gorsza, „handlowe”. Przyznawało się je nie tylko uprzywilejowanym pracownikom, ale także członkom ich rodzin, żonom, mężom, dzieciom, a nawet wnukom itd., itd. Źródłem przywilejów stawały się fundusze socjalne. Ujawniły się szczególnie niebezpieczne „sobiepańskie” postawy, traktowanie wspólnego dobra jako należnego wyłącznie niemoralnej jednostce. Przywileje mieszczące się w trzecim zakresie dotyczą sytuacji, w których

zarysowuje się perspektywa utraty uzyskanych korzyści lub nabytych uprawnień. Mieszczą się tu m.in. przywileje nieodpowiedzialności i nietykalności.

Uprzywilejowaną pozycję jednostki tworzyć może posiadana przez nią *synekura*. Co to jest synekura? *Sine cura* oznacza dosłownie: bez troski. W istocie rzeczą chodzi o intratne urzędy, o stanowiska lub funkcje, dające określonej jednostce albo grupie osób wiele za nic albo za zbyt mało. W sytuacjach skrajnych posiadacz synekury jest osobą szczególnie uprzywilejowaną. Osiąga wielkie korzyści bez pracy, bez obowiązków, bez trudu. W mniej skrajnych wprawdzie pracuje, ale zakres jego obowiązków i wkład pracy pozostają w rażącej dysproporcji do wielkości osiągniętych prywatnych korzyści.

Najgroźniejsze są te synekury, które wiążą się z działaniami „cudzym kosztem”, a szczególnie z wykorzystywaniem cudzej pracy. Ten, kto posiada synekurę, znajduje się wówczas w położeniu osoby korzystającej z dojnej krowy. Inni muszą jednak tę krowę karmić, dbać o jej potrzeby, a nawet spełniać służebną funkcję dojenia.

Zjawiska z zakresu patologii społecznej z reguły występują w kompleksach. Dotyczy to także synekury, i to na wszystkich etapach jej drogi rozwojowej, to znaczy w chwili tworzenia synekury, w momencie przyznawania jej uprzywilejowanym jednostkom oraz w okresie jej posiadania w sytuacji zagrożenia, kiedy się zabezpiecza synekurę i chroni osobę, która ją zajmowała albo jeszcze zajmuje.

Określony urząd, stanowisko lub funkcja może być z góry przeznaczona na synekurę dla osoby uprzywilejowanej. Bywa jednak i tak, że staje się nią dopiero z czasem. Nie od razu jest synekurą. Ulega takiemu przekształceniu wówczas, kiedy przestaje realizować cele, dla jakich tę placówkę w ogóle powołano do życia. O zmianie charakteru instytucji, która z czasem staje

się synekurą, decydować mogą różne przyczyny. Należy do nich m.in. brak rotacji na stanowiskach kierowniczych, kontynuowanie działalności wymagającej autorytetu, mimo że się ten autorytet już utraciło, zmiana pracy autentycznej na pozorną. O uprzywilejowaniu decyduje w takich sytuacjach tolerancja złego stanu rzeczy, pozostawienie w ręku uprzywilejowanego placówki będącej już tylko intratną synekurą.

Okresy tworzenia synekur, ich zabezpieczania i ochrony osób zajmujących intratne stanowiska, wiążą się ze szczególnie wzmożoną działalnością kumoterską i protekcyjną, a także z działalnością klik zabiegających o nie dla swych uczestników. Natomiast w okresie „piastowania” synekur na plan pierwszy wysuwa się z reguły działalność pozorna, fałszowana sprawozdawczość oraz tłumienie krytyki. Osiąganie korzyści majątkowych i osobistych cudzym kosztem, bez wkładu własnej pracy, jest z reguły maskowane. Działania jawne są tu wyjątkiem. Bywają stosowane wobec osób, które patronują synekurcom, osiągają z nich także korzyści, są związane kumoterstwem lub nepotyzmem, albo wobec ludzi terroryzowanych i zastraszanych. Mimo jawności niemoralnych lub przestępnych działań nie będą oni protestowali. Jeżeli jednak ktokolwiek zdobędzie się na protest, wywoła ostrą reakcję. Podjęta krytyka będzie tłumiona za pomocą wszelkich dostępnych środków.

Synekury chroni bardzo skutecznie fałszowana sprawozdawczość. Działalność pozorna uprzywilejowanych posiadaczy synekur staje się w tej dokumentacji nie tylko rzeczywista. Jest to ponadto działalność „z osiągniętymi sukcesami”, „z wielkimi korzyściami dla kraju”, pozostającymi oczywiście w pełnej rozbieżności z rzeczywistością.

Niekiedy synekury występują w układach szczególnych lub mają specyficzny charakter. Na przykład synekura jest wiąza-

na z innym stanowiskiem lub funkcją wykonywaną przez tę samą osobę. Tylko jedno stanowisko stanowi jednak synekurę. Drugie wiąże się z pracą, która może być wykonywana lepiej albo gorzej, ale jest pracą autentyczną. Oba stanowiska mogą pozostawać ze sobą w ścisłym związku. Jedno uzyskuje się dzięki innemu. Korzyści płyną z obu.

Synekurą stać się też może etat pracowniczy przeznaczony dla osoby, która nie pracuje, lecz donosi. Jest „okiem i uchem” dyrektora lub kierownika wspierającego się nie autorytetem, lecz donosicielami. W sytuacjach skrajnie patologicznych owo „oko i ucho” dostrzega i słyszy przede wszystkim osoby krytycznie oceniające niemoralną, bezprawną lub przestępną działalność w zakładzie pracy.

Synekury są wszędzie – w administracji, w gospodarce, w nauce. Trzy miejsca newralgiczne, w których pojawiają się często, obejmują: rewiry pozornej pracy społecznej, w istocie rzeczy przynoszącej duże korzyści majątkowe i osobiste, ośrodki badawcze, niespełniające swych zadań, a jedynie „fasadowe”, i placówki zagraniczne.

Rozpoznawanie synekur jest trudne, ale możliwe. Kilka symptomów zasługuje tu na szczególną uwagę. Synekury z a- w- s- z- e dostarczają korzyści pozostających w dysproporcji do wkładu pracy. Z reguły bywają tworzone dla ludzi niekompetentnych lub są obsadzane takimi jednostkami. Zamiast kompetencji wystarcza wspólnota kumoterska z kimś ważnym, nepotyzm, protekcjonizm. Bywa i tak, że piastunom synekur przedłuża się wbrew przepisom okresy kadencji, a nawet utrzymuje je dla nich po przejściu owych osób na emeryturę. Synekury charakteryzuje ponadto zawsze brak rzeczywistych wyników pracy albo tylko minimalne wkłady autentycznej pracy. Z reguły wykazują one także tendencje rozrostowe. Coraz więcej chętnych, coraz więcej etatów tam, gdzie się nic nie robi.

Porządkując sprawy synekur krajowych, należałoby koniecznie pamiętać o synekurach ulokowanych w polskich placówkach zagranicznych, i to w różnych dziedzinach czy specjalnościach. Tam właśnie mają one szczególną siłę przyciągania. Gruntowny przegląd tego odcinka patologii ujawniłby niewątpliwie także takie zbędne etaty, których jedynym uzasadnieniem jest fakt, że „ktoś jest z kimś związany”, że zawsze dokonuje błyskawicznego wyboru najkorzystniejszego dla siebie „układu”, że czyjś serwilizm jest, albo chociażby tylko był, komuś w kraju bardzo przydatny itd.

Kiedy analizuje się korzenie nieuzasadnionych przywilejów uzyskiwanych przez jednych kosztem drugich, bardzo trudna jest odpowiedź na pytanie, dlaczego przywilejami obdarzani są nader często, a w niektórych zakładach pracy z reguły, alkoholicy. Wpływ alkoholu na wadliwe układy stosunków międzyludzkich i problem uzyskiwania dzięki niemu pozycji uprzywilejowanej wymaga szerszej zakrojonych badań. Na wstępie podkreślono, że konieczna jest już teraz niejednokrotnie sygnalizowana konsekwentna realizacja postulatu dyskwalifikacji osób nadużywających alkoholu jako kandydatów na kierownicze i odpowiedzialne stanowiska.

Skąd się w ogóle biorą nieuzasadnione przywileje pracownicze, tak bardzo nękające rzetelnych ludzi, którzy mogą liczyć tylko na własną pracę i efekty własnego trudu, a nie na przywileje wyróżniające tylko niektórych, i to właśnie niezastępujących na nie? Warto zasygnalizować zbieżności pomiędzy pewnymi postawami i układami w zakładach pracy a nieuzasadnionymi przywilejami. Przywileje prowadzące do uzyskiwania nienależnych korzyści majątkowych stanowią przedmiot starań i zabiegów ludzi charakteryzujących się niemoralnym stosunkiem do mienia społecznego. Przywileje „świętych krów”, „taryfy ulgowe” dla jednostek objających

się w zakładach pracy wiązą się z negatywnym stosunkiem do pracy. Cesja przywilejów na rzecz członków rodziny lub ludzi związanych kumoterstwem wywodzi się z reguły z samowoli, bezkrytycznego stosunku wobec „swoich” i jednocześnie lekceważenia innych. Docieranie „za wszelką cenę” do pozycji uprzywilejowanych, do zajmowania których nie predestynują ani kwalifikacje, ani takie właściwości psychiczne, jak rzetelność, uczciwość, wypływa z karierowiczostwa lub ma swe podstawy w kulcie konsumpcji. Przywileje nabywane za łapówki stanowią jedno z ogniw działalności korupcyjnej.

Podstawę nieuzasadnionych przywilejów tworzyć też może nieprawidłowy obieg informacji. Co najmniej dwie kwestie zasługują tu na uwagę. Pierwsza wiąże się z zagadnieniem tworzenia grup uprzywilejowanych, „wtajemniczonych” w te sprawy, które powinny być znane wszystkim. W zakładach pracy, gdzie źle się dzieje, kierowanie informacji tylko do wybranych ma swoje głębokie uzasadnienie, m.in. sprzyja ukrywaniu nadużyć.

Problem drugi był sygnalizowany nawet w prasie codziennej. Chodzi tu o osiągnięcie określonych korzyści przez osoby uprzywilejowane dzięki niewiedzy innych albo dezinformacji. Na przykład określony zakład pracy otrzymywał dla swych pracowników przydział kilku samochodów osobowych. O fakcie przydziału i terminie składania wniosków informowano jednak tylko wybranych, uprzywilejowanych. Inni nie byli „wtajemniczani” i na żadne przydziały liczyć nie mogli, chociażby na nie zasługiwali. To samo dotyczyć może i innych korzyści. Nie uzyska wczasów w atrakcyjnym domu wypoczynkowym ten, kto nawet nie wie, że taki dom istnieje. Dzięki jego niewiedzy lub nawet dezinformacji z „wolnych miejsc” skorzystają ci, którym takie wczasy w ogóle nie przysługują.

Kiedy się rozważa nieuzasadnione przywileje, konieczne staje się zwrócenie uwagi nie jedynie na sposoby ich uzyski-

wania, ale również na sprawy ochrony przywilejów już uzyskanych, a przede wszystkim sposoby ich akceptacji. Służy temu wiele dróg. Poczesne miejsce zajmuje swoista „interpretacja” przepisów prawa, zawsze korzystna dla posiadacza przywileju, a niekorzystna dla innych.

Służące prywatnie naginanie prawa nie jest jedynym sposobem ochrony już nabytych nieuzasadnionych przywilejów. System ochrony zależy oczywiście od rodzaju przywileju, siły i zakresu czynności, jakie mu zagrażają, aktywności jednostek lub grup przeciwstawiających się nieuzasadnionym przywilejom. Służyć zatem może tej ochronie eliminacja jawności decyzji, tłumienie krytyki, zastraszanie nieuprzywilejowanych, rozwijanie nagonek na osoby występujące przeciwko nielegalnym przywilejom, tworzenie mitów, za pomocą których wprowadza się w błąd, ukrywa przed środowiskiem i organami nadrzędnymi nielegalne podstawy uprzywilejowania, rodzaje i rozmiary uzyskiwanych korzyści, wywieranie nacisków na organa nadzoru i kontroli, aby nie ujawniały bezprawnych przywilejów. Kamuflaże nie zawsze obejmują nielegalne przywileje lub związane z nimi korzyści. Niekiedy osłania się je „personalnie”, przedstawiając jednostkę dokonującą nadużyć jako osobę społecznie zaangażowaną, działającą zgodnie z zasadami praworządności, dla dobra idei i innych ludzi. Nie sposób przecenić tej kwestii, zwłaszcza w tych przypadkach, w których nieuzasadnione przywileje prowadzą po prostu do zagarnięcia mienia społecznego.

Kumoterstwo i protekcjonizm

Istota zjawiska, rodzaje uzyskiwanych korzyści, czynniki sprawcze, profilaktyka.

W języku potocznym różne nazwy określają działania o charakterze kumoterskim i ludzi pozostających w związkach kumoterskich. Mówi się na przykład, że „on ma plecy”, „ma chody”, „ma własne kanały”, „ma dojścia” itp. W słownikach znajdujemy też wyjaśnienia, że kumoterstwo jest to „wykonywanie lub zaniechanie wykonania czynności służących dla dobra osobistych znajomych ze szkodą dla sprawy publicznej”, a nawet postulaty dotyczące jego zwalczania („Aby ułatwić zrozumienie tej rzeczywistości przez najszersze masy ludzi pracy, trzeba nieugięcie walczyć z plagą biurokratyzmu, kumoterstwa, zaciemniającego nasze osiągnięcia”)¹. Kumoterstwo bywa też wiązane z działaniem w klice. Wyjaśnia się na przykład, że „kumoter” to jeden z klikki związanej wspólnymi interesami, pokrewieństwem, wzajemnym popieraniem się, a „kumoterski” to tyle co „oparty na klice”². Jest to jednak ujęcie zbyt wąskie. Wprawdzie działania o charakterze kumoterskim bywają podejmowane także w klikach, ale ograniczanie ich zakresu tylko do takich przypadków jest błędne. Nie jest też prawidłowe utożsamianie kumoterstwa z działalnością protekcyjną, albowiem protegować kogoś może również jednostka niezłączona z innymi węzłami kumoterstwa. Protekcja nie jest jedyną przysługą, którą uzyskać

¹ Por. np. S. Szober, *Słownik poprawnej polszczyzny*, Warszawa 1958, s. 240.

² *Mały słownik języka polskiego*, Warszawa 1968, s. 327.

można dzięki stosunkom kumoterskim. W istocie zakres tych przysług lub świadczeń jest znacznie szerszy.

Rodowód kumoterstwa bywa wyprowadzany z tzw. nepotyzmu (*nepos* – bratanek). Wiązany był on przede wszystkim z prowadzoną w XV i XVI wieku polityką personalną papieży, którzy obsadzali najwyższe stanowiska w kościele lub państwie kościelnym członkami swej najbliższej rodziny. Z czasem tą nazwą zaczęto obejmować wszelkie przejawy faworyzowania już nie tylko osób związanych więzami pokrewieństwa, lecz także innych kandydatów. Dla kumoterstwa nie jest najważniejszy fakt, że jego podmiotem jest człowiek pozostający w bliskich stosunkach z innymi, który jest gotów do przysług. Chodzi przede wszystkim o to, że te przysługi mają charakter wywołujący zastrzeżenia, że działania kumoterskie podejmowane są ze szkodą dla interesu społecznego.

Kumoterskie korzyści mogą płynąć nie tylko z działań podejmowanych przez jednostkę albo grupę osób, ale również z zaniechań określonych czynności. Chodzi tu o korzyści wynikające z tolerancji wobec nadużyć, z zaniechania działalności nadzorczej lub kontrolnej, z nieujawniania i nieścigania przestępstw. Wynikające z kumoterstwa zaniechanie określonej czynności polegać może m.in. na nieujawnieniu wyników kontroli, na pominięciu jednego albo kilku sprawców spośród grupy osób odpowiedzialnych za czyny podlegające ściganiu, na niewyciągnięciu konsekwencji o charakterze służbowym, dyscyplinarnym w stosunku do pracownika mającego „kumoterskie zaplecze” w sytuacji, w której wszyscy pozostali muszą je ponosić itp.

Korzyści kumoterskie mogą mieć charakter majątkowy lub osobisty. Zaspokajają one różne potrzeby jednostki, m.in. o charakterze ambicjonalnym. Koniecznie trzeba zwrócić na nie uwagę wówczas, kiedy analizuje się drogi wiodące do ka-

riery, której nie osiągnąłby zainteresowany, gdyby wobec niego ściśle przestrzegano kryteriów kwalifikacji, kompetencji, rzetelności w pracy i działalności społecznej. Kumoterskie korzyści zaspokajające potrzeby ambicjonalne rzadko jednak występują w „czystej postaci”, z reguły stanowią punkt wyjścia do osiągnięcia także korzyści majątkowych. Zdobywanie upragnionej funkcji lub stanowiska i związanego z nim autorytetu, chociażby tylko pozornego, jego ochrona i zabezpieczenie nie zaspokoją przecież apetytów karierowicza, asekuranta ani kacyka. Udzielając świadczeń kumoterskich jednym, a przyjmując je od innych, będzie on istotnie wzmacniał swoją pozycję i podporządkowywał sobie kręgi serwilistów. Nie jest to jednak „sztuka dla sztuki”, lecz działanie służące realizacji dalszych celów. Umożliwia bowiem osiągnięcie dóbr, których rodzaj uzależniony jest od charakteru zajmowanego stanowiska i merytorycznej działalności danej placówki oraz innych korzyści zdobywanych w ramach usług wzajemnych.

Człowieka udzielającego świadczenia łączy z osobą przyjmującą tę korzyść więź szczególnej solidarności. Poczucie wspólnoty z innym człowiekiem albo grupą ludzi stanowi konieczny warunek działań kumoterskich. Chodzi tu jednak o solidarność szkodliwą, wadliwie kierowaną, umożliwiającą poparcie czynu niemoralnego lub przestępnego. Analiza tego problemu wymaga szczególnej ostrożności. Nie ma co do tego wątpliwości, że nazwa „kumoterstwo” ma znaczenie pejoratywne, że określa ona jedno z negatywnych zjawisk należących do patologii społecznej. Nie jest natomiast takim zjawiskiem poczucie solidarności z innym człowiekiem, choć różne mogą być jej źródła. Luźne więzi łączące ludzi, wynikające z okoliczności niezależnych od nich (np. z sytuacji rodzinnej, z faktu, że określony człowiek stał się czyimś sąsiadem, że w zakładzie pracy znalazł się na bliskim stanowisku pracy, w czasie służby

wojskowej skierowano go do tego samego plutonu, w okresie działań wojennych polecono mu wykonanie wspólnego zadania itp.), mogą przekształcić się w związki silniejsze, zależne już od wyboru i decyzji jednostki. Poczucie solidarności kształtuje takie przeżycia emocjonalne lub intelektualne, jak np. uczucie wdzięczności, braterstwa, sympatii, współczucie, przeświadczenie o wspólnocie interesów, aprobatą czyjejs postawy, uznanie postępowania innej jednostki za wzór godny naśladowania itp.

Solidarność z innym człowiekiem albo grupą ludzi bywa często społecznie pożyteczna i zasługuje na najwyższą aprobatę, na przykład wówczas, kiedy człowiek podejmuje decyzję udzielenia pomocy temu, kto znalazł się w bezpośrednim niebezpieczeństwie utraty życia, śpieszy na ratunek ludziom, którym grozi klęska żywiołowa, lub wyraża polityczną solidarność z ludźmi walczącymi o wolność, których terror i bezprawie pozbawiły ojczyzny, lub z ludźmi domagającymi się przestrzegania zasad demokracji, praworządności czy innych praw o najistotniejszym znaczeniu.

Prawidłowa ocena solidarności człowieka z inną jednostką możliwa jest dopiero po udzieleniu odpowiedzi na pytania: w stosunku do kogo jest on solidarny, dlaczego, jaka jest motywacja solidarności, jakie postawy wpłynęły na nią i jaki jest cel działań wynikających z solidarności, a także ich społeczne konsekwencje. Na negatywną ocenę zasługuje solidarność ukształtowana i podtrzymywana wskutek wspólnego nadużywania alkoholu lub wynikająca z wdzięczności za dopuszczenie do udziału w korzyściach płynących z nadużyć itp.

Specyficzny rodzaj solidarności osób związanych węzłami kumoterskimi nie wyczerpuje oczywiście istoty czynów określanых nazwą „kumoterskie”. Charakteryzuje je przede wszystkim to, że są realizowane cudzym kosztem. Wykorzystu-

jąc trakt kumoterski, dochodzi się do uzyskania określonych korzyści łatwiej, szybciej, przed innymi, co oczywiście wiąże się z naruszeniem obowiązującego systemu podziału dóbr i usług lub z naruszeniem zasad prawidłowej polityki kadrowej.

Preferencja dotycząca osiągniętych korzyści oraz fakt, że są one uzyskiwane albo udzielane cudzym kosztem, jest niezwykle istotnym czynnikiem działania kumoterskiego. Realizacja celu cudzym kosztem musi być ujmowana szeroko. Chodzi tu o czyny podejmowane na szkodę dobra zarówno społecznego, jak i indywidualnego. Cudzym kosztem działa nie tylko ten, kto narusza prawa lub uszczupla zasób dóbr przeznaczonych wyłącznie – albo także – dla innej, konkretnie oznaczonej osoby. Takim działaniem jest również naruszenie zasad prawidłowego podziału dóbr – dotyczące np. wykonania usługi, uzyskania świadczenia, otrzymania artykułu lepszej jakości, w większej ilości, w korzystniejszym czasie, o niższej cenie, nabycia na korzystniejszych warunkach itd. – jeżeli w wyniku kumoterskiej preferencji dla kogokolwiek spośród uprawnionych już tego dobra nie wystarczy, ktokolwiek inny będzie musiał zadowolić się czymś gorszym, droższym, uzyskanym w późniejszym czasie itp.

Działanie cudzym kosztem nie musi wiązać się wyłącznie z rachunkiem wskazującym na straty majątkowe, na materialne koszty kumoterskich układów. Miarą tego działania może być również społeczne niezadowolenie wynikające z poczucia niesprawiedliwości z powodu naruszania zasady podziału dóbr według pracy, jej jakości, efektywności, rzetelności, z powodu krzywdy tych, którzy dobrze pracując, otrzymują nieporównywalnie mniej od osób uprawiających tylko działalność pozorną, od miernot czy obiboków umiejących jednak wykazać obrotność i zapobiegliwość w uruchamianiu mechanizmów działań kumoterskich.

Cechą charakterystyczną działania kumoterskiego jest także jego stronnicość. Korzyści stąd płynące uzyskują tylko osoby „powiązane”. Inne, także uprawnione do ich uzyskania, albo nawet – co gorsza – wyłącznie do tego uprawnione, są pomijane. Różny może być stopień społecznego niebezpieczeństwa wynikający z tej stronnicości. Jeżeli na przykład uzyskanie określonej korzyści ma być uzależnione od wkładu pracy, ale – obok pracowników istotnie na nią zasługujących – uzyskuje ją także w wyniku działania kumoterskiego fuszer lub cwaniak zastępujący pracę sloganami i frazesami, to konsekwencje takiego zrównania stają się groźne. W zasadę sprawiedliwości społecznej godzi jednak znacznie dotkliwiej działanie kumoterskie zapewniające korzyści tylko owemu cwaniakowi, który wprawdzie rzetelną pracą parać się nie lubi, lecz ma „plecy” i „chody”. Wrażliwość na tego rodzaju poczynania jest tak duża, że niekiedy wystarczy jedna sprawa załatwiona z krzywdą innych, aby na długi czas zatruć klimat w środowisku, pozbawić jego kierownictwo zaufania, narazić na utratę autorytetu cały zespół funkcjonariuszy publicznych, chociażby krzywdzącą decyzję podjął nawet tylko jeden spośród nich.

Charakterystyczna dla działania kumoterskiego stronnicość przybrać może postać szczególnie niebezpiecznej stronnicości instytucjonalnej. Chodzi tu o swoistą dewiację w mechanizmie działania instytucji lub przedsiębiorstwa. Zgodnie ze znanym „prawem Parkinsona” biurokratyczne rozrastanie się placówki decyduje o tym, że przestaje ona spełniać zadania, do których została powołana. W układzie kumoterskim problem kształtuje się inaczej. Określona instytucja spełnia wprawdzie swoje zadania, ale reglamentuje krąg odbiorców swych świadczeń i usług lub dokonuje szkodliwego podziału ludzi, których sprawy winny być załatwione. Spełnia wtedy swe zadania tylko w odniesieniu do jednych, odmawiając ich

realizacji wobec innych. Grupę korzystającą z jej działalności tworzą jedynie ludzie złączeni węzłami kumoterskiej solidarności z pracownikami instytucji. Tylko ich sprawy stają się istotne, ważne, wymagają sprawnego i korzystnego załatwienia. Wobec innych zajmuje się z reguły postawę obojętności lub nawet niechęci. Ewentualne wyjątki pojawiają się w tych sytuacjach, w których petent niebędący „kumotrem” występuje z propozycją łapówki.

Związana z instytucjonalną stronniczością dewiacja w mechanizmie określonej placówki nie musi polegać na tym, że działa ona tylko w układzie wewnętrznym, udzielając korzyści jedynie tym, którzy są z ową instytucją najściślej związani. Istota działania kumoterskiego sprowadza się nie jedynie do tego, że jedna z powiązanych stron dąży do uzyskania korzyści majątkowej lub osobistej, a druga taką korzyść przyjmuje. Z reguły chodzi bowiem o *ś w i a d c z e n i a w z a j e m n e*. Udzielający jednej korzyści sam przyjmuje inną, przyjmujący korzyść rewanżuje się natychmiast albo w przyszłości. Instytucjonalna stronniczość może zatem dotyczyć także osób spoza owej instytucji, np. działających w jednostce nadrzędnej lub dysponujących zasobem atrakcyjnych „świadczeń wzajemnych”.

„Wzajemność” nie oznacza wcale, że świadczenia te muszą pozostawać w określonej proporcji. Z reguły chodzi głównie o ich kierunek, o to, że są udzielane w zamian za coś. Już jednak osoba przyjmująca świadczenie nie musi być tożsama z tą, która poprzednio udzieliła określonej korzyści. „Świadczenie wzajemne” odbierać może osoba trzecia – członek rodziny, współnik, poplecznik, pomocnik niemoralnego działania itp.

Zakres udzielanych i przyjmowanych korzyści kumoterskich jest bardzo szeroki. Niekiedy wiążą się one z całym kompleksem zjawisk z zakresu patologii społecznej. Na przykład działanie tzw. kumoterskiej windy wiąże się ściśle z rozważanym

już karierowiczostwem, z wadliwymi decyzjami personalnymi, z naruszaniem zasady kompetencji i in. „Kumoterska winda” unosi w górę kandydata nieodpowiedniego, nieodpowiedzialnego, stanowiącego niejednokrotnie najistotniejsze zagrożenie dla zakładu pracy, w którym ma działać. Równocześnie ta „kumoterska winda” staje się dla innych „kumoterską blokadą”. Kumoterskie stronnice oceny decydują o tym, że w konkurencyjnych biegach nigdy nie zwycięża najlepszy. Odpadają talenty, giną kompetencje, przestają liczyć się kwalifikacje i doświadczenie, mety dopada „swoje człowiek”. Kumoterskie powiązania stają się szansą dla niewydolnych nie tylko w tym momencie, kiedy są oni „windowani” w górę. Także wówczas, kiedy chodzi o utrzymanie „swojego człowieka” na danym stanowisku, mimo że dobro zakładu pracy i załogi wskazuje, iż powinien odejść. W sytuacjach skrajnie patologicznych drogi kumoterskie służą nawet sprawcom nadużyć. Decydować mogą o uruchamianiu mechanizmów obronnych, stanowić ochronę przed odpowiedzialnością, wpływać na zmniejszenie kary itd.

Powiązania kumoterskie decydować mogą o przyznawaniu określonej jednostce różnych nielegalnych przywilejów. Bywają jednak i takie sytuacje, w których te przywileje lub inne korzyści uzyskuje się nie w drodze autentycznych kumoterskich powiązań, lecz dzięki mitom o takich związkach. Wymaga to oczywiście szczególnego sprytu, sugestywnego oddziaływania na innych i umiejętności wzbudzenia ich wiary w siłę powiązań z ważnymi osobistościami, które w istocie rzeczy mogą być tylko fikcją.

Do zjawisk w szczególnie dotkliwy sposób nękających rzetelnych pracowników należy wartościowanie ludzi nie ze względu na jakość i efekty ich pracy, ale ze względu na ich kumoterskie powiązania. Analizując sytuację zakładu pracy, w którym doszło do dewiacji, a układ stosunków międzyludz-

kich wskazuje na patologiczne odchylenia, należałoby zwracać szczególną uwagę na związek efektów pracy i sukcesów z konkretnymi ludźmi – ich autentycznymi twórcami. Tam, gdzie zagnieździło się kumoterstwo, autorem istotnego osiągnięcia może być tylko „swoj człowiek”. W rozważaniach dotyczących niesprawiedliwych nagród przyznawanych osobom niezasługującym na nie, przejmowania cudzych sukcesów, działania plagiatorów i hochsztaplerów, wskazywano już na ludzi zbierających owoce, których nie hodowali, i to nawet zbierających je nie z własnych drzew. Tu chodzi o inną przyczynę tego zjawiska – o kumoterskie zaplecze. Może ono decydować o tym, że rzeczywisty twórca osiągnięcia znika z pola widzenia lub zajmuje jedno z dalszych miejsc wśród „przypisanych” do sukcesu. Kumoterskie oceny i związane z nimi działania godzą bardzo dotkliwie w poczucie sprawiedliwości, tworząc w zakładach pracy atmosferę niepokoju i wzrastającego napięcia.

Analizując konkretne kumoterskie decyzje podejmowane na korzyść jednych z krzywdą innych, należałoby pamiętać też i o tym, że nie zawsze chodzi w nich o rozwiązanie bezpośrednio korzystne dla osób powiązanych węzłami kumoterstwa. W sytuacjach konfliktowych, w układach konkurencyjnych, tam, gdzie chodzi o interesy przeciwstawne, decyzje podejmowane na czyjąś szkodę mogą przynosić najistotniejsze korzyści temu, kto pozostając w związkach kumoterskich, jest równocześnie czymś konkurentem, jest w konflikcie z osobą, na której korzyść konflikt ten powinien być rozwiązany itp. Jeżeli w określonym zakładzie pracy ujawniono nadużycia i jeden z pracowników lub cała grupa podejmuje krytykę osób odpowiedzialnych za nadużycia, popadając z tego powodu w konflikt, to kumoterskie rozwiązanie konfliktu, kosztem pracowników podejmujących krytykę, przynosi korzyści osobom odpowiedzialnym za nadużycia. Decyzja, w wyniku której nie

osiąga korzyści ten, komu się ona należy, może być w pewnych sytuacjach rozwiązaniem znacznie korzystniejszym dla osoby pozostającej w więziach kumoterskich niż decyzja przynosząca jej bezpośrednio korzyści.

Wskazywano już na to, że w określonych środowiskach, gdzie występują wyraźne podziały na tych, którzy znajdują się w kumoterskich kręgach, i tych, którzy działają poza nimi, nietrudno o aurę niepokoju, niepewności i zagrożonego bezpieczeństwa spokojnej pracy – o klimat sprzyjający rozgoryczeniu jednostek i całych środowisk. W trzech sytuacjach te negatywne konsekwencje ulegają jednak szczególnemu nasileniu. Pierwsza dotyczy okresów, kiedy z takich lub innych powodów dokonuje się ocen ludzi i ich pracy. Kumoterskie oceny, recenzje lub opinie wraz ze stronnictwymi wnioskami, nabierając „oficjalnego” znaczenia, stają się bardziej krzywdzące.

Sytuacja druga może dotyczyć tylko jednej jedynej decyzji, jeśli w jej wyniku jednostka z kręgu kumoterskiego staje się dysponentem dóbr, nie mając ku temu odpowiednich predyspozycji. Tak jest wówczas, kiedy najmniej kompetentny ma dysponować funduszami przeznaczonymi na rozległe, zespołowe prace badawcze, w których uczestniczą powiązani i niepowiązani węzłami kumoterskimi. Atmosferę niepokoju i braku zaufania pogłębiają uprzednie doświadczenia, np. jeśli chodzi o jednostkę, która już dysponowała mieniem społecznym i ze względu na nieuczciwość oraz brak kompetencji trwoniła je, kompromitowała się nieudolnością, rujnowała powierzoną sobie placówkę, marnowała wysiłek innych, lecz dzięki kumoterskim powiązaniom powierzono jej nowe odpowiedzialne zadania.

Sytuacja trzecia dotyczy działań kumoterskich podejmowanych w klikach. Nie ulega wątpliwości, że mają one bardzo szeroki zakres, służą realizacji wielu celów, są na ogół powtarza-

ne. Składają się na swoistą „kumoterską recydywę” oraz ciągi czynów tego samego albo zbliżonego rodzaju, podejmowanych w stosunkowo krótkich odstępach czasu. Więź łącząca ludzi jest tu wyjątkowo trwała. Nie zawsze wyznacza jej kres chwila rozliczeń lub zajęcie miejsca na ławie oskarżonych.

Wielocelową działalność kumoterską przejawiają grupy dokonujące nadużyć. Celem nadrzędnym są tu z reguły korzyści majątkowe. Temu celowi podporządkowana jest jednak realizacja wielu celów podrzędnych. Zanim zaczną działać mechanizm nadużyć wmontowany w strukturę organizacyjną zakładu pracy, dochodzi do nawiązywania kumoterskich porozumień, do opracowania koncepcji i planu działania, podjęcia starań o zapewnienie ochrony interesów i bezpieczeństwa grupy, a zatem m.in. do sparaliżowania organów kontroli. W każdym ogniwie tego rodzaju działalności wykorzystywane są związki kumoterskie. Zasięg wspólnych działań jest szeroki, wzmacniany dodatkowymi „czynnikami cementującymi”, np. libacjami, wystawnymi przyjęciami, wspólnymi wyprawami do tajemniczych domków myśliwskich na polowania i inne atrakcje itd., itd.

Pozornie wydawać by się mogło, że do najgroźniejszych postaci kumoterstwa należą te, które są równocześnie przestępstwami. Rozważając ich społecznie niebezpieczny charakter, nie można jednak zapominać o tym, że przed takimi czynami chronią jednostkę i społeczeństwo przepisy prawa, a działania stanowiące przestępstwa podlegają ściganiu i karaniu. Znacznie trudniejsze jest ujawnianie, ściganie i karanie czynów kumoterskich jedynie uzupełniających albo zastępujących przestępstwa. Przysługi kumoterskie mogą w wielu sytuacjach zastępować korzyści wynikające z udzielania i przyjmowania łapówek. Kumoterstwo, znajdujące się na pograniczu prawa, na styku z przestępstwem, rodzi konsekwencje nie mniej groźne, godzi

bowiem w poczucie bezpieczeństwa jednostki i dobrą atmosferę społecznego spokoju.

Jedną z możliwych korzyści udzielanych lub uzyskiwanych w wyniku działań kumoterskich stanowić może protekcja. Źródłem jej jednak nie zawsze są stosunki kumoterskie. Protegujący może działać pod wpływem inspiracji zupełnie obcych ludzi, np. dlatego, że mu za tę protekcję zapłacono, albo dlatego, że go szantażowano.

Protekcja wywodzi się z łacińskiej nazwy *protectio*, wskazującej na funkcję osłaniania, ukrywania, zabezpieczenia. Sprawy osądzonych nadużyć ujawniały formy i postacie protekcjonizmu, które potwierdzają trafność tej nazwy. W patologicznym układzie stosunków międzyludzkich protekcjonizm sprzyja ochronie nierzetelnych, niekompetentnych, osłania osoby na to niezasługujące, ponieważ nie wyróżniają się one ani wydajną pracą, ani wybitnymi kwalifikacjami, ani walorami moralnymi i właściwościami psychicznymi o dużej społecznej wartości. W socjalistycznym zakładzie pracy właśnie te kryteria powinny decydować o pozycji zawodowej pracownika, a nie fakt, że ktoś kogoś proteguje.

Szczególne, acz nienależne względy, jakie zyskuje protegowany dzięki „możnej” opiece, określa się popularnie jako „plecy”. Nazwa ta przyjęła się oficjalnie, wprowadzając ją także słowniki.

Różnie kształtuje się stosunek protekcji do przestępstwa. W sprawach karnych dotyczących nadużyć popełnianych w zakładach pracy protekcjonizm wiązał się niejednokrotnie z osłanianiem sprawców nadużyć. Stanowił jedno z ogniw zabezpieczających działalność przestępczą. W niektórych sytuacjach protekcja wypełnia ustawowe znamiona przestępstwa określonego w art. 244 obowiązującego kodeksu karnego z 1969 r. Przewiduje on tzw. opłaconą protekcję, polegającą na działaniu

takiej osoby, która „(...) powołując się na wpływ w instytucji państwowej lub społecznej, albo wywołując przekonanie innej osoby lub utwierdzając ją w przekonaniu o istnieniu takich wpływów, podejmuje się pośrednictwa w załatwieniu sprawy w zamian za korzyść majątkową lub osobistą albo za jej obietnicę”. Rodowód tego przepisu pozostaje w najściślejszych związkach z kumoterstwem. Po raz pierwszy wprowadzono go do polskiego ustawodawstwa karnego w okresie międzywojennym, kiedy był popularnie określany jako *lex Parylewiczowa*. Wskazywano w ten sposób na związek przepisu ze słynną aferą, w której oskarżana o tym nazwisku, wykorzystując szeroki kumoterski krąg powiązań ministerialnych, uprawiała działalność protekcyjną.

W stosunku do sytuacji przewidzianych w przepisie dotyczącym „opłaconej protekcji” zakres protekcji kumoterskich jest oczywiście znacznie szerszy. Kumoterska przysługa stanowi też może tańszy i bardziej skuteczny środek osiągnięcia celu aniżeli łapówka. Jeżeli nie stanowi przestępstwa, jest ponadto środkiem bezpieczniejszym dla sprawy. Jakie są jednak w tych sytuacjach szanse zwalczania tego niebezpiecznego zjawiska?

Błędem byłoby rozważanie programu społecznej profilaktyki tylko ze względu na jeden czynnik sprawczy kumoterstwa. Przyczyny istnienia kumoterstwa są różne. Należałoby je dzielić na *endogenne*, kryjące się w sferze właściwości i przeżyć psychicznych sprawcy, jego postaw i poglądów, oraz *egzogenne*, związane z naciskiem wywieranym na jednostkę przez okoliczności zewnętrzne. O podjęciu działania kumoterskiego decyduje z reguły splot przyczyn należących zarówno do jednej, jak i drugiej grupy. Gdyby o konkretnych działaniach decydowały na przykład tylko osobnicze właściwości psychiczne, wystarczającym środkiem zapobiegawczym byłoby kształtowanie postaw. Istotnie stanowi ono bardzo ważny punkt programu społecznej profilaktyki, nie jest jednak środkiem wystarczającym. O działa-

niach kumoterskich decydują bowiem także warunki i okoliczności zewnętrzne. Mogą one być zupełnie niezależne od jednostki działającej, która ani nie wpłynęła na ich powstawanie, ani nie ma żadnego wpływu na ich dalszy rozwój. W skrajnych sytuacjach okoliczności te mogą nie tylko sprzyjać, lecz nawet zmuszać do podejmowania takich działań. Analiza czynów kumoterskich ujawnia przecież i te, które są podejmowane przez ludzi o pozytywnych cechach charakteru, zajmujących się rzetelną pracą. Bywają one wynikiem załamań związanych z dysfunkcjonalnością określonej instytucji lub biurokracją, z niemożnością załatwienia w inny sposób życiowo ważnej sprawy.

Wadliwe funkcjonowanie instytucji państwowej lub społecznej, przedsiębiorstwa czy innej placówki będącej dysponentem dóbr, realizującej usługi, udzielającej korzyści, podejmującej ważne dla jednostki decyzje dotyczące załatwienia takiej lub innej sprawy, jest istotnym czynnikiem sprawczym wpływającym na kształtowanie się zamiaru popełnienia czynu o charakterze kumoterskim. Człowiek, który nie może zaspokoić swoich podstawowych potrzeb, nie jest w stanie załatwić swej uzasadnionej sprawy w drodze normalnego, prawidłowego toku urzędowania lub działalności, nie zawsze posłuży się łapówką. Niekiedy sięga po inne środki niemoralne. Oczywiście złe funkcjonowanie instytucji nie jest warunkiem wystarczającym do podjęcia kumoterskiego działania. Uniemożliwia ono albo utrudnia załatwianie spraw wielu ludziom, a przecież tylko niektórzy spośród nich wędrują kumoterskimi szlakami. Decydują o tym także inne okoliczności sprzyjające. Należą do nich postawy i właściwości jednostki, upór, z jakim dąży ona do celu, odporność psychiczna, stopień oportunistycznego moralnego, zestaw aprobowanych norm etycznych, a także ranga sprawy i rodzaj korzyści osiąganym działaniem kumoterskim oraz osobiste powiązania jednostki.

Kiedy rozważamy genezę działań kumoterskich, nasuwa się refleksja dotycząca wpływu, jaki wywiera na motywację opisywanych czynów zła interpretacja takich demokratycznych zasad, jak np. równości wszystkich wobec prawa, równego startu życiowego dla każdego obywatela, prawa wszystkich do nauki i związanego z tym wstępu na wyższe uczelnie itd. Nie oznacza to oczywiście, że prawo takie może być realizowane niezależnie od zdolności jednostki, jej wkładu pracy, wytrwałości itp. Uproszczone interpretacje zasad demokratycznych stają się czynnikami motywującymi działania kumoterskie przede wszystkim w sytuacjach, kiedy znajdują się one w symbiozie z wygórowanymi ambicjami jednostki. Stają się nimi tym łatwiej, im większa jest dysproporcja pomiędzy ambicjami jednostki, jej wygórowanymi ocenami własnej osoby a możliwościami dojścia do celu prawidłową drogą, opartą na kryteriach kwalifikacji, zdolności i pracowitości. Nie mogąc sprostać wymaganiom opartym na tych kryteriach, szuka się kumoterskich dróg dojścia do celu.

Dla kwestii kształtowania się zamiaru popełnienia czynu o charakterze kumoterskim istotne znaczenie ma też przeświadczenie jednostki, że określonej sprawy bądź w ogóle nie załatwi inną drogą, bądź – jeśli dojdzie do upragnionego celu, nie korzystając z powiązań kumoterskich – zwiększy to stopień trudności, opóźni sprawę, narazi na dodatkowe koszty itp. Obraz trudności i przeszkód piętrzących się na zgodnych z zasadami etyki drogach do celu stanowić może silny bodziec zwłaszcza dla tych, którzy uważają, że zła jest jakakolwiek dystrybucja dóbr niedziałająca na ich korzyść, że właśnie oni zawsze zajmować powinni pozycję pierwszoplanową.

Wyraźne są też związki kumoterstwa z rozważaną już działalnością pozorną. Jakże bardzo liczą się tu wzajemne przysługi i kumoterskie transakcje wiązane, tworzące podstawę bezpie-

czeństwa i gotowości do ochrony pozorów. Czy bez kumoterskiego zaplecza, bez ochronnego łańcucha ludzi gotowych do niemoralnej pomocy mógłby w ogóle uprawiać swą pozorną działalność sprytny oportunist, bezwzględny karierowicz, pasażer żyjący na cudzy rachunek, oszust korzystający z pracy innych, hochsztapler tak dotkliwie nękający niektóre uczciwe zespoły pracownicze? Czy w ogóle mógłby „markować” pracę w zespole, w którym inni pracują za siebie i za niego, przejmować cudze osiągnięcia, dopisywać się do cudzego sukcesu, zajmować pierwsze miejsce tam, gdzie można zdobyć jakiegokolwiek korzyści? Jakże ogromną społeczną wartość miałyby tu wzorce nieopłacalności działań kumoterskich i uparta działalność demaskatorska.

Na odrębną ocenę i odrębne środki profilaktyczne zasługują niewątpliwie działania kumoterskie podejmowane w stanach swoistej wyższej konieczności. W takiej sytuacji działa np. jednostka, która w inny sposób nie może umieścić osoby najbliższej w szpitalu, mimo że jej leczenie jest konieczne.

Szczególny charakter mają też działania kumoterskie podejmowane w trosce o dobro zakładu pracy. Pozornie chodzi o paradoks: zjawisko z zakresu patologii społecznej miałyby służyć społecznie pożytecznym celom? A jednak...

Jednostka odpowiedzialna za dobre wyniki swojego zakładu pracy może w efekcie wadliwej działalności ogniw kooperujących znaleźć się w szczególnie trudnej sytuacji. Mimo najlepszej pracy i wielkich wysiłków jej zakład nie będzie mógł zrealizować nałożonych zadań, jeżeli zawiodą kooperanci. Jak zatem ocenić czyn człowieka, który uruchamia mechanizmy kumoterskich powiązań po to, by umożliwić normalną pracę kierowanej przez siebie placówki? Wiadomo, że prawidłowe gospodarowanie i sprawna organizacja procesów wytwórczych uwzględniać musi kompleksową i harmonijną działalność wielu

ogniów, wymaga odpowiedniego zaplecza, zapewnienia należytej ilości surowców, produktów i półproduktów, środków transportu, zagwarantowania właściwej obsady kadrowej, wyposażenia w niezbędne narzędzia pracy itd. Błąd lub niedociągnięcie w którymkolwiek z tych ogniów może wpłynąć na zahamowanie rytmicznej pracy, zdecydować o niewykonaniu planu i dalszych jego konsekwencjach, np. dotyczących premii dla pracowników, kar umownych itd.

Mimo że u podstaw tego rodzaju działań kumoterskich leży rzeczywista troska o dobro zakładu pracy, także i te działania uznać trzeba w ostatecznym rachunku za niebezpieczne. Wymagają one jednak innej profilaktyki, innych środków naprawy. Załatwianie trudnych spraw wyłaniających się w toku działalności poszczególnych zakładów pracy poprzez wykorzystywanie kumoterskich powiązań nie ma nic wspólnego z prawidłową realizacją zadań, właściwą organizacją zarządzania nowoczesnymi i skutecznymi metodami pracy, z dobrą robotą. Uzależnianie wyników działalności zakładu pracy od zmiennego przecież, niedającego się ująć w ramy prognozowania, układu stosunków kumoterskich budzić musi zaniepokojenie. Jak będzie się kształtowała realizacja planów w takim zakładzie, jeżeli zawiodą powiązania kumoterskie? A zatem i ta postać kumoterstwa, mimo jej szczególnego charakteru, wymaga negatywnej oceny, przede wszystkim zaś eliminowania jej przesłanek.

Taktyka na korzyść kuglarzy

Decyzje personalne, brak rozliczeń, nieodpowiedzialność.

Decyzje personalne. Tytuł tego podrozdziału należy z góry wyjaśnić. Chodzi w nim bowiem nie o całokształt patologicznych decyzji personalnych, lecz o ten ich wycinek, który wiąże się z działalnością kuglarza w zakładzie pracy. Działa on na przykład na dwóch płaszczyznach: w oficjalnym nurcie pracy związanej ze specjalnością danego zakładu i dublującym go nurcie nadużyć. Błędem byłoby wiązanie prowadzenia niewłaściwej polityki personalnej jedynie z tymi osobami, które z racji pełnionych funkcji odpowiedzialne są w zakładzie pracy za decyzje w tych sprawach. Chodzi bowiem nie tylko o prowadzenie złej polityki personalnej, ale także o wywieranie wpływu na jej kształtowanie. Wpływ ten może być osiągnąty przez wprowadzanie w błąd ludzi w ogóle nieorientujących się, że powierzenie danego stanowiska określonej osobie umożliwi klice kontynuowanie nielegalnej działalności.

Sposoby uzyskiwania wpływu na politykę personalną są oczywiście różne. Zależą od konkretnej sytuacji w instytucji będącej miejscem pracy nierzetelnej jednostki, a także od stopnia uzależnienia osób podejmujących decyzje od kuglarza, który je nakłania, grozi, szantażuje, płaci itd.

Problem doboru właściwych ludzi na właściwe stanowiska budził od dawna uzasadnione niepokoje. Zwracano nań uwagę także w publicystyce, pisząc np., że „(...) postawienie niewłaściwego człowieka na stanowisku dyrektora może zdeorganizować podległy mu zakład i przynieść wielomilionowe stra-

ty, a równocześnie zniechęcić wielu naprawdę odpowiednich ludzi, którym dano bałwana za przełożonego”¹. Do zupełnej klęski dochodzi wówczas, kiedy ów „bałwan” jest równocześnie sprawcą nadużyć w podległym mu zakładzie pracy. Sygnalizowano już na tle analiz przestępczości gospodarczej problem osób pełniących ważne funkcje w zakładach pracy, które nie tylko uczestniczyły w działalności przestępczej, ale były jej organizatorami. Rozważając zagadnienie takiego wadliwego doboru pracowników na stanowiska kierownicze i materialnie odpowiedzialne, słusznie stwierdzano, że „(...) dotychczasowy cenzus wykształcenia formalnego oraz zaangażowania polityczno-społecznego, jak wykazuje praktyka, jest niewystarczający”². Dlaczego tak się dzieje?

U podstaw prawidłowo prowadzonej polityki personalnej znaleźć się muszą co najmniej trzy założenia, a mianowicie: 1) wybór kandydata na określone stanowisko poprzedzić musi uzyskanie wiarygodnych informacji na temat jego kwalifikacji zawodowych, historii pracy zawodowej itd., 2) dane te staną się podstawą wyboru najbardziej kompetentnego, a nie mającego najsilniejszą protekcję, 3) szybka rotacja w tych przypadkach, w których ujawni się rozbieżność pomiędzy informacjami na temat przydatności kandydata do pracy a jego mierną pracą w praktyce.

Tam, gdzie kuglarz sam decyduje o obsadzie personalnej albo wywiera na nią wpływ, nie będzie ona nigdy prawidłowa. Ryzyko nieodpowiedniej obsady personalnej przekształca się tu w pewność, że decyzje będą wadliwe. W tych sytuacjach, w rywalizacji o stanowisko, zwycięża bowiem nie najbardziej kompetentny, lecz wspólnik, pomocnik, poplecznik lub sate-

¹ J. Tymowski, *Polityka kadrowa*, „Kultura” 1971, nr 24.

² S. Akoliński, A. Płaza, *Niektóre czynniki kryminogenne*, cyt. wyd., s. 90.

lita kuglarza, innymi słowy, człowiek potrzebny do realizacji jego celów.

Kilka przyczyn decyduje o nieodpowiedniej polityce personalnej prowadzonej w interesie kuglarza. Do pierwszej należą przyczyny nie tyle związane z układem stosunków pomiędzy kuglarzem a osobą dążącą do uzyskania określonego stanowiska, ile jego powiązania z innymi osobami, takimi, od których jest zależny, z którymi wiąże pewne nadzieje, np. liczy na to, że dzięki nim rozszerzy się zakres jego wpływów, że niejedną sprawę załatwi sobie dzięki czyjejs wdzięczności itp. Osoba niekompetentna, uzyskująca określone stanowisko w zakładzie pracy, jest tu tylko pionkiem w grze, którą kuglarz rozgrywa z innymi.

Niewłaściwy człowiek zajmie nieodpowiednie stanowisko także w innej sytuacji, a mianowicie wtedy, gdy o n s a m zagwarantuje sprawcy nadużyć pomoc w realizacji nielegalnych celów. Kandydatem najodpowiedniejszym dla kuglarza jest bowiem ten, kto nie tylko nie przeciwstawi się jego nadużyciom, ale sam z łatwością przyłączy się do grupy przestępczej lub ochoczo wykonywać będzie niezbędne czynności związane z nielegalną działalnością.

Niewłaściwe obsadzenie stanowiska „ze względu na innych” nastąpi nie tylko w sytuacji, gdy komuś zależy, aby określony kandydat zajął stanowisko, ale także wówczas, kiedy ktoś zabiega o to, aby uczciwy i kompetentny właśnie tego stanowiska n i e z a j ą ł. Obsadza się więc dane stanowisko miernotą, która wcale nie jest najistotniejszą pozycją w grze.

O pominięciu kompetentnego decydować mogą oczywiście różne przyczyny. Niebagatelną rolę odgrywa obawa przed konkurencją, zdemaskowaniem nieuczciwej działalności, obawa przed wprowadzeniem nowej organizacji pracy likwidującej bałagan, prawidłowym zabezpieczeniem mienia itd.

Bywa i tak, że trudną sytuację człowieka kompetentnego powoduje tzw. bezinteresowna zawiść innych, charakteryzująca stosunek nieudolnych do człowieka odnoszącego sukcesy. Występuje ona wówczas, kiedy ów kompetentny w niczym nieudolnemu nie przeszkodził, nie wyrządził mu najmniejszej krzywdy. Do zawiści bezinteresownej skłaniają z jednej strony właściwości psychiczne nieudolnych, a z drugiej przeświadczenie o swobodzie ponizania jednostek, w stosunku do których ma się głęboko ukrywane poczucie niższości wynikające z własnej nieudolności.

O ostatecznej decyzji umieszczenia niewłaściwego człowieka na niewłaściwym miejscu decydują jednak nie tylko starania kuglarza wspierane błagą samego zainteresowanego, jego lizusostwem lub działalnością na pokaz. Istotną rolę mogą tu odegrać liczne „okoliczności towarzyszące”, np. zjawisko, na temat którego istnieje tylko wiedza anegdotyczna, a mianowicie swoisty „kult przeciętności”. Na szczególne trudności natrafi jednostka najbardziej kompetentna, jeżeli jej zdolności, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe wyrastają ponad przeciętność. Drogi życiowe tzw. średniaków bywają niekiedy łatwiejsze, zapewne dlatego, że „średniak” jako ewentualny konkurent jest zawsze mniej groźny od innych. Stanowi to jedną z przyczyn patologicznego zjawiska związanego z tzw. rezerwą kadrową. Ten lepszy, wyżej kwalifikowany, z bogatszym doświadczeniem, staje się tylko „rezerwą”, cieniem stojącym za „średniakiem”.

Z punktu widzenia prawidłowej działalności zakładu pracy wadliwe obsadzenie stanowiska rodzi co najmniej dwustronne niebezpieczeństwo. Niebezpieczne jest nie tylko to, że określone stanowisko zajął pracownik niekompetentny, źle pracujący, bez autorytetu zawodowego, ale także to, że kompetentnemu w sposób krzywdzący zablokowano drogę. Jego degradacja zawodowa staje się jednym z czynników wybierania niewłaści-

wych dróg wiodących do sukcesów. Dociekania, dlaczego nie on, lecz niekompetentny i nieudolny odniósł zawodowy sukces – staną się podstawą społecznie groźnych refleksji na temat działań niemoralnych, lecz skutecznie wiodących do sukcesu.

Nieomal każda afera gospodarcza i każde popełnione w zakładzie pracy przestępstwo skierowane przeciwko własności społecznej łączy się z sygnałami o wadliwym obsadzaniu stanowisk, zwłaszcza związanych z materialną odpowiedzialnością. Nie mniej groźnym zjawiskiem jest u t r z y m y w a n i e na zajmowanych stanowiskach tych, którzy nie potrafią sprostać swym obowiązkom. Bywa ono motywowane w różny sposób. Kilka takich motywów przytoczono w żartobliwych uwagach zawartych w *Zasadzie Petera*. „Wasze prawdziwie tępe głowy wykorzystuje się na ogół chętnie w służbie publicznej, a zwłaszcza awansuje się je do zaszczytnych godności miejskich (...). Obsadzanie stanowisk na chybił trafił często stawia pracownika w sytuacji, w której ledwo potrafi sprostać swoim obowiązkom. Jego kiepską pracę składa się na karb jego trudnego charakteru, braku siły woli czy zwykłego lenistwa. Napomina się go, żeby pracował lepiej. Rzuca mu się tego rodzaju budujące pouczenia: «Chcieć to móc» i «Jeśli nie uda się za pierwszym razem, spróbuj drugi raz»³.

Jedną z przyczyn występowania patologicznego zjawiska w polityce personalnej, polegającego na utrzymywaniu niewłaściwego człowieka na niewłaściwym miejscu, jest niechęć do przyznania się do popełnionego błędu. Sprzyja temu bardzo dziwne przeświadczenie, że lepiej, aby nieudolny trwał na swej pozycji, aniżeli opuścił ją, wskazując tym samym na to, że ktoś się pomylił, ktoś dokonał niewłaściwego wyboru kandydata. Błędne przeświadczenie, że jak się powiedziało „A”, to trzeba koniecznie powiedzieć także „B”, utrudnia podejmowanie prób naprawy.

³ L.J. Peter, R. Hull, *Zasada Petera*, cyt. wyd., s. 70, 83.

Kiedy się rozważa zagadnienie personalnej rotacji, może warto byłoby zwrócić wnikliwszą uwagę na dyskusję, jaka toczyła się w Związku Radzieckim na temat tzw. systemu Pulsar, którego twórcami są naukowcy z Lwowskiego Oddziału Akademii Nauk USRR, a który prezentowano w naszej publicystyce.

Istota systemu „Pulsar” polega na okresowej obowiązkowej wymianie części aparatu administracyjnego na wszystkich szczeblach, np. co 2 lata 10 pracowników przesuwają się o szczebel niżej (skurcz), 10 najlepszych o szczebel wyżej (rozkurcz)⁴. W dyskusji, jaka toczyła się na ten temat w Związku Radzieckim, pojawił się także „problem kuglarza”. Podkreślano bowiem, że kwalifikacjami, które przestały już wystarczać do obejmowania kierowniczych stanowisk, jest tzw. wrodzony spryt, głowa na karku itp. Warto też dodać, że wprowadzając ten system w praktyce, nie wyrażono zgody na punktowanie jakiegokolwiek działalności społecznej wykonywanej w godzinach pracy. W systemie tym „kryteria awansu i degradacji są wymierne, precyzyjne, jawne i stanowią jedyny klucz polityki kadrowej”⁵.

Istotne niebezpieczeństwo dla prawidłowego układu stosunków personalnych w zakładzie pracy stanowi każdy niekompetentny. Jednak prawdziwą klęską staje się dopiero dożywotni niekompetentny, taki, którego nie ma się żadna rotacja. Opinia społeczna ze szczególną wrażliwością reaguje na sytuację, kiedy bez jakiegokolwiek uzasadnienia rezygnuje się z rotacji, mimo że dany pracownik, albo grupa pracowników, pracuje źle, wprowadza bałagan i chaos lub nawet kompromitują ją nadużycia.

Cały prawidłowy układ stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy zależy najściślej od tego, jakie kryteria decydują

⁴ *Pulsowanie w kadrach*, „Polityka” 1972, nr 8.

⁵ *Czym grozi „Pulsar”*, „Polityka” 1972, nr 14.

o ocenach ludzi i ich pracy, jak i przez kogo oceniany jest pracownik. Rozważając to zagadnienie w prasie, słusznie postulowano, aby sprawdzianem pracy stawały się jej wyniki, a nie cechy osobowości człowieka.

Za przyjęciem kryterium wyników pracy przemawiają także niepokojące posunięcia taktyczne, ujawniane w analizie zjawisk z dziedziny patologii społecznej. Cóż bowiem robi kuglarz chroniący miernego pracownika, niewykazującego się wynikami pracy? Jak już wspomniano, szuka on kryteriów ocen z jednej strony umożliwiających zastąpienie prawidłowego kryterium, z drugiej – pozwalających na zachowanie pozorów. Zamiast wyników pracy prezentuje się np. niesprawdzone w postępowaniu jednostki uczciwość, „kryształowy charakter”, sztandarową postawę ideologiczną, także nigdy niesprawdzone w działaniu, lecz tylko wspartą wypowiedziami, sloganami, którymi prowadzący niewłaściwą politykę kadrową posługuje się chętnie i często.

Dla tych, którym przypisano bardzo pozytywne, acz niesprawdzone, cechy osobowości, niebezpieczne są porównania z ludźmi, w stosunku do których jako kryterium oceny zastosowano wyniki ich pracy. Wtedy właśnie, jak już wspomniano, pojawi się w ocenach pracowniczych „człowiek konfliktowy”, „o trudnym charakterze”, „niewłaściwej postawie ideologicznej”, „rozrabiacz” itp. Daje się te etykiety po to, aby zniknęły jako kryteria ocen ludzi sprawdzalne wyniki pracy.

Zniekształceniu ulegają jednak nie tylko prawidłowe kryteria ocen. Nie zawsze jest to możliwe. Są przecież zakłady pracy, w których wyniki pracy, a nie cechy osobowości lub niesprawdzone postawy, stanowią kryterium oceny pracowników. W takich sytuacjach kuglarz posłuży się tym miernikiem w sposób nierzetelny. Na przykład wynik pracy określonego pracownika albo grupy osób przypisze nie jego twórcom, lecz

tym osobom, na których działalności i bezpieczeństwie szczególnie mu zależy.

Przypisanie jednemu pracownikowi efektów pracy drugiego nie zawsze jest jednak możliwe. Trudno sobie wyobrazić, aby nie podniosły się w tej sytuacji głosy protestu skrzywdzonych, a także przewidujących, że i oni mogą zostać pozbawieni wyników pracy. Kuglarz zabezpieczy się wówczas, wykorzystując formy pracy zespołowej. Do zespołów składających się z rzetelnych pracowników, osiągających wyniki, dołączy nierobów należących do „jego ludzi”. Uzyskane osiągnięcia zaprezentuje jako wspólne. Autentyczni ich twórcy staną się tarczą, za którą ukryje swoją nieudolność, lenistwo, oportunizm i niski poziom moralny człowiek będący sojusznikiem kuglarza.

Posunięciem taktycznym *iunctim* kuglarz posługuje się nie tylko w tych sytuacjach, w których wiąże rzetelnych pracowników z obibokami. Posługuje się nim także wówczas, kiedy konsekwencje personalne wyciąga się w stosunku do osób odpowiedzialnych za bałagan w zakładzie pracy, niegospodarność, chaos organizacyjny lub nawet nadużycia. Tylko działalności kuglarzy można przypisać fakty wiązania sprawców nadużyć z tymi, którzy właśnie walczyli o ich ujawnienie lub protestowali przeciwko nadużyciom.

Celem ocen pracowniczych, opartych na kryterium wyniku pracy, jest oczywiście nie tyle podział pracowników danego zakładu pracy na dobrych i złych, wydajnych i mało efektywnych, pracowitych i leni, ile sformułowanie właściwych wniosków i wyciągnięcie odpowiednich konsekwencji personalnych. Chodzi tu o konsekwencje dotyczące prawidłowej obsady personalnej, podziału kompetencji, systemu płac, podziału świadczeń, które pracownik otrzymuje za wyniki i jakość pracy, a nie niezależnie od tych kryteriów itp. Niedobrze jest już wówczas, kiedy prawidłowe oceny pracownicze niczemu nie służą. Nie

wyciąga się z nich żadnych wniosków. Zupełnie zła sytuacja powstaje wówczas, kiedy konsekwencje personalne pozostają w rażącej sprzeczności z treścią ocen, np. dobrego pracownika zwalnia się z pracy, a zły awansuje. Z góry można wówczas przewidzieć, że stosunki międzyludzkie będą się układały źle, rozgoryczeniem, niesnaskom i konfliktom nie będzie końca.

Przyczyn złych stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy należy szukać także w wadliwej polityce płac związanej z nieprawidłową polityką personalną. Jak to już podkreślono, błędem byłoby jednak upatrywanie źródeł rozgoryczenia i przyczyn konfliktów w wysokości zarobków pracowniczych. Istotna jest natomiast dysproporcja pomiędzy tymi zarobkami. Niezadowolenie z tej dysproporcji staje się groźnym zarzewiem konfliktów, przyczyną głębokich frustracji i poczucia degradacji zawodowej. Nie chodzi bowiem o to, że się zarabia mało, tylko o to, że się zarabia mniej od tego, który ma niższe kwalifikacje, pracuje gorzej, jego dewizą życiową jest slogan, a o dobrej robocie tylko gada, lecz jej nie wykonuje.

Brak rozliczeń, nieodpowiedzialność. Rezygnacja z rotacji, utrzymywanie niekompetentnych na tych stanowiskach, na których nie mogą sprostać swoim obowiązkom, wiąże się ściśle z zagadnieniem nierozliczania pracowników z efektów ich pracy. Chodzi tu nie tylko o niewyciągnięcie konsekwencji w stosunku do tych, których wyniki pracy są mierne, w ogóle ich nie ma lub stanowią tylko zasłonę dymną przestępczej działalności. Bywa bowiem i tak, że pracownika wprawdzie rozlicza się z wyników jego pracy, ale pomija całkowicie rachunek kosztów związanych z tymi wynikami. Wyniki wprawdzie są, plan wykonano, ale osiągnięto to, tracąc „po drodze” miliony. Niegospodarność, marnotrawstwo, niefrasobliwy stosunek do mienia społecznego prowadziły do tych żałosnych „osiągnięć”.

Nie wolno zapominać także o innych patologicznych formach rozliczania. Ustala się na przykład, że określony pracownik w tak rażąco sposób nie wypełnia swoich obowiązków, w tak szerokim zakresie jest niekompetentny, że konieczne staje się zwolnienie go z zajmowanego stanowiska. Opuszcza je i... wędruje na lepsze, stanowiące w istocie rzeczy awans. Istnienie patologicznej „karuzeli personalnej” było już niejednokrotnie sygnalizowane. Nie trzeba podkreślać, że dostatecznie źle jest już wówczas, kiedy niekompetentny pracownik trwa na swym stanowisku bez względu na to, jak pracuje, a nawet bez względu na to, czy w ogóle pracuje. Rozwiązaniem najgorszym jest jednak honorowanie go za tę złą pracę w postaci powierzenia wyższego stanowiska, na którym jest jeszcze bardziej niekompetentny.

Brak rotacji, nierozliczanie pracowników z wyników ich pracy, „karuzela personalna” – wszystko to należy do posunięć taktycznych kuglarza, jeżeli zajmuje on kierownicze stanowisko w zakładzie pracy. Błędne byłoby jednak twierdzenie, że zawsze rezygnuje on z rotacji, że nigdy nie wyciąga konsekwencji ze złej pracy. Czyni to przede wszystkim w trzech sytuacjach. Po pierwsze, wówczas, kiedy zła praca jego sojusznika grozi dużą kompromitacją. Na przykład wykazuje on tak rażąco niewiedzę, że w zakładzie pracy rośnie niepokój. Utrzymanie takiego pracownika na dotychczasowym stanowisku mogłoby narazić na nieprzyjemności także kuglarza, a okoliczności uniemożliwiają zastosowanie „karuzeli personalnej”. Druga sytuacja występuje wtedy, gdy osoby, które oddawały mu usługi, z biegiem czasu stały się już niepotrzebne. Kuglarz zrealizuje swe cele bez ich pomocy. Trzecia sytuacja ma miejsce wówczas, kiedy dotychczasowi sojusznicy przekształcają się w tzw. zawalidrogę. Byli przydatni, kiedy program był skromnie zakrojony, chcą nadal uczestniczyć w przestępczej działalności, ale stanowią z takich

lub innych względów już tylko przeszkodę w szerokim rozwinięciu nielegalnej działalności.

Słusznie też zwracano uwagę na to, że do zjawisk patologicznych w polityce personalnej należy nie tylko nierozliczanie pracowników, lecz także zbyt późne rozliczanie, co pociąga za sobą straty moralne i godzi w autorytet władzy.

Niewyciąganie konsekwencji w stosunku do nierzetelnego pracownika, niewywiązującego się należycie z powierzonych obowiązków, wiąże się ściśle z zagadnieniem tzw. taryf ulgowych, stosowanych w niektórych zakładach pracy w odniesieniu do pewnych grup pracowników, w żadnym razie na ulgowe traktowanie niezasługujących. W tych sytuacjach, w których załoga zakładu pracy doskonale zdaje sobie sprawę z prawdziwej wartości pracownika objętego taryfą ulgową, nieprawidłowy układ stosunków międzyludzkich będzie się pogłębiał. Stanie się to podstawą rozgoryczeń i stresów. Ankiety rozpisywane w zakładach pracy wskazują na daleko idące uczulenie pracowników na kwestie taryf ulgowych nawet w sprawach drobnych, np. konsekwencji za spóźnianie się do pracy, wyciąganych tylko w stosunku do niektórych. Wyniki jednej z takich ankiet doprowadziły do sformułowania wniosku, że w niejednym zakładzie pracy zaobserwować można istnienie dwóch rodzajów moralności pracowniczej, a mianowicie: jedna w stosunku do szeregowych pracowników, druga w stosunku do osób na eksponowanych stanowiskach.

Obok „karuzeli personalnej” i taryf ulgowych do patologicznych zjawisk należą mechanizmy ochronne.

Analiza stosunków panujących w tych zakładach pracy, które stały się miejscem przestępstwa, wskazuje na istnienie dwóch rodzajów mechanizmów decydujących o trwałości i ciągłości uprawianych w nich nadużyć. Chodzi tu o mechanizmy ochronne, uruchamiane w chwili po-

dejmowania nielegalnej działalności, i mechanizmy wprowadzane w ruch już po ujawnieniu nadużyć albo bezpośrednio przedtem. Może oczywiście zdarzyć się i tak, że ten sam środek spełnia funkcję mechanizmu ochronnego zarówno w chwili podejmowania nielegalnej działalności, jak i po jej ujawnieniu. Do takich należą np. powiązania kumoterskie i protekcyjne. Bywają jednak i takie, które uruchamia się tylko w chwili podejmowania nielegalnej działalności albo tylko po jej ujawnieniu. Pierwszym jest np. celowe dobieranie do grup przestępczych osób stanowiących w przeświadczeniu przestępców swoistą gwarancję bezkarności. Analizując przestępczość gospodarczą, sygnalizowano nie tylko wypadki celowego dobierania do grupy przestępczej osób zatrudnionych na określonych stanowiskach, ale stwierdzano także, że fakt licznych powiązań przestępców z osobami niebiorącymi wyraźnego udziału w działalności przestępczej jeszcze bardziej potęguje groźbę nasilenia przestępczości.

Ujawnienie w zakładzie pracy nadużyć, które kontynuowano w ciągu wielu lat, narzuca pytanie, jak to się mogło stać, że zuchwałe postawy sprawców przez tyle lat nie były demaskowane, że grasowali tak długo bezkarnie. Nie tylko byli bezkarni, ale, jak to wynika z wyjaśnień składanych już z ławy oskarżonych, wierzyli w swoją dożywotnią bezkarność. Przyczyn tego przestępczego optymizmu należałoby szukać nie w braku wyobraźni lub swoistym daltonizmie moralnym, lecz w wierze w potężne zaplecze, które chroni, w silne więzy protekcyjne, w nierozzerwalne sojusze kumoterskie.

Mechanizm ochronny działa oczywiście tym skuteczniej, im piękniejsza etykieta zdobi przestępcę, im częściej jest opiniowany jako „nieskazitelnie uczciwy”, „rzetelny”, „ideowy”, „zaangażowany”, „człowiek dobrej roboty” itd., itd. Ogromne trudności, na jakie natrafia ściganie tych ludzi, wiążą się także

z owymi etykietami. Niekiedy dopiero utrata etykiety pozwala dojrzeć ich prawdziwe oblicze.

Brak działań zmierzających do rozpoznawania sprawców nadużyć nie sprzyja umacnianiu prawa i porządku społecznego. Bywały jednak niestety także sytuacje w pełni „rozpoznane”, a sprawców nie ścigano. Korzystali z „parasoli ochronnych” różnego rodzaju.

Już we wstępie do *Traktatu* wskazywałam na to, jak wysoka jest społeczna ranga postulatu równości wszystkich obywateli wobec prawa, jednakowej odpowiedzialności za jego naruszenie, bez względu na zajmowane stanowisko. Trudno byłoby przecenić społeczną wymowę tego postulatu. Nie mniej ważna jest też jego zgodność z praktyką ścigania i zwalczania nadużyć. Rozbieżność w tej kwestii pomiędzy tym, co się głosiło, a tym, co się realizowało, doprowadziła do kryzysu praworządności w poprzednich latach. Szczególnie groźne były tu znane sytuacje paradoksalne, polegające na tym, że wśród sprawców nadużyć czołowe miejsca zajmowały osoby pełniące kierownicze stanowiska i odpowiedzialne funkcje. To przede wszystkim właśnie one miały największe możliwości uruchamiania mechanizmów ochronnych i korzystania z nich.

Kiedy się rozważa problemy nieodpowiedzialności, należałoby odpowiedzieć na pytanie, czym jest odpowiedzialność, na czym polega jej istota? Nie jest to odpowiedź prosta, skoro istnieje tak wiele rodzajów odpowiedzialności: moralna, polityczna, partyjna, służbowa, dyscyplinarna, administracyjna, cywilna, karna. Istotę każdej z nich wiąże się jednak z obowiązkiem ponoszenia określonych konsekwencji zachowania się własnego lub innych osób. Te konsekwencje ponosi jednostka dlatego, że uczyniła to, czego nie powinna była czynić, albo właśnie nie uczyniła tego, co należało do zakresu jej obowiązków czy powinności.

Ustalanie przyczyn określonego zjawiska, zdarzenia lub działania może być w pewnych sytuacjach ograniczane do czynników sprawczych, bez wyciągania wniosków na temat czyjejkolwiek odpowiedzialności. Niekiedy wystarczające jest poszerzenie wiedzy na dany temat. Inaczej jest jednak w dziedzinie zjawisk z zakresu patologii społecznej. Dążenie do rozszerzenia wiedzy na ich temat ma ściśle określony cel. Jest punktem wyjściowym przeciwdziałania złu, znajdowania środków zaradczych i środków służących do jego pełnej eliminacji. Nawet najlepsza diagnoza nie jest tu wystarczającym celem.

Naruszanie zasady sprawiedliwości społecznej stawało się jedną z istotnych przyczyn wzrastającego niepokoju i napięć społecznych. Naturalnym dążeniem człowieka uczciwego jest pragnienie, aby zło było ujawniane i napiętnowane, aby w stosunku do winnych wyciągano odpowiednie konsekwencje. Tolerancja zła po prostu naruszała poczucie bezpieczeństwa ludzi uczciwych.

Analizując jakiegokolwiek zjawisko mieszczące się w obrębie patologii społecznej, ustalamy co najmniej dwa kompleksy przyczyn. Jeden tworzą tzw. warunki obiektywne, a drugi – wiąże się z działalnością konkretnego człowieka albo zespołu ludzi. Przypomnijmy tylko przykładowo, że u podstaw wielu nadużyć i innych przestępstw znajdowano, obok nieuczciwości sprawcy, jego patologicznego stosunku do mienia społecznego, także wadliwą politykę zarządzania i gospodarowania lub brak prawidłowej ochrony mienia. Obok niemoralnych postaw jednostki – również obiektywne okoliczności sprzyjające niegospodarności, korupcji, niesprawiedliwości społecznej. One to stawały się niejednokrotnie **b o d ź c a m i n i e u c z c i w o ś c i**.

Ważna jest zatem eliminacja tych obiektywnych okoliczności, które wywierają istotny wpływ na kształtowanie się patologii społecznej. Nie mniej ważna jest jednak eliminacja przyczyn

związanych ze sprawcą czynu. Tu właśnie wyłania się istotne zagadnienie odpowiedzialności, odpowiedzialności personalnej.

Za najistotniejszy błąd w polityce społecznej uznać należy wprowadzanie odpowiedzialności tylko „przyszłościowej”. „Od dzisiaj zaczynamy być odpowiedzialni za to, co czynimy. Nad przeszłością opuszczamy czarną kurtynę i niech ją spowija mgła zapomnienia”. Konieczne jest także zróżnicowanie podstaw odpowiedzialności ze względu na popełniane błędy, np. w polityce ekonomicznej i społecznej, i ze względu na nadużycia. Jeden tygiel tu nie wystarczy.

Błędna jest też odpowiedzialność „zatajana” przed bezpośrednimi albo pośrednimi ofiarami działań osób odpowiedzialnych. Przykładem takiego postępowania jest wyciąganie konsekwencji wobec osoby odpowiedzialnej za nadużywanie władzy, usuwanie jej z zajmowanego stanowiska, ale „z pretekstem”, np. pod pozorem choroby, bez uzasadnienia, a nawet z podziękowaniem.

Źródłem społecznego niepokoju staje się m.in. zastępowanie odpowiedzialności osób winnych „faktami rozjuszającymi”. Takim „faktem” może być wyraźna lub tylko konkludentna rehabilitacja sprawców nadużyć. O co chodzi? Otóż w minionych latach zamiast wyciągać konsekwencje, pozostawiano te osoby na dawnych stanowiskach albo powierzano inne, także ważne. Bywało i tak, że sprawca pełnił wiele funkcji. Pozbawiano go jednej, inne pełnił dalej. Ludzie, którzy prawidłowo rozpoznali w swym środowisku sprawcę czynów niemoralnych i nadal go widzą na odpowiedzialnym stanowisku lub w organie przedstawicielskim, nie będą spokojni. Ich postawy i reakcje są złożone. Nigdy nie brakuje wśród nich rozgoryczenia, oburzenia, a nawet rozpacz. Z takimi reakcjami trzeba się liczyć także wówczas, kiedy nierozliczeni sprawcy nadużyć zostaną „dopuszczeni do głosu”, staną się rzecznikami naprawiania tego,

co sami zepsuli, szermierzami „demokratyzacji stosunków”, będą wielkim głosem domagali się odnowy itd., itd. Oczywiście nikt nie będzie miał wątpliwości co do tego, że na zgodność ich słów z czynami nie ma co liczyć. Zarzewiem społecznego niepokoju stanie się już jednak sam fakt, że to jest tolerowane, że się aprobuje takie „przerzucanie płaszcza na inną stronę”.

Konsekwencją rezygnacji z odpowiedzialności winnych stawał się spadek autorytetu całych instytucji lub organów. Do prawd oczywistych należy to, że zbiurokratyzowanie pewnych ogniw aparatu, samowola niektórych funkcjonariuszy, nadużywanie władzy, wykorzystywanie stanowisk, tworzenie konsumpcyjnego modelu życia dla siebie i wcielanie go w życie, a zgoła innego modelu wegetacji dla szarych zastępów ludzi pracy, nawyki dygnitarskie, prywata itd., itd., obniżały autorytet całych instytucji.

Różne mogą być przyczyny nieodpowiedzialności. Postawę społecznego niepokoju zawsze budziła jednak przede wszystkim zamierzona rezygnacja z rozliczenia osoby winnej albo dążenie do tego, aby poniosła ona konsekwencje niepozostające w żadnym racjonalnym stosunku do jej zawinionych nadużyć, do rozmiarów wyrządzonych szkód, do zakresu ludzkich krzywd, których była sprawcą.

O rezygnacji z rozliczenia winnych z ich odpowiedzialności decydować mogą usilne starania samych zainteresowanych, wspierane kumoterskimi powiązaniem lub tzw. miejscem w układzie. Sprawa budzi szczególne niepokoje wówczas, kiedy chodzi o odpowiedzialność karną sprawców nadużyć. Przysłowiową „tajemnicą poliszynela” był w przeszłości fakt uzyskiwania specjalnej zgody, od której uzależniano pociąganie pewnych kategorii osób do odpowiedzialności karnej. Była to praktyka niezgodna z prawem. Warunku uzyskania takiej zgody nie przewidują przepisy polskiego prawa. Niedopusz-

czalna była więc selekcja sprawców nadużyć, dzielenie ich na tych, którzy mieli być ścigani, i tych, którzy pozostawali poza odpowiedzialnością.

Bardzo wysokie były społeczne koszty uzależniania ścigania sprawców nadużyć od czyjejs specjalnej zgody, nieprzewidzianej w systemie prawa. O takim ściganiu decydować musi fakt popełnienia nadużycia, a nie inne względy, jak na przykład, kim jest sprawca.

Pełne wyciągnięcie konsekwencji wobec sprawcy nadużyć służy nie tylko celowi takiego oddziaływania na niego samego, aby nigdy więcej nie wszedł ponownie na tę drogę. Ma oddziaływać także na innych, umacniając przeświadczenie, że „zło nie popłaca”. Jeżeli jednak wobec sprawcy nadużyć nie będzie się wyciągać żadnych konsekwencji albo jego odpowiedzialność będzie tylko częściowo egzekwowana, to cele te nie zostaną osiągnięte. Będzie się natomiast kształtował wzorzec opłacalności działań niemoralnych i przestępnych, ugruntuje się przeświadczenie, że drogi takich działań należą do skutecznych. Konieczne są zatem środki prowadzące do pozbawiania sprawców przestępstwa tego, co uzyskali w wyniku działań niemoralnych lub przestępnych. A zatem sprawca, który dorobił się majątku, popełniając nadużycia lub przyjmując łapówki, powinien być nie tylko pozbawiony sposobności kontynuowania takiej działalności, odcięty od możliwości zajmowania stanowisk dających takie „okazje”, ale także wszystkich „owoców przestępstwa”. Jakże często zapominało się o art. 412 obowiązującego kodeksu cywilnego, który stanowi, że to, „co zostało świadczone świadomie w zamian za dokonanie czynu zabronionego przez ustawę lub sprzecznego z zasadami współżycia społecznego, albo w wykonaniu czynności prawnej mającej cel sprzeczny z ustawą lub z zasadami współżycia społecznego, ulega przypadkowi na rzecz Skarbu Państwa. Jeżeli

przedmiot świadczenia został użyty lub utracony, przypadkowi ulega jego wartość”.

Niepokojące są też argumenty, za pomocą których dąży się do wykazania, że nie można pociągać do odpowiedzialności „z powodu głupoty”. „Głupota” jawi się zatem jako argument obronny. Tu zresztą także pojawia się problem obrony autentycznych głupich sprawców nadużyć oraz tych, którzy dopiero w obliczu grożącej im odpowiedzialności sami czynią się głupimi lub korzystają z pomocy innych, osłaniających sprawców tą etykietą. Wyjaśnić zatem trzeba, że w systemie polskiego prawa głupota nie wyłącza nawet najcięższej spośród różnych rodzajów odpowiedzialności, a mianowicie odpowiedzialności karnej. A oto dowody.

Na głupotę człowieka wskazuje w analizach jego postępowania brak działań rozumnych. Wynikać on może z faktu, że określona jednostka po prostu nie jest w stanie przyswoić sobie podstawowych wiadomości, niezbędnych człowiekowi działającemu rozumnie. Niedorozwoje umysłowe mogą występować w różnym stopniu. Jeden spośród naukowych podziałów wyróżnia w tym względzie idiotów, imbecylów, debilów i ludzi, których charakteryzuje ociężałość umysłowa. Rozważając problemy odpowiedzialności za głupotę ludzi zajmujących odpowiedzialne lub kierownicze stanowiska w zakładach pracy, można odrzucić dwie pierwsze kategorie. Te stopnie niedorozwoju w ogóle uniemożliwiają opanowanie elementarnych wiadomości szkolnych w zakresie prawidłowego czytania, pisania i rozwiązywania prostych działań rachunkowych. Z reguły nie jest zatem możliwe pełnienie przez takie osoby ważnych funkcji w administracji, gospodarce lub nauce. Inna sprawa z debilami i jednostkami umysłowo ociężałymi. Debila można spotkać nawet na uniwersytecie. W podręcznikach z zakresu psychiatrii podkreślano niejednokrotnie, że „(...) czasem

błyskotliwa wymowa i tupet mogą bardzo udatnie maskować nawet poważne braki inteligencji, nie tylko w towarzystwie, ale i w szkole, a nawet wyższej uczelni”⁶. Taka głupota ma nawet własną nazwę w literaturze obcej i naszej. Określa się ją jako „salonowe ograniczenie umysłu”.

W systemie polskiego prawa karnego ponosi odpowiedzialność i debil, i człowiek umysłowo ociążały, który z powodu głupoty znalazł się w kolizji z prawem, mający w chwili popełnienia przestępstwa ograniczoną zdolność rozpoznania znaczenia czynu lub kierowania postępowaniem. Ponosi ją nawet w tych sytuacjach, kiedy były to ograniczenia z n a c z n e g o s t o p n i a. Wówczas może jednak liczyć na nadzwyczajne złagodzenia kary, ale nie na uwolnienie od kary (art. 25 § 2 kodeksu karnego).

Jeżeli zatem głupota nie wyłącza nawet najcięższej spośród różnych rodzajów odpowiedzialności, jakim podlegać może jednostka, to nie jest ona podstawą braku ponoszenia odpowiedzialności politycznej, służbowej, dyscyplinarnej itd. Konsekwencje wynikające z tych odpowiedzialności mogą być oczywiście różne.

Argumenty dotyczące uchylania czyjejs odpowiedzialności z powodu głupoty są także dlatego nieuzasadnione, że niestety w patologii społecznej z dużą częstotliwością ujawnia się symbioza głupoty z nadużyciami. Tam, gdzie chodzi o prywatę, wiąże się z tzw. życiowym sprytem, z pazernością, z umiejętnością przysparzania sobie korzyści majątkowych i osobistych.

W tych sytuacjach, w których ujawnione nadużycia obejmują szerokie kręgi osób odpowiedzialnych, pojawia się też argument, będący pewnego rodzaju nieporozumieniem. Broni się wówczas sprawców, wywodząc, że przecież „wszyscy nie mogą siedzieć”. Niepokojące jest tu także przywiązywanie istotnej

⁶ T. Bilikiewicz, *Psychiatria kliniczna*, Warszawa 1957, s. 149.

roli tylko do jednej, jedynej kary, a mianowicie do pozbawienia wolności. Tymczasem w zależności od sytuacji i warunków konkretnej sprawy odpowiednie mogą być inne środki. Obok kary pozbawienia wolności przewiduje się i inne, np. grzywnę i karę ograniczenia wolności. To ograniczenie wolności może polegać na wykonywaniu nieodpłatnej dozorowanej pracy na cele publiczne, a wobec osób zatrudnionych w uspołecznionym zakładzie pracy – na potrąceniach od 10 do 25% wynagrodzenia za pracę (art. 34 kodeksu karnego). Przewiduje się ponadto takie kary, jak: zakaz zajmowania określonych stanowisk, konfiskata mienia w całości albo części, przepadek przedmiotów pochodzących bezpośrednio lub pośrednio z przestępstwa (art. 38 kodeksu karnego).

Do mechanizmów ochronnych uruchamianych w toku nielegalnej działalności należy ponadto dążenie do takiego układu, aby nie można było ustalić, kto i za co jest odpowiedzialny. Odpowiedzialność *r o z p r o s z o n a* staje się odpowiedzialnością *niczyją*, zakresy kompetencji ulegają takiemu zatarciu, że po ujawnieniu nadużyć w ogóle już nie ma odpowiedzialnych ani za poszczególne decyzje, ani za całokształt działalności. Warto tu pamiętać także o bardzo prymitywnych sposobach omijania przepisów, których celem jest konkretyzacja odpowiedzialności. Sygnalizowano np. przypadek omijania przepisów instrukcji określającej, że materiały wartościowe należy przechowywać w żelaznej szafie. Przechowywano je istotnie w żelaznej szafie, tylko że nie zamykano jej w czasie godzin pracy. Każdy miał do niej dostęp. Po ujawnieniu nadużyć nie można było ustalić, kto jest ich sprawcą.

Mechanizmem ochronnym jest również osłanianie nadużyć *p o z o r a m i l e g a l n o ś c i*, a więc usuwanie pewnych osób z zakładu pracy, np. wtajemniczonych alkoholików, którzy przy kieliszku mogliby zbyt wiele powiedzieć.

Celom „ochronnym” służy ujawniana w aferach gospodarczych strategia „wycofywania się” w pewnych okresach czasu. Na przykład w znanej aferze mięsnej ponad dziesięcioletnia działalność przestępcza ulegała przerwom wtedy, kiedy osoby kierujące nią wyjeżdżały na urlopy. Strategię okresowego wycofania się zastosowano także wówczas, kiedy umarł jeden z głównych sprawców. Ryzyko związane z natychmiastowym podjęciem akcji przestępczych przez innych i „bezszerowym” kontynuowaniem bez odpowiedniego przygotowania było bowiem zbyt wielkie.

Do mechanizmów ochronnych należą także z góry przygotowane wszelkiego rodzaju alibi i przerzucanie odpowiedzialności na „kozła ofiarnego”. Jeżeli chodzi o nadużycia popełniane w zakładach pracy, to takim „kozłem ofiarnym”, którego się czyni jedynym odpowiedzialnym, bywa nie tylko jednostka, ale także instytucja lub organizacja.

Zagadnienie „kozła ofiarnego” to wcale niebagatelny problem w patologii społecznej. Bywa niekiedy wiązany z tezą o „zbyt krótkich ławach oskarżonych”. Chodzi tu o takie sytuacje, w których wielu jest sprawców nadużyć czy innych przestępstw. Wielu powinno zatem ponieść odpowiedzialność. Ponosi ją jednak tylko jednostka, właśnie ów „kozioł ofiarny”. Reszta uchodzi bezkarnie, nie jest rozliczana, nie traci tego, co uzyskała w wyniku działania nielegalnego lub przestępnego.

Problem ten występuje ostro wówczas, kiedy sprawcy wymienionych czynów nagannych działają w porozumieniu. Porozumienia dotyczyć mogą wspólnej realizacji jednego czynu albo całych ciągów działań podejmowanych w długich okresach. Niekiedy takie porozumienia nie natrafiają na żadne trudności. Uzgodnienia są łatwe i szybkie. Decyduje o tym np. gotowość wspólnej realizacji czynów niemoralnych, bezprawnych lub przestępnych charakteryzująca działalność uczestników klik.

Sprawa „kozła ofiarnego” wyłania się przede wszystkim w chwili, kiedy taka grupa staje w obliczu odpowiedzialności grożącej każdemu z jej uczestników. Nie chodzi tu tylko o odpowiedzialność karną. Może to być także odpowiedzialność służbowa, dyscyplinarna, cywilna i in. Wobec rysującej się perspektywy odpowiedzialności *każda* klika uruchamia mechanizmy ochronne. Zagrożenie któregokolwiek z jej uczestników jest, albo może stać się, zagrożeniem całej grupy. Pociągnąć może za sobą podcięcie podstaw jej egzystencji, pozbawienie już uzyskanych korzyści, a także tego, co można by uzyskać w przyszłości.

Osoby wspólnie dokonujące nadużyć łączy bardzo silna więź solidarności. Ona decyduje o usilnych staraniach znalezienia kogoś spoza kręgu uczestników kliki, na kogo można by „przerzucić” odpowiedzialność. Takie „przerzucenie” realizowane bywa różnymi sposobami, wiąże się m.in. z rozwijaniem nagonki na człowieka, który staje się wówczas autentycznym „kozłem ofiarnym” kliki.

Omówiona sytuacja nie wyczerpuje oczywiście wszystkich możliwości wyboru owego „kozła”. Jest on „ofiarny” dlatego, że się go poświęca. Może być zatem i tak, iż jest on jednym z uczestników niemoralnej grupy. Łącząca ich więź solidarności nie stanowi jednak sznura jednakowej grubości. To nie jest także łańcuch o wszystkich ogniwach identycznych. Silniejsze więzy łączyć mogą centralne postacie grupy, słabsze obejmować tych, którzy są tylko pionkami. A zatem pionek stanie się „kozłem ofiarnym”.

Bywa i tak, że szybkie odcięcie się od sprawcy już ujawnionych nadużyć, obciążających także inne osoby, umożliwia odwrócenie od nich uwagi. Pojawia się szansa ochrony wielu za pomocą poświęcenia jednego. Jego kosztem sprawa zostaje „zaklepana”. Tylko on poniesie odpowiedzialność, inni jej unikną.

O kreowaniu „kozła ofiarnego” mogą też decydować perspektywiczne plany dotyczące dalszej, „odnowionej” działalności klikki. Ratuje się jej rdzeń, który umożliwi podjęcie niemoralnej lub przestępnej działalności „od nowa”.

„Kozłem ofiarnym” nie zawsze staje się osoba dokonująca największych nadużyć, najbardziej skompromitowana lub taka, przeciwko której zebrano ewidentne dowody obciążające. Czasem po prostu wykorzystuje się okazję, aby usunąć ze swego grona jednostkę, której klika już dawno, z różnych względów, pragnęła się pozbyć. Sygnalizowane były również takie sytuacje, gdzie „kozłem ofiarnym” stawał się najmniej obciążony. W konkretnej sprawie był on jednak najkorzystniejszą „zasłoną dymną”, umożliwiającą schronienie się innych.

Rolą „kozła ofiarnego” może być obdarzona ta jednostka, której w ten sposób płaci się za nieposłuszeństwo, za próbę wycofania się ze wspólnej niemoralnej działalności. W pewnych sytuacjach stać się nim może także człowiek wierny, posłuszny i oddany klice, wobec którego zawiodły już wszelkie próby ratunku podjęte przez klikę.

Na barki „kozła ofiarnego” spaść może cała odpowiedzialność za działalność grupy. Bywa jednak i tak, że nie przerzuca się na niego odpowiedzialności za działania innych. On odpowiada tylko „za swoje”, tworząc równocześnie niezbędne pozory, że rozliczono wszystkich.

Można być kreowanym na „kozła ofiarnego” za zgodą lub bez zgody. Kiedy akceptuje się niewdzięczną rolę samotnego człowieka ponoszącego odpowiedzialność, podczas gdy inni jej unikają? Istotną rolę odegrać tu mogą obietnice wdzięczności, korzyści, których udzieli w przyszłości ludzie wpływowi, zajmujący odpowiedzialne stanowiska. Przekonać mogą argumenty wskazujące na konieczną taktykę obronną działającej grupy. Niekiedy wykorzystuje się chwilę załamania jednostki albo po

prostu to, że nie w pełni zdaje ona sobie sprawę z ciężaru, jaki składa się na jej barki. Czasem po prostu płaci się lub zabezpiecza rodzinę „kozła ofiarnego”. Bezkarność uzyskana dzięki temu przez innych może być sprawą bardzo kosztowną, ale mimo to opłacalną. „Kozioł ofiarny” także zaakceptuje swoją rolę, jeżeli uzna uzyskiwane korzyści za przekraczające wartość ponoszonych strat – majątkowych i osobistych, materialnych i moralnych.

Jeśli jednostka zgadza się na „poświęcenie”, to sytuacja taka jest oczywiście znacznie korzystniejsza dla niemoralnej grupy od tej, w której zmusza się ją do pełnienia niewdzięcznej roli. W obu sytuacjach odżyć może poczucie wspólnoty z „samotnym nieszczęśnikiem”. Prowadzi ono do dalszych prób w celu zdobycia kół ratunkowych dla „kozła ofiarnego”. Wówczas to pojawiają się hasła i wezwania w rodzaju „zdjąć ręce z tej sprawy”, „nie deptać leżących”, „nie uprawiać kanibalizmu” i in. Działania te nasilają się w okresach, w których wzmaga się obawa, że jednostka pociągana samotnie do odpowiedzialności ujawni pewne związki, polecenia, jakie otrzymywała, nakazy, które musiała wykonywać. Po prostu przestanie milczeć.

Obok odpowiedzialności rozproszonej i odpowiedzialności przrzucanej na innego znamieną jest dla działalności kuglarzy także odpowiedzialność anonimowa.

Wciąż jeszcze zbyt mało doceniana jest rola mechanizmów ochronnych uruchamianych po ujawnieniu nadużyć w zakładzie pracy. U podstaw dążeń do przezwyciężania skutków klęski i obrony osób skompromitowanych znajdują się procesy motywacyjne o różnym charakterze. Nie zawsze chodzi tu o zabezpieczenie możliwości kontynuowania w przyszłości działalności przestępczej lub o motywy wypływające z poczucia solidarności w stosunku do osób skompromitowanych. Bywa i tak, że czynnikiem decydującym staje się dążenie do „uratowania

autorytetu zakładu” lub autorytetu człowieka, który poczuwa się do odpowiedzialności za wadliwe obsadzenie stanowisk, za powierzenie określonego stanowiska sprawcy nadużyć.

Niebezpieczne jest też uruchamianie mechanizmów ochronnych przez ludzi rzetelnych, o wypróbowanej uczciwości. Podejmują oni obronę sprawców nadużyć pod wpływem współczucia, litości dla ich rodzin, ze względu na dawne uczucia przyjaźni, sympatii, życzliwości itp. O obronie może decydować niekiedy źle rozumiany interes społeczny. Wychodzi się z założenia, że lepsza jest bezkarność sprawcy aniżeli poruszenie opinii społecznej, jej negatywny stosunek do zakładu pracy, w którym ujawniono nadużycia. Tu właśnie leżała jedna z przyczyn sygnalizowanego już patologicznego zjawiska określanego nazwą „karuzeli personalnej”. Trudno nawet porównywać sytuację, w której na siodełko krążącej „karuzeli personalnej” wskakiwał nieudolny, z sytuacją, w której czynił to sprawca nadużyć.

Dążenia do wymierzenia sprawcom nadużyć możliwie najłagodniejszych kar zarysowały się też na tle spraw karnych, które już dotarły do sądów. Bywa i tak, że tym tendencjom przeciwstawiają się dopiero instancje najwyższe. Znamiennym przykładem jest sprawa nadużyć popełnionych w zakładach mięsnych w P. Ich całokształt znalazł swoje odzwierciedlenie w kilku sprawach karnych wielu oskarżonych. Jedna z nich dotyczyła sześciu sprawców. Sposób ich działania charakteryzowało to, że: 1) działali w porozumieniu; 2) systematycznie wyzyskiwali działalność jednostki gospodarki uspołecznionej; 3) działali w ciągu długich okresów; 4) działali w jednostce gospodarki uspołecznionej związanej z przetwórstwem podstawowych produktów żywnościowych (zakłady mięsne); 5) działali zuchwale (np. oskarżony J.W.G. nie zaniechał kradzieży mimo wszczęcia śledztwa i postawienia wielu osób w stan oskarżenia);

6) podejmowali działania „zmierzające do takiego uzgodnienia wyjaśnień z pozostałymi współoskarżonymi, aby w sposób możliwie najbardziej przekonywający pomniejszyć rozmiar dokonanego przestępstwa”; 7) wykazywali na rozprawie brak skruchy; 8) kradzione pieniądze przeznaczyli w znacznej mierze na alkohol; 9) czterech spośród sprawców zagarnęło mienie społeczne wielkiej wartości, a pozostali mienie społeczne znacznej wartości.

Zagarnięcia mienia społecznego o najwyższej wartości dokonał wspomniany wyżej J.W.G., w stosunku do którego sąd wojewódzki zastosował n a j n i ż s z y wymiar kary przewidziany za zagarnięcie mienia społecznego znacznej wartości i w porozumieniu z innymi osobami (art. 202 § 2 kodeksu karnego). Od tego wyroku założył rewizję prokurator, zarzucając „rażącą niewspółmierność wymierzonej oskarżonemu J.W.G. kary pozbawienia wolności w stosunku do przypisanego czynu”. Rewizję założył także J.W.G., zarzucając „rażącą niewspółmierność wymierzonej kary”, wynikającą z nieuwzględnienia okoliczności przemawiających za zastosowaniem wobec oskarżonego nadzwyczajnego złagodzenia kary, przewidzianego dla wyjątkowych, szczególnie uzasadnionych wypadków. Dodać trzeba, że takie nadzwyczajne złagodzenie kary może być wyjątkowo stosowane ze względu na postawę sprawcy, np. jego starania o naprawienie wyrządzonej szkody, przyczynienie się do ujawnienia przestępstwa, głęboką skruchę itp., a także w stosunku do sprawcy przestępstwa popełnionego we współdziałaniu z innymi osobami, jeżeli jego rola była podrzędna, a odniesiona przez niego bezprawna korzyść była niewielka (art. 57 § 2 kodeksu karnego).

Dobrodziejstwa wynikające z nadzwyczajnego złagodzenia kary są niebagatelne. Jeżeli np. za dane przestępstwo grozi (tak jak w przypadku zagarnięcia mienia społecznego znacznej war-

tości dokonanego w porozumieniu) kara pozbawienia wolności na czas nie krótszy niż lat 5, to stosując nadzwyczajne złagodzenie tej kary, sąd wymierza pozbawienie wolności w granicach od 1 roku i 8 miesięcy do lat 5. Ponadto, stosując nadzwyczajne złagodzenie kary, sąd może odstąpić od orzeczenia kary dodatkowej. Ma to istotne znaczenie właśnie w sprawach zbrodni zagarnięcia mienia społecznego, ponieważ wówczas konfiskata mierna, stanowiąca karę dodatkową, jest obligatoryjna⁷.

W rozważanej sprawie nadużyć w zakładach mięsnych w P. w stosunku do dwóch sprawców sąd wojewódzki zastosował nadzwyczajne złagodzenie kary przewidziane dla wyjątkowych, szczególnie uzasadnionych wypadków. Nie tylko zmniejszył karę pozbawienia wolności, ale zrezygnował także z orzekania kary dodatkowej w postaci konfiskaty mienia. Powołując się na to nadzwyczajne złagodzenie kary, zastosowane do dwóch sprawców, domagał się go także w rewizji najbardziej obciążony J.W.G., w stosunku do którego sąd wojewódzki zastosował najniższy wymiar kary, przewidziany za popełnione przez niego przestępstwo.

Za pomocą jakich argumentów uzasadnił sąd wojewódzki swoje stanowisko? Stosując najniższy wymiar kary w odniesieniu do sprawcy, który zagarnął mienie o najwyższej wartości, sąd wojewódzki stwierdził, że „zbyttnia surowość kary może wywołać u oskarżonego poczucie niesprawiedliwości i w takich warunkach kara nie spełni swojej funkcji wychowawczej”. Mimo że zgodnie z art. 372 kodeksu postępowania karnego sąd miał o b o w i ą z e k, stosując nadzwyczajne złagodzenie kary, przytoczyć okoliczności, które miał na względzie, wymierzając taką karę, to w wyroku w ogóle brak argumentacji na ten temat. Słusznie zatem uczynił Sąd Najwyższy, korygując wyrok

⁷ Obligatoryjny – (od łac. *obligatorius*) obowiązkowy, konieczny (*przyp. red.*).

orzekający najniższą przewidzianą przez ustawę karę i uważając to za obrazę cytowanego wyżej przepisu kodeksu postępowania karnego. Jednakże Sąd Najwyższy „nie był władny” skorygować wyroku także w punktach dotyczących nadzwyczajnego złagodzenia kary, ze względu na „brak rewizji oskarżyciela publicznego”.

Na szczególną uwagę zasługuje w tej sprawie fakt, że na problemy społecznego oddziaływania kary zwrócił uwagę dopiero Sąd Najwyższy. A przecież konieczność uwzględnienia celu kary „w zakresie społecznego oddziaływania” rysuje się ze szczególną ostrością właśnie na tle takich spraw. Realizacja tego celu wiąże się nie tylko z problemem odstraszenia chwiejnych od przestępstwa, ale także z utrwalaniem poglądów, że zagarnięcie mienia społecznego dokonywane w zakładach pracy przez pracowników działających w porozumieniu pociąga za sobą surową karę i że t y m s a m y m ochronie podlegają nie członkowie groźnych grup nieformalnych, grasujących w zakładach pracy, lecz pracownicy rzetelni, gnębieni przez nich lub ponoszący inne konsekwencje ich nielegalnej działalności. Jaki jest bowiem los uczciwych ludzi pracy w zakładach, w których działają grupy przestępcze? Podcinanie rzetelnym pracownikom podstaw ich egzystencji, usuwanie z pracy, uprawianie na ich koszt działalności pozornej – to są przecież prawidłowości występujące w mechanizmie grupowych działań nielegalnych. Przystępczość kierowana w zakładach pracy przeciwko własności społecznej z reguły sprzężona jest z przystępczością przeciwko prawom pracowników. Nie wolno o tym zapominać, rozważając treść „społecznego oddziaływania za pomocą kary”⁸.

⁸ Por. wyrok Sądu Najwyższego z 9 VI 1971 (1 KR 74/71), Biul. Gen. Prok. nr 10 z 1971, poz. 165, oraz głosę K. Daszkiewicz do tego wyroku opublikowaną w „Nowym Prawie” 1972, nr 3, s. 501–508.

Groźnym sygnałem działania mechanizmów ochronnych w sprawach nadużyć są dążenia do tzw. wyciszania spraw. Bardzo dziwne sposoby takiego wyciszania tropią dziennikarze. Jeden z nich, ujawniony w publicystyce, zasługuje na uwagę z wielu względów. Dotyczy nie tylko istotnego naruszenia przepisów polskiego prawa, za jego pomocą uruchomiono bowiem równocześnie mechanizm ochronny dotyczący sprawców już popełnionych nadużyć i mechanizm ochronny działający profilaktycznie „na przyszłość”, zabezpieczający przed możliwością ingerencji organów ścigania w sprawy nadużyć ujawnianych w przyszłości. Rozważmy ten mechanizm.

Art. 256 obowiązującego kodeksu postępowania karnego z 19 IV 1969 r. stanowi:

„§ 1. Każdy dowiedziawszy się o popełnieniu przestępstwa ściganego z urzędu ma społeczny obowiązek zawiadomić o tym prokuratora lub Milicję Obywatelską.

§ 2. Instytucje państwowe i społeczne, które w związku ze swą działalnością dowiedziały się o popełnieniu przestępstwa ściganego z urzędu, są obowiązane niezwłocznie zawiadomić o tym prokuratora lub Milicję Obywatelską oraz przedsięwziąć czynności niecierpiące zwłoki do czasu przybycia organu powołanego do ścigania przestępstw lub do czasu wydania przez ten organ stosownego zarządzenia, aby nie dopuścić do zatarcia śladów i dowodów przestępstwa”.

W relacji wskazującej na istotne naruszenie tego przepisu czytamy. „W dniu 1 stycznia 1971 roku dyrektor Zakładów Azotowych w Puławach... pismem okólnym nr 1/71 formalnie zaksięgowanym pod znakiem NO/NS-0102 z a k a z a ł i n f o r m o w a n i a m i l i c j i o k r a d z i e ż a c h, których dokonano w podległych mu zakładach. Zabraniam – głosi okólnik – kierownikom wszystkich komórek organizacyjnych powiadamiania bezpośrednio organów MO i Prokuratury o faktach

kradzieży z pominięciem DN i NS. Kiedy ktoś coś ukradnie, okólnik zaleca powołać komisję i sporządzić protokół w czterech kopiach. Straż przemysłowa ma przystępować do działania dopiero wtedy, kiedy dyrektor naczelny podejmie decyzję co do charakteru tych działań. Od zwracania się do organów państwowych do zwalczania kradzieży jest dyrektor i nikt inny.

W dwa lata i trzy miesiące później «Kurier Lubelski» doniósł, że w magazynie hutniczym puławskich «Azotów» dokonano wielkich nadużyć, a ówczesny zastępca dyrektora naczelnego... powołał (zgodnie z okólnikiem) komisję, która miała na celu tuszowanie nadużyć. Wyleciał za to i poszedł na kierownicze stanowisko do Instytutu Nawozów Sztucznych, gdzie zresztą również wykryto wielkie nadużycia... Dyrektor bezprawnie, mocą swej nieiluzorycznej władzy, występuje tedy przeciwko istniejącemu systemowi prawnemu i podstawowym uprawnieniom, ba, obowiązkom moralnym i służbowym obywateli. Czuje się więc władny obywatelskie powinności odwracać. I nie jest to bynajmniej okólnik uznany natychmiast przez władze przełożone za bezprawny, automatycznie nieważny, i będący skandaliczną uzurpacją władzy. Cóż więc dopiero mówić o sposobie traktowania takich zjawisk, jak oficjalne ściganie informatorów anonimowych, donoszących o faktach bardziej niż kradzież dwuznacznych do władz i instytucji, których uprawnienia nie są tak jasno określone, jak milicji i prokuratury⁹.

Do sposobów wyciszania spraw dotyczących nadużyć należały również interwencje zakładów pracy i organizacji w celu wywarcia wpływu na działalność sądów i prokuratur. W piśmie interwencyjnym ci, którzy popełnili nadużycia, przekształcali się w osoby „kryształowe”.

⁹ J. Urban, *Tu brudzimy – tu pierzemy*, „Polityka” 1973, nr 18.

Konieczne jest oczywiście konsekwentne eliminowanie z życia społecznego i innych zjawisk z zakresu patologii społecznej, nie tylko tych, które prowadzą do zagarnięcia mienia społecznego. Nie ulega jednak wątpliwości, że te ostatnie wysuwają się na plan pierwszy, że niepokojąca jest ich częstotliwość, siła, z jaką godzą w zasady życia społecznego, zakres rozgrabiania mienia ogólnonarodowego, a także konsekwencje, ściśle związane z rażącym naruszeniem sprawiedliwości społecznej.

Postawmy zatem sprawę jasno. Co najmniej kilka argumentów przemawia za koniecznością uznania tzw. osobistej odpowiedzialności i rozliczeń za jedno z niezwykle istotnych ogniw w łańcuchu konstruktywnych działań, których celem jest naprawa.

Po pierwsze, nie jest możliwe odcinanie skutków od przyczyn. Jeżeli przyczyną wielomilionowych strat w gospodarce narodowej jest działanie konkretnej jednostki, to konieczne jest jej rozliczenie i wyciągnięcie właściwych wniosków w kwestii jej odpowiedzialności. Argument drugi wiąże się z koniecznością oddziaływania na tę jednostkę, albo grupę osób, której zachowanie spowodowało straty, przyczyniło się do powstania społecznie groźnej sytuacji, nawet kryzysu, stanowiło jeden z czynników obniżających zaufanie do określonego urzędu, do władzy, do partii itp. Gdyby takie działania nie pociągały za sobą najdalej idącej dezaprobaty, gdyby nie wyciągano z nich konsekwencji, gdyby zaniechano podejmowania czynności wskazujących na popełnione zło, decydowałoby to o chaosie moralnym, o braku koniecznego rozgraniczenia pomiędzy tym, co słuszne, moralne, zgodne z prawem, a tym, co naganne, niemoralne, przestępne.

Trzeci argument wiąże się z problemem koniecznego oddziaływania na środowisko, w jakim działa zdemoralizowana lub przestępna jednostka. Z reguły może ona działać w określonym

środowisku tylko dzięki temu, że znajduje w nim osoby aprobujące niemoralną działalność, osoby milczące, żyjące pod terrorem, a także takie, które tworzą wspólną klikę łamiącą prawo. Nie zapominajmy też o pomocniczych działaniach wynikających z lizusostwa i serwilizmu. Prawidłowe oddziaływanie na osoby znajdujące się w bezpośrednim otoczeniu jednostki działającej bezprawnie wymaga ujawnienia i potępienia tej działalności.

Argument czwarty dotyczy kształtowania ogólnych wzorców postępowania. Jawne, konsekwentne stanowisko wobec nagannej działalności konkretnych osób kształtuje wzorce prawidłowych działań. Tu chodzi już nie tylko o najbliższe otoczenie sprawcy, ale o każdego, kto kiedykolwiek mógłby uznać bezprawne lub przestępne działanie za słuszne i jedynie skuteczne.

Piąty argument wynika z postulatu eliminacji tzw. warunków obiektywnych, które umożliwiły dokonywanie nadużyć. Aby je eliminować, trzeba je znać. Konieczna była zatem najszybsza eliminacja możliwości pozostawienia kogokolwiek, na jakimkolwiek szczeblu, poza zasięgiem prawa. Takie warunki ujawniają przede wszystkim sprawy konkretnych sprawców nadużyć, takich, którzy w ciągu wielu lat działali bezkarnie, wreszcie jednak stają w obliczu osobistej odpowiedzialności.

Szósty argument wiąże się z koniecznością objęcia ochroną prawidłowych nurtów społecznej aktywności. Chodzi tu o ochronę każdej jednostki i każdej grupy osób przed tłumieniem krytyki zawierającej postulat rozliczeń i odpowiedzialności tych, którzy stali się sprawcami nadużyć.

Jeżeli tak wiele przemawia za tym, to dlaczego tak trudna była realizacja? Utrudniał ją niewątpliwie związek nadużyć z zuchwałym nadużywaniem władzy. Polegało to na wykorzystywaniu pełnionych stanowisk lub wykonywanych funkcji w celu osiągania korzyści majątkowych lub osobistych, na prze-

kraczaniu uprawnień lub niedopełnianiu obowiązków, na łamaniu prawa lub jego stronnicy stosowaniu, na lekceważeniu gwarancji prawnych zapewniających jednostce poszanowanie elementarnych swobód demokratycznych itd.

Nieodpowiedzialność uzyskiwali sprawcy nadużyć nie tylko dzięki tłumieniu krytyki. Niekiedy bardzo skutecznie przekształcali ochronę własnych stołków i tego, co zagrabili, w zagadnienie „wielkiej ideologii”, umiejętnie wiązali się z niemoralnymi klikami, umacniali swoje pozycje fałszowaną sprawozdawczością. Ta działalność ujawniła obszerne rewiry prywaty wraz z potwornym egoizmem prowadzącym do pełnej eliminacji patriotyzmu i odpowiedzialności za losy własnej Ojczyzny.

Nieodpowiedzialności sprzyjała m.in. nieudolność i brak sprawnych mechanizmów korygujących błędne decyzje. Sprzyjał jej również brak ostrego widzenia ciężkich wypaczeń socjalizmu kryjących się w utajonych formach kapitalistycznego bogacenia się jednostek. Dlatego tak bezkompromisowo traktuje się dzisiaj owe bezprawne wywłaszczenia na cele prywatne, pierwokupy zaspokajające nadmierne konsumpcyjne apetyty jednostek, przejmowanie w szerokim zakresie mienia społecznego, rozgrabianie majątku ogólnonarodowego przez ludzi skorumpowanych, przyjmowanie milionowych „prowizji” od zagranicznych kontrahentów za nabywanie zbędnych artykułów, za maszyny i urządzenia, które nawet o złotówkę nie wzbogaciły majątku narodowego, za nigdy niewdrożone licencje itd., itd. A co ze spółkami akcyjnymi? Czy obywatel kraju socjalistycznego może gromadzić bogactwa jako akcjonariusz z pakietem akcji Pewex czy innej działającej w naszym kraju spółki akcyjnej? Ilu mamy takich „indywidualnych” akcjonariuszy? Kim oni są?

Na dążenia do uniknięcia odpowiedzialności wskazuje natomiast m.in. beczelność i tupet, z jakim bagatelizowało się

nadużycia, nawet milionowe, chroniło sprawców, podejmowało ostrą walkę zмирzającą do zachowania nielegalnych przywilejów, utrzymania korzyści uzyskanych w wyniku nadużyć, przede wszystkim zabezpieczenia wszystkiego, co się uzyskało dzięki łamaniu prawa.

Charakterystycznym przykładem bagatelizowania nadużyć było ich przekształcanie w tzw. nieprawidłowości, niekiedy z dodatkiem „drobne”, lub wykroczenia. Koniecznie przypomnieć trzeba, że wykroczenie nie jest w systemie polskiego prawa przestępstwem. Jest to odrębna kategoria czynów społecznie niebezpiecznych, zagrożonych karą aresztu do 3 miesięcy, ograniczeniem wolności do 3 miesięcy, grzywną do pięciu tysięcy złotych lub naganą. Charakterystyczne było też swoiste „usprawiedliwianie” nadużyć za pomocą informacji, że sprawca zapłacił za to, co zagarnął, więc nie ma już sprawy. I tu trzeba przypomnieć, że w systemie polskiego prawa nie uchyla to przestępności czynu. Złodziej nie przestaje być złodziejem nawet wówczas, kiedy zapłaci za to, co ukradł. Zapłata może stanowić tylko jedną z okoliczności łagodzących przy wymiarze kary.

Kiedyś, zafascynowana twórczością mołdawskiego dramaturga Iona Druce, cytowałam jego piękną tezę głoszącą, że „jeżeli pękają ściany domu, to ktoś musi za to ponieść odpowiedzialność”. Dzisiaj myślę, że ta odpowiedzialność jest po prostu koniecznym elementem akcji ratunkowej, wspieraniem tych ścian i zapobieganiem ich dalszemu pękaniu.

Udział w klice

*Akces do kliki, wykorzystywanie stanowisk służbowych,
nagonki.*

Bardzo charakterystycznym i częstym posunięciem taktycznym kuglarza jest jego akces do kliki.

Nie może być żadnych wątpliwości co do tego, że społeczne niebezpieczeństwo czynów niemoralnych lub przestępczych wzrasta z chwilą, w której sprawcy wchodzą w porozumienia, podejmują działania zespołowe, wiążą się w grupy. Współczesny rozwój techniki i taktyki popełniania nadużyć wiąże się najściślej ze wzrostem działań zespołowych. Nadużycia na wielką skalę, wielkie afery gospodarcze nigdy nie są popełniane przez jednostki działające samotnie. Dlatego właśnie tak bardzo niebezpieczny jest moment, w którym jednostka wiąże się z kliką.

W związkach z kliką szukać należy jednej z przyczyn dłu-g o t r w a ło ś c i działań kuglarzy, trudności w ujawnianiu ich nadużyć, daleko idących wpływów na kształtowanie niewłaściwych postaw ludzi oraz niezwykle trudnej sytuacji tych jednostek, które działając w interesie społecznym, uwikłały się w konflikt z jednostką lub grupą. Zapewne tu także szukać należy przyczyn rosnącej p o m y ś l o w o ś c i sprawców nadużyć. Rozważając w *Klimatach bezprawia* stosowaną przez nich metodę „martwych dusz”, pisałam o znanej aferze „wełnianej”, w której powołano do życia nigdy nieistniejące stada baranów, o aferze „mięsnej”, w której pojawiły się świnie istniejące tylko w dokumentacji, o aferach, w których pląga nieistniejących szcurów niszczyła dowody nadużyć. Któż mógł przewidzieć,

że pojawi się także afera „końska”, że ujawnione zostaną dalsze afery „mięsne”, polegające m.in. na tym, że płacono za to, czego nie było, dostawcom kwitowano to, czego nie dostarczyli. Na skutek oszustwa „wygospodarowywano” nadwyżki i je ukrywano. Do magazynów musiała być dostarczona ilość mięsa zmniejszona o nadwyżkę, która już tam była. Dostarczano więc mniej, kwitowano więcej. Kierownikowi magazynu płacono za każdy kilogram niedostarczonego mięsa. W aferach „mleczarskich” kwitowano odbiór jaj, których nie było. Mleko przekształcało się w dokumentacji w śmietanę, sery chude w tłuste, pojawiał się nieistniejący twarożek. Sztuki magiczne przypominają także zamiany towarów wysokiej jakości w odpady, ubytki i zniszczenia, a także kursy wagonów „niezdalnych do przewozów”, pustych z nazwy, a przecież w tajemniczy sposób wypełnionych kradzionym mieniem. Nie zapominajmy też o „cudownych rozmnożeniach” uspołecznionych inwestycji. W problematyce przestępczości kierowanej przeciwko mieniu społecznemu znane jest przecież zjawisko rozwoju budownictwa prywatnego w okolicach placów budowy obiektów społecznych.

Czyż nie są to sztuczki kuglarzkie przypominające spektakle magików? Zaintrygowany widz zagląda do pustego cylindra, a kiedy sztukmistrz sięga do jego wnętrza, to w dłoniach trzepocze mu puszysty królik. Pamiętajmy też o znakach magicznych, o owych tajemniczych symbolach pojawiających się w sprawach aferowych i o „pozagrobowej” kontynuacji przestępstw. W znanej aferze w zakładach mięsnych w P. wózki z „nadwyżkami” mięsa, przeznaczanego do dalszych nielegalnych transakcji, oznaczano tajemniczymi krzyżykami lub literą „V”. Zmarłego przestępcę, który do chwili śmierci stanowił istotne ogniwo w przestępczej kłince, natychmiast zastąpiono innym. Dodać trzeba, że spryt kuglarzy, tych „znachorów w zawodzie”, ich

ruchliwość i obrotność nie zawsze idą w parze z wysokim poziomem intelektualnym.

Czyż nie do sztuczek kuglarskich należy zaliczyć tę swoistą dematerializację osób odpowiedzialnych za nadużycia? W chwili kiedy szuka się odpowiedzialnych, rozplývają się jak we mgle. Natomiast tam, gdzie dziewięciu dokonało wartościowego osiągnięcia, jak za dotknięciem różdżki czarodziejskiej jako dziesiąty kandydat do nagrody pojawi się obrotny kuglarz.

Trudno byłoby znaleźć takiego kuglarza, którego nie charakteryzowałaby go t o w o ś ć uczestnictwa w klice. Dwie podstawowe funkcje kliki, a mianowicie jej dążenie do osiągnięcia cudzym kosztem korzyści majątkowych lub osobistych oraz do zapewnienia bezpieczeństwa¹, w pełni odpowiadają jego celom. Z drugiej strony, sama klika także z reguły go potrzebuje. Zwiąże ich zatem głęboka wspólnota interesów. Jeżeli chodzi o nadużycia popełniane przez przestępcze kliki w zakładach pracy, to w k a ż d y m n u r c i e tej nielegalnej działalności właściwości kuglarza predestynują go do odegrania niebagatelnej roli. Jak wiadomo, mimo różnic wynikających ze specyfiki określonego zakładu pracy, mienia, którym dysponuje, usług, do wykonywania których jest powołany itd., schemat nadużyć jest w istocie rzeczy zawsze ten sam. Charakteryzują go cztery fazy działalności: uzyskiwanie nadwyżek, legalizacja nadwyżek w dokumentacji, upłynnianie nadwyżek i wreszcie zagarnięcie mienia społecznego.

Tylko w symbiozie z przestępczą kliką może kuglarz popełniać nadużycia na wielką skalę. Miarą wyrządzanych szkód są nie tylko straty materialne.

Kuglarz gotów do uczestnictwa w działalności kliki bywa samotny tylko w dwóch sytuacjach – w chwili kiedy jeszcze nie

¹ Szerzej na ten temat: K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, cyt. wyd., s. 25 i nast.

dotarł do kliki oraz wówczas, kiedy więzy łączące go z kliką już uległy zerwaniu. Zerwanie tych więzów bywa zresztą często tylko pozorne. Sprawcy przestępstwa przeciwko mieniu społecznemu grozi surowsza odpowiedzialność, jeżeli „działał w porozumieniu z innymi osobami”. Wyrzeczenie się tych porozumień i związków jest zatem korzystnym posunięciem taktycznym.

Błędem byłoby ograniczanie związków kuglarza z kliką tylko do tych sytuacji, w których zgłasza on akces do już istniejącej kliki. Od jego właściwości psychicznych, pozycji w zakładzie pracy i istniejących tam stosunków zależy to, czy nie stanie się on inicjatorem nielegalnej działalności, której efektem będą nadużycia. Wykorzystując swoje wpływy, zależności służbowe, grożąc, obiecując i płacąc, skupi innych wokół społecznie niebezpiecznego celu.

Analizowane sprawy nadużyć popełnianych w zakładach pracy wskazują na jeden jeszcze niezwykle ważny element dotyczący rodzaju więzi łączących niemoralną jednostkę z negatywną grupą nieformalną. W każdej aferze gospodarczej, której sprawcami są pracownicy uspołecznionego zakładu pracy, wszyscy wykorzystują swoje stanowiska służbowe. Funkcja pełniona w zakładzie pracy z reguły bywa wykorzystywana do realizacji zadań przez grupę przestępną. Rodzaj pełnionej funkcji brany jest pod uwagę już w chwili werbowania jednostki. Jeżeli w zakładzie pracy działa grupa popełniająca nadużycia, to „usiłuje się do niej wciągnąć jednostki, które z racji stanowiska i sprawowanych funkcji mają szczególny obowiązek czuwania nad ochroną wspólnego majątku”². Przedmiotem szczególnej i stałej troski powinna być zatem właściwa obsada stanowisk związanych z odpowiedzialnością materialną.

² Z. Gabiński, *Istota i znaczenie społecznego działania*, cyt. wyd., s. 85.

O ścisłych związkach między stanowiskiem zajmowanym przez pracownika w zakładzie pracy a jego funkcją wykonywaną w grupie przestępczej nie można zapominać także wówczas, kiedy się rozważa odpowiedzialność karną osób, które – werbując ludzi do grupy przestępczej – wykorzystywały swoje słuźbowe zwierzchnictwo. Groźba zwolnienia z pracy, ugodzenie w podstawy egzystencji, wykorzystanie jako środka presji obawy zmuszanego, że znacznemu pogorszeniu ulegnie nie tylko jego sytuacja życiowa, ale także jego rodziny – wskazują na szczególne nasilenie złej woli zwierzchników wciągających ludzi do grup przestępnych. Groźba utraty pracy wiąże się w tych sytuacjach z reguły nie tylko z utratą pracy aktualnie wykonywanej, ale także z czynieniem pracownikowi przeszkód w uzyskaniu innej.

Jeżeli kuglarz działa w grupie, to korzyści uzyskiwane przez niego z przestępstwa tworzą z reguły stałego dochodu. Grupa nieformalna pełniąc nadużycia w zakładzie pracy zazwyczaj powiela wszystkie czynności wchodzące w zakres działalności tego zakładu pracy i przejmując uzyskane korzyści. Jeśli np. zakład ma charakter produkcyjny, to grupa przestępna nastawi się na „uboczną produkcję”, czyniąc z niej źródło swych stałych dochodów. W wypadku zakładu usługowego podstawą uzyskiwanych korzyści staną się „dodatkowe” usługi itp. Mogą one mieć oczywiście różny charakter, strukturę i organizację pracy. Na przykład w jednym zakładzie gastronomicznym obsłuży się setkę gości, serwując im kawę kupioną na własny rachunek, „uzupełniając” oficjalne dostawy, a w innym obsłuży się trzech gości porcją mięsa, którą zgodnie z recepturą i ceną powinien otrzymać jeden.

Problem stałych dochodów uzyskiwanych przez osoby działające w klikach przestępnych powinien być wiązany w praktyce wymiaru sprawiedliwości zarówno z tzw. zwyczajnym, jak i nadzwyczajnym wymiarem kary. Nie tylko wysokość

zagarniętego mienia i działanie w porozumieniu, ale także stały charakter uzyskiwanych korzyści musi tu być brany pod uwagę. Nie wolno zapominać również o swoistej metodzie przestępczej, polegającej na tworzeniu własnych przedsiębiorstw „wtapianych” w działalność uspołecznionych zakładów pracy.

Ze szczególną wnikliwością należałoby zatem rozważyć kwestie korzystania z tzw. nadzwyczajnego złagodzenia kary. Jeżeli w wyjątkowych sytuacjach zostanie ono zastosowane, to nie wolno zapominać o tym, że już samo obniżenie kary jest ogromnym przywilejem dla sprawcy przestępstwa, który działał w grupie. Polski kodeks karny z 19 IV 1969 r. wprowadził jako nowość możliwość odstępowania od orzeczenia kary dodatkowej, chociażby jej orzeczenie było obowiązkowe (art. 57 § 4 kodeksu karnego) wówczas, kiedy stosuje się nadzwyczajne złagodzenie kary. Rezygnacja z kary dodatkowej w postaci konfiskaty mienia musi budzić uzasadnione niepokoje w sprawach dotyczących przestępców działających w grupach i popełniających nadużycia. Dodać trzeba, że orzeczenie konfiskaty całości albo części mienia jest – zgodnie z przepisami polskiego prawa karnego – o b o w i ą z k o w e w razie skazania za zbrodnię przeciwko podstawowym interesom politycznym lub gospodarczym PRL (a do takich zbrodni należą zarówno afery gospodarcze, jak i afery dewizowe) oraz w razie skazania za zagarnięcie mienia społecznego znacznej wartości, to znaczy wartości przekraczającej 100 000 złotych (art. 46 § 1 i art. 120 § 9 kodeksu karnego).

Wyjaśnić trzeba, że wówczas kiedy grupa przestępcza staje przed sądem, każdego z jej uczestników obciąża nie tylko ta wartość zagarniętego mienia, którą sobie przysporzył, ale wartość mienia zagarniętego przez całą przestępczą grupę. Zgodnie bowiem z § 8 art. 120 kodeksu karnego: „jeżeli zagarnięcia mienia dopuściło się dwóch lub więcej sprawców

w porozumieniu, sąd przyjmuje za podstawę oceny prawnej czynu ogólną wartość zagarniętego mienia”.

Zwiększone niebezpieczeństwo wynikające z grupowego działania przestępnego wiąże się ponadto z szerszym zakresem środków, za pomocą których zabezpiecza się nielegalną działalność. Groźne są też tendencje odrostowe grup przestępnych. Recydywa kuglarza jest znacznie bardziej niebezpieczna wówczas, kiedy powraca on do przestępstw popełnianych w grupie.

Problem owych tendencji odrostowych klikki wzbudził szczególne zainteresowanie Czytelników *Klimatów bezprawia*, gdzie porównywałam klikę do szczerzego królestwa. Sugestywna wizja szczerów zrosniętych ze sobą nękała mnie w okresach pracy nad mechanizmami działania klikki, kiedy usiłowałam dociec, na czym polega istota klikki i jej funkcja, od czego zależy jej siła i ruchliwość, a przede wszystkim, dlaczego działalność klikki odradza się nie tylko po okresach zagrożenia, ale nawet po pełnym zdemaskowaniu, o ile jej członkowie nie zostaną konsekwentnie i do końca rozliczeni. Ta kwestia bardzo niepokoiła Czytelników. Pytali, „co się stanie w szczerzym królestwie, jeżeli pęknie jedno ogniwo, jeden osobnik zostanie wyłączony ze szczerzego kręgu?” Odpowiedź na to pytanie powinna uwzględniać trzy mechanizmy działania.

Mechanizm pierwszy obejmuje tryby akcji ratunkowych, drugi – konsolidację zagrożonej grupy, trzeci – ochronę tego, co zostało zagrabione, co jest efektem plądrowania w poprzednich okresach i gromadzenia szczerzych bogactw w szczerzych pałacach. Każdy z nurtów tej działalności obejmować może działania różnego rodzaju, o różnych kierunkach i zakresie. Ich natężenie i częstotliwość zależą będą również od tego, jak silne było wyłączone ogniwo, jaką rolę spełniał w klice wyłączony albo tylko zdemaskowany osobnik, czy pozostał jedynym eli-

minowanym, czy też konsolidacja niemoralnej grupy natrafiła na szczególne trudności, ponieważ nie poprzestano na jednym pękniętym ogniwie. Łańcuch zaczął się rwać w kilku miejscach.

W ramach akcji ratunkowych znajdują się niewątpliwie dążenia do uzyskania swoistego „alibi”, do przerzucenia odpowiedzialności na innego albo innych. Uruchamiane będą tory działań kumoterskich, protekcyjnych i łapówkarskich. Można też oczekiwać bardzo silnych nacisków zmierzających w kierunku uzyskania przywileju nieodpowiedzialności.

Dążenia do uzyskania bezkarności przez członków klik winnych nadużyć lub wykorzystywania stanowisk dla własnych korzyści będą też wzmacniane przypominaniem „dawnych zasług”, „wieloletnią aktywnością”, upominaniem się o „szczególne względy” lub nawet litość, obietnicami zmiany „stylu działania”, zapewnieniami działania z pełnym poczuciem odpowiedzialności i z czystymi rękoma w przyszłości. Zaczną się mnożyć różne zaświadczenia lekarskie, sprawcy będą osobiście podkreślali lub ujawniali symptomy nagłego inwalidztwa itd.

Tendencjom odrostowym sprzyjać będzie ponadto teza, że rozliczenie lub pociągnięcie do odpowiedzialności sprawcy nadużyć, który w określonej placówce nadużywał swej władzy, spowoduje właśnie tam naruszenie autorytetu, podważy społeczne zaufanie. Oby ten błąd nigdy nie był popełniany. Konsekwentne, jawne rozliczenie sprawcy nadużyć, pociągnięcie go do odpowiedzialności, odcięcie jego postępowania od działalności innych, rzetelnych i zasługujących na zaufanie, jest po prostu elementem koniecznym w trudnym dziele odzyskiwania autorytetu i zaufania, podważonego działalnością klik i ludzi nieuczciwych.

Analizując tendencje odrostowe klik, nie wolno zapominać o tym, że sprzyjać im będzie przeświadczenie o opłacalności

działań w klice. Winni muszą być zatem pozbawiani wszelkich korzyści, które uzyskali w wyniku przestępnej lub niemoralnej działalności.

Niebagatelna jest rola posunięcia taktycznego polegającego na koncentracji sił. W skomplikowanej, współczesnej strukturze zarządzania i kierowania przedsiębiorstwem lub instytucją, związanej z wielokierunkowym obiegiem dokumentacji, nadużycia staną się możliwe i w przeświadczeniu sprawców także bezpieczne, jeżeli nastąpi koncentracja sił przebiegająca poziomo i pionowo. Pozioma obejmie pracowników zakładu pełniących uzupełniające funkcje, a pionowa pracowników jednostek nadrzędnych i kontrolnych. Podejmowane będą także próby przeniknięcia do organizacji związkowych i partyjnych.

Akta osądzonych spraw karnych ujawniające wieloletnią działalność aferzystów gospodarczych wskazują nie tylko na takie posunięcia taktyczne, które odzwierciedlają ich umiejętność wykorzystywania obiektywnych możliwości związanych z charakterem działalności danego zakładu pracy, zdolności w kierowaniu cudzym postępowaniem i sprawne dokonywanie wyboru wówczas, kiedy chodzi o najkorzystniejszą technikę przestępczą i najbezpieczniejszą chwilę realizacji przestępstwa, ale także na dużą umiejętność w wykorzystywaniu błędów polegających np. na nieodpowiednim zabezpieczeniu mienia, niewłaściwym doborze pracowników, złym obiegu dokumentacji, nie dość sprawnej kontroli wewnętrznej.

Osądzone sprawy karne dotyczące wielkich nadużyć w zakładach pracy ujawniają zadziwiającą umiejętność opanowywania korzystnych stanowisk w centrum układu personalnego danego zakładu pracy. Ona to właśnie umożliwia konieczną, zwłaszcza jeśli nadużycia kontynuowane są latami, wymianę figur. Popelnianie nadużyć staje się niekiedy niemożliwe ze względu na utratę pracownika, nie zawsze dlatego, że pełnił rolę

wiodącą, był np. tylko małym ogniwem w łańcuchu przestępczej działalności, ale dlatego, że stanowił ogniwo konieczne ze względu na pełnioną funkcję. Z obsadzeniem takiego stanowiska radzą sobie kliki przestępcze z reguły sprawnie i szybko. Ich zuchwałość i tupet bywają niekiedy tak duże, że wymiana figury następuje nawet wówczas, kiedy utrata pracownika nastąpiła na skutek jego aresztowania.

Charakterystyczne jest to, że sprawnie zorganizowana klika prawie nigdy nie popełnia tzw. błędów debiutowych i w tym także dopatrywać się trzeba przyczyny decydującej o tym, że nieszybko bywa ujawniana. Pogoń za zyskami nie jest żywiołowa, lecz zrjonalizowana. Nie następuje przed osiągnięciem pełnej konsolidacji grupy, przemyślanym podziałem ról, rozpoznaniem sytuacji w danym zakładzie, między innymi pod kątem, który z pracowników byłby skłonny przystąpić do kliky, a kto należy do „głupich uczciwych”. Szybkość rozwoju kliky będzie zależała nie jedynie od sprawności werbunku, ale oczywiście także od organizacji zapewniającej bezpieczeństwo zaplecza w organach nadrzędnych i kontrolnych.

W walce z nadużyciami popełnianymi w zakładach pracy wciąż jeszcze zbyt mało uwagi poświęca się posunięciom taktycznym, które można określić jako „próby sprawdzania możliwości”. Jeżeli grupa nieformalna lub któryś z jej członków będący na kierowniczym stanowisku ustali, że zespół rzetelnych pracowników stać się może istotnym niebezpieczeństwem dla ich nielegalnej działalności, np. już zaczyna krytykować, domaga się kontroli, inwentaryzacji, postuluje jawny podział premii lub nagród, zabezpiecza dowody nadużyć itp., to podejmie próby pozbycia się niewygodnych pracowników z zakładu pracy. W sytuacjach objętych „próbą sprawdzania możliwości” będą to z reguły działania zmierzające do kolejnego usuwania niepożądanych pracowników. W zależności od postawy rady

zakładowej, organizacji partyjnej i reakcji środowiska działania te nie będą ponawiane albo też klika, rozzuchwalona bezkarnością i swobodą nielegalnego działania, będzie je kontynuowała. Nie oznacza to oczywiście, że klika łatwo zrezygnuje z wszelkich dążeń do eliminacji pracowników groźnych dla jej egzystencji. Podejmie inne „próby sprawdzania możliwości”, na przykład przez skompromitowanie rzetelnego pracownika w środowisku, skłócenie go z najbliższym otoczeniem, zastraszenie, izolację.

Jak już niejednokrotnie podkreślano, nielegalne zwolnienia pracowników z określonego zakładu pracy zawsze powinny być przedmiotem szczególnej uwagi i analizy stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy.

Dopiero w sojuszu z kliką uzyskuje kuglarz szerokie możliwości podejmowania tzw. wielocelowych działań. Do takich należy np. zwolnienie z pracy człowieka, który w tym zakładzie dokonał istotnego osiągnięcia, w sytuacji gdy jego stanowisko musi być obsadzone człowiekiem kliki. Jeżeli manewr się nie uda, to klika natrafi na ogromne trudności w realizacji swych nielegalnych celów. Natomiast usuwając blokującą przeszkodę, którą stanowi dla niej ów rzetelny pracownik, zrealizuje nie tylko jeden cel. Nie tylko pozbędzie się wroga i zyska etat dla „swojego człowieka”. Wcielając w życie prakseologiczną dyrektywę wykorzystywania na swoją korzyść wszystkiego, co osiągnął przeciwnik, pozbawił go i stanowiska, i owoców pracy. Jeżeli np. świetnie zorganizował warsztat pracy, to przejmie ten warsztat. Jeżeli zwiększył dochodowość przedsiębiorstwa, „zaliczy” to w taki czy inny sposób na swój rachunek, co najmniej naśladowując nowy system w nielegalnym nurcie swej działalności.

Zwolnienia z pracy albo pozornie „dobrowolne” odejścia tych osób, które weszły w konflikt z kliką lub naraziły się jej w jakikolwiek sposób, bywają poprzedzane n a g o n k a m i na ludzi. Problem ten wzbudził najżywszą reakcję moich Czytel-

ników. Sądzę zatem, że celowe jest powtórzenie tez najczęściej konfrontowanych z ich własnymi doświadczeniami i obserwacjami.

Nagonka kliki na jednostkę mającą odwagę się jej przeciwstawić ma własny schemat. Jednostka przeciwstawiająca się klice dokonuje jakiegokolwiek czynu, którym manifestuje swoje stanowisko. Mamy zatem z jednej strony klikę, a z drugiej – jednostkę stojącą poza nią, która uzyskała wiadomość o niemoralnym lub przestępnym działaniu kliki – albo o całym ciągu takich działań – i nie chce go aprobować. Nie zgadza się, występuje z protestem, staje w obronie krzywdzonych itp. Obie strony reprezentują odmienne poglądy, formułują różne oceny, dążą do odmiennych celów, kierują nimi rozbieżne motywy postępowania.

Klika rozwija nagonkę na swego przeciwnika bez względu na to, jakie podejmuje on działanie. Od sposobu tego działania zależeć może tylko siła nagonki i rodzaj stosowanych środków. Im dotkliwszy dla kliki będzie jednak ów protest, bardziej niebezpieczny dla jej działalności, szersza i głębsza próba zdemaskowania, tym drastyczniejsze środki zastosuje w toku nagonki.

Do najbardziej popularnych form protestu należą uwagi krytyczne wypowiedziane na zebraniach, konferencjach, naradach, umieszczane w referatach, protokołach, postulatach, reportażach i notatkach prasowych. Nie zawsze zresztą chodzi tylko o wypowiedzi. Wroga postawa jednostki w stosunku do kliki ujawniać się może w czynach, za pomocą których zmierza ona do naprawy, do eliminacji nadużyć. Wystarczy zatem skreślenie członka kliki z listy kandydatów do nagrody lub premii, ponieważ jego jedynym tytułem do uzyskania takiej korzyści jest to, że jest członkiem kliki. Wystarczy uporczywe domaganie się kontroli, poparte rzeczowym uzasadnieniem itp.

Nagonka na człowieka to jeden z najgroźniejszych przejawów działalności kliki. Dwie jej podstawowe funkcje – dążenie do osiągnięcia cudzym kosztem własnych korzyści majątkowych lub osobistych oraz dążenie do zapewnienia bezpieczeństwa klice jako całości, jej poszczególnym członkom i ochrona już uzyskanych łupów – wyznaczają stosunek kliki do ludzi stojących poza nią. Zwalczany będzie zatem nie tylko człowiek uniemożliwiający osiągnięcie takich lub innych korzyści, ale także ten, którego działanie zagraża w jakikolwiek sposób jej istnieniu, narusza interes któregokolwiek z członków kliki albo mogłoby się przyczynić do utraty tego, co zostało zdobyte. Ze szczególną zaciekłością broni klika i każdy z jej członków prywatnych majątków uzyskanych w wyniku uszczuplenia mienia społecznego.

Tu przede wszystkim leży przyczyna wrogiego stosunku nawet do ludzi niebędących w stanie przeszkodzić klice w realizacji jej doraźnych celów, np. wówczas, kiedy już osiągnęła nielegalne korzyści. Ich działalność może jednak być groźna dla przyszłości kliki.

Jednostka, która wystąpiła przeciwko klice, znajduje się od razu w gorszej sytuacji od niej, nawet wtedy, kiedy dysponuje rzeczowymi dowodami i mocnymi argumentami. Dysproporcja między siłami takiej jednostki a siłami samej kliki kryje się m.in. w głębokiej sprzeczności istniejącej między działaniem zgodnym z zasadami etyki i przepisami prawa a działaniem zmierzającym do celu za pomocą jakichkolwiek, byleby tylko skutecznych, środków. Klika z reguły posługuje się środkami, które nie są ani legalne, ani zgodne z zasadami współżycia społecznego. Z góry też można założyć, że skazane będą na niepowodzenie wszelkie argumenty, za pomocą których pragnęłoby się przekonać klikę, że jej działania są niemoralne, a stosowane metody i środki niedopuszczalne. W jej działal-

ności liczy się bowiem tylko skuteczność i opłacalność podejmowanych działań

Rozpoczynając walkę z groźną albo chociażby tylko niewygodną jednostką, klika przede wszystkim uaktywnia grono swoich członków, a także sympatyków i wszystkich innych gotowych jej służyć. Wzmacnia więzy solidarności. Przypomina dawne długi wdzięczności. Wyznacza ceny i określa korzyści możliwe do osiągnięcia przez każdego, kto wesprze klikę w rozwijaniu nagonki na człowieka, który odważył się jej przeciwstawić. Jeżeli te działania zawiodą, np. ceny okażą się zbyt niskie, a klika nie może albo nie jest w stanie ich podnieść, lub też określone osoby nie zechcą skorzystać z obiecanych im korzyści, pojawiają się niewątpliwie próby zastraszenia, zmuszania do uległości, groźby skompromitowania opornych.

Analizując schemat nagonki na człowieka, nie należy pomijać problemu prewencyjnego charakteru podejmowanych działań. Chodzi bowiem nie tylko o oddziaływanie na aktualnego opozycjonistę występującego z protestem lub z krytyką. Jego trzeba unieszkodliwić przede wszystkim, unieszkodliwić teraz i na przyszłość. Ale nie tylko jego. Należy tak zadziałać, aby już nikt nigdy nie odważył się atakować kliki. Całkowite złamanie opozycjonisty nie stanowi jeszcze pełnej gwarancji bezpieczeństwa. Klika musi być także zabezpieczona przed działaniami odwetowymi jego ewentualnych sojuszników i zwolenników, jak również przed wszelkimi czynami jakichkolwiek opozycjonistów w przyszłości. Tu właśnie leży przyczyna żelaznej konsekwencji, z jaką klika ściga swego wroga, niezmordowana w dobijaniu go nawet wówczas, kiedy już leży. Ta strona działalności kliki kryje w sobie także szczególne niebezpieczeństwo dla rzetelnej jednostki i życia społecznego.

Człowiek, który przeciwstawia się klice, z reguły także nie jest sam albo co najmniej pragnie nie być sam. Informuje

innych o jej działalności, oskarża ją, wskazuje na nadużycia, ujawnia niebezpieczeństwo, donosi o przestępstwach, domaga się wglądu w sprawę itd., itd. Dąży uparcie do tego, aby działalnością kliki zainteresować innych, poruszyć środowisko, spowodować ingerencję władz, przyspieszyć kontrolę. Odpowiedź kliki na te poczynania należy do typowego schematu nagonki. Podejmuje ona bezzwłocznie działania zmierzające do osamotnienia przeciwnika. Rozwija akcję izolowania go, wyobcowania ze środowiska. Tę zamierzoną przez siebie izolację człowieka osiąga niekiedy w inny sposób. Rozgoryczenie jednostki zmagającej się bezskutecznie z kliką wciąż rośnie. Traci ona zaufanie do wszystkich. Przestaje wierzyć nawet życzliwym. Działając bez powodzenia w słusznej sprawie, czuje się osamotniona i sama odsuwa się od innych. Klika osiąga zatem jej izolację, nie podejmując nawet bezpośrednich działań zmierzających do osamotnienia swego przeciwnika.

Celem tej taktyki, taktyki izolowania przeciwnika, jest nie tylko odcięcie niebezpiecznej jednostki od każdego, kto mógłby ją wesprzeć, udzielić pomocy, współdziałać z nią. Rzecz w tym, że znacznie łatwiej jest ugodzić, boleśnie zranić człowieka samotnie zmagającego się z niemoralną grupą dokonującą nadużyć.

Kiedy odarty z wszelkiej nadziei człowiek jest już zupełnie sam, klika ma podstawę do sformułowania zarzutu, że ofiara nagonki jest jednostką społeczną, że nie tylko nie umie żyć w kolektywie, ale zdecydowanie przeszkadza w harmonijnym rozwoju prężnego kolektywu osiągającego sukcesy.

Niezwykle trudne jest zestawienie wszystkich sposobów, za pomocą których kliki nękają swoich przeciwników w toku rozwijania nagonek. Bywają one bardzo pomysłowe. Często pozostają w ścisłej zależności od charakteru środowiska, w jakim rozgrywa się cała sprawa, rodzaju wykonywanej pracy, od siły

kliki, zasięgu jej wpływów, a także właściwości psychicznych i postaw ludzi zarówno uczestniczących w klice, jak i prześladowanej ofiary. Z jednej strony istotne znaczenie może tu mieć charakter i stopień demoralizacji ludzi uczestniczących w nagonce, z drugiej odporność, stopień wytrzymałości nękaney jednostki.

Istotną rolę odgrywa w mechanizmie nagonki wykorzystywanie czasu. Chodzi tu nie tylko o tak znane sposoby, jak na przykład „gra na zwłokę”, ale także o wybór najważniejszej chwili uderzenia na człowieka będącego przedmiotem nagonki. Decyduje o tym zarówno sytuacja, w jakiej znajduje się prześladowana jednostka, jak i położenie kliki. Ważne stają się zatem okresy załamania ściganego człowieka, jego niepowodzenia, okresy choroby, nieobecności, terminy, w których podejmuje się ocenę jego pracy, chwile „rośnięcia wroga”. Nie mniej istotna jest aktualna sytuacja kliki, to, czy przeżywa okres sukcesów, czy też weszła w fazę kryzysu spowodowanego na przykład tym, że podnoszą się głosy krytyki, zaczyna się mówić o nadużyciach kliki, niezadowolenie z jej działalności zaczyna zataczać coraz szersze kręgi, a uznanie zyskują jej przeciwnicy.

Z problemem czasu, który kliki wykorzystują na swoją korzyść, wiąże się ponadto znana metoda „tworzenia faktów dokonanych”. Zanim zapadły jakiegokolwiek decyzje, już tworzy się pozory, rozpowszechnia wiadomości, że są to decyzje niekorzystne dla przeciwników kliki. Zwiąże ona w ten sposób siły swego antagonisty. Będzie musiał zabiegać o wyjaśnienia, kołatać to tu, to tam, utraci czas, spokój i energię.

W schemacie nagonki na człowieka mieszczą się zarówno tzw. drobne, codzienne niesprawiedliwości, które nękając realnego człowieka „raz po raz”, w istocie rzeczy wcale nie są „drobne”, i „wielkie” zarzuty. Ich treść może być błaha. Często chodzi tylko o to, aby przekształcić człowieka atakującego

w jednostkę, która sama musi się bronić. W toku nagonek pojawiają się m.in. zarzuty z góry przeznaczone na zniknięcie albo wycofanie, ponieważ są zupełnie nieprawdopodobne. Stawia się je jednak w nadziei, że jakiś ślad po nich pozostanie. Bywają też zarzuty, których w ogóle nie można odeprzeć, dotyczą bowiem niesprawdzalnych właściwości psychicznych. Stwierdza się np. że człowiek zmagający się z kliką „ma trudny charakter i żyć z nim nie można”. Niekiedy zarzut jest tylko frazesem lub sloganem. Spełnia on jednak swą rolę, stanowi jeden z elementów nękania człowieka. Do takich zaliczyć należy zarzuty ujmowane w formę niejasną, ogólniki itp.

Do groźnych elementów nagonki należą zarzuty określane jako poważne, ale zatajane przed osobą, której się taki zarzut stawia. Są kolportowane, szeroko rozważane, tylko zainteresowany nic o nich nie wie. Godzą ze szczególną dotkliwością w elementarne zasady uczciwości w stosunkach między ludźmi. Klice chodzi jednak o to, aby nękaną osobę nie ujawnił, że zarzuty są nieprawdziwe. Jeżeli nawet dowie się o tym, że postawiono mu „jakieś” zarzuty, spiętrzą się przed nim trudności, o ile będzie dążył do zapoznania się z ich treścią. Klika osłoni zarzut „tajemnicą służbową”, „brakiem zgody władz na ujawnienie szczegółów”, a nawet „brakiem podstaw prawnych”. Zarzuty ukrywa się także wówczas, kiedy już wiadomo, że były bezpodstawne. Nawet po zakończeniu nagonki obwiniany człowiek może nie uzyskać żadnych informacji na ich temat. Z reguły nie dotrze do dokumentacji. Albo będzie przed nim chroniona, albo po prostu ulegnie zniszczeniu.

W nagonkach na ludzi niebagatelną rolę odgrywa też mechanizm „organizowania dyskusji”, których przebieg jest niekorzystny dla nękanego człowieka, „organizowanie głosowania” przesądzającego sprawę człowieka ściganego przez klikę, „preparowanie dokumentacji”, a także dobieranie właściwych

zespołów powoływanych do rozstrzygnięcia konfliktów między kliką a antagonistyczną jednostką albo grupą ludzi.

Istotne jest także to, że nagonki bywają powtarzane. Dlatego właśnie tak ważną sprawą jest, aby po ujawnieniu nagonki na człowieka wyciągano z faktu tego wszelkie konsekwencje, zarówno wiążące się z sytuacją prześladowanego wymagającą zadośćuczynienia (np. przywrócenia do pracy, jeżeli go zwolniono, awansowania, jeśli awans zatrzymano, naprawienia każdej wyrządzonej krzywdy, o ile jeszcze jest to możliwe), jak i dotyczące rozliczenia klik, pociągnięcia do odpowiedzialności każdego z jej winnych członków.

Walka z krytyką i kontrolą

Walka z krytyką, wadliwe decyzje dotyczące rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy, obezwładnianie czynników kontrolnych.

Walka z krytyką. W *Klimatach bezprawia* problemy krytyki podporządkowano tylko jednemu tematowi, a mianowicie rozważano kwestie tłumienia krytyki na tle działalności klik. Podkreślano tam w szczególności, że „(...) dążenie do zapewnienia bezpieczeństwa klicie, jej poszczególnym członkom, a nawet uzyskanym łupom, wyznacza z góry stosunek klikki do krytyki, której przedmiotem staje się ona sama, jej członkowie i działalność, a także postawę klikki wobec osoby albo grupy osób podejmujących krytykę”. Wyjaśniając istotę prawa do krytyki, prawa, którego wartość jest w państwie ludowym niezaprzeczalna, podjęto analizę czterech postaci tłumienia krytyki, a mianowicie: 1) pozbawienia prawa do krytyki, 2) unieszkodliwiania podmiotu krytyki, 3) tworzenia hamulców krytyki, 4) pozbawiania krytyki jej istotnych wartości¹.

A jak kształtują się problemy krytyki wówczas, kiedy się je rozważa na tle działalności kuglarzy?

Żadnej wątpliwości nie budzi fakt, że w państwie ludowym ochronie podlega tylko krytyka rzetelna, ponieważ tylko ona jest istotnym elementem rozwoju i postępu w życiu społecznym. Działalność kuglarza podejmującego krytykę wiąże się natomiast jak najściślej z krytyką oszczerczą i krytyką pozorną.

¹ Por. K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, cyt. wyd., s. 49 i nast.

Mimo że nazwa „krytyka oszczercza” jest znana, że posługiwano się nią także w publicystyce i w relacjach prasowych, to przecież potraktować ją trzeba tylko jako termin umowny. Wypowiedź *oszczercza* w istocie rzeczy nigdy nie może być uznana za krytykę podlegającą ochronie prawnej. Jej autor jest sprawcą przestępstwa, a nie człowiekiem korzystającym z przysługującego mu prawa do krytyki.

Kiedy zarzut stawiany innej osobie, grupie osób lub instytucji musi być traktowany jako przestępstwo, a nie może być przyjmowany jako zarzut wchodzący w zakres krytyki? Wyraźne rozgraniczenie tych kwestii znajdujemy w obowiązującym kodeksie karnym z 19 IV 1969 r. Artykuł 178 § 2 tego kodeksu, wprowadzający przestępstwo oszczerstwa, jest nowością w systemie polskiego prawa karnego. Jedną z przyczyn, która zadecydowała o wprowadzeniu do kodeksu karnego przepisu regulującego ten problem, było właśnie dążenie do oddzielenia krytyki rzetelnej od oszczerczej, do zapewnienia ochrony ludziom nękanym złośliwą krytyką, niesłusznie szkalowanym.

Istnieją cztery znamiona oszczerstwa:

1) podnoszony lub rozgłaszany zarzut jest *nieprawdziwy*;
2) *nieprawdziwy zarzut dotyczy postępowania* (np. tzw. rozrabiania, przypisywanego przeciwnikowi kuglarza) lub *właściwości* (np. tak typowego dla działalności kuglarskiej zarzutu „skłonności do kopfliktów”);

3) *nieprawdziwy zarzut skierowany jest przeciwko osobie, grupie osób lub instytucji*;

4) *osoba podnosząca lub rozgłaszająca nieprawdziwy zarzut działa w celu poniżenia innej osoby, grupy osób lub instytucji w opinii publicznej lub narażenia na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności.*

Jeżeli działalność kuglarza, kierowaną przeciwko innym, charakteryzują te wymienione cztery znamiona, to nie jest ona nigdy realizacją prawa do krytyki, chociażby ją sprawca z największą dozą sugestywnego zabarwienia tak właśnie ujmował. Zawsze jest tylko przestępstwem skierowanym przeciwko cudzej czci.

Sprawcy oszczerstwa (określanego też nazwą potwarzy) grozi me tylko kara pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 3. W razie skazania za to przestępstwo sąd może orzec na rzecz pokrzywdzonego lub na rzecz Polskiego Czerwonego Krzyża, lub na inny cel społeczny wskazany przez sąd, na wiązkę w wysokości od 500 do 5000 zł (art. 178 § 2 kodeksu karnego).

Oszczerstwa stanowią tylko jeden z nurtów działalności przestępczej ukrywanej za parawanem krytyki. Jest to ten rodzaj działalności, którą kieruje się przeciwko innym. Drugi wiąże się z ochroną własnej osoby za pomocą krytyki. Inicjuje się takie „akcje ochrony” w różnych chwilach, także wówczas, kiedy zbliża się zmierzch konkretnego kuglarza. Na przykład prawidłowo rozpoznany w swoim zakładzie pracy, już ujawniony jako jednostka żerująca na pracy innych, ukrywająca się za cudzymi osiągnięciami, nierób uprawiający nielegalną działalność czeka na rozliczenie. Może to być chwila wypowiedzenia pracy, wszczęcia postępowania dyscyplinarnego, pozbawienia określonej funkcji społecznej lub też skierowania sprawy na drogę ścigania karnego. Argument, że się jest „prześladowanym za krytykę”, a nie wytykanym palcami za samowolę i nieróbstwo, jest argumentem zbyt cennym, aby kuglarz mógł z niego łatwo zrezygnować. Korzysta więc z tej lub innej okazji, a by jeszcze zdążyć wystąpić z takim lub innym zarzutem, kreować się na „prześladowanego”, zając dogodną dla siebie pozycję „krytyka”. Pomaga mu w tym

umiejętność przelewania z pustego w próżne, zastępowanie pracy gadaniem, gadaniem, gadaniem...

Odróżnienie krytyki rzetelnej od krytyki pozornej nie jest wcale łatwe, ale przecież możliwe wówczas, kiedy się wnikliwie zanalizuje sytuację. Kłamczuch, nierób, hochsztapler w zakładzie pracy – to są postaci, które nie zawsze nazywa się po imieniu, ale z reguły zna w małych środowiskach. Hałaśliwość, bezkompromisowe wspinanie się po szczeblach kariery zawodowej, żerowanie na cudzej pracy z krzywdą innych – wszystko to w tej sytuacji działa na ich niekorzyść, ponieważ czyni ich osoby znanymi w środowisku pracowniczym.

Krytyka pozorna jako narzędzie stosowane przez kuglarza jest w jego ręku orężem, za pomocą którego realizuje różne cele. Posługuje się nią, kierując akcje oszczercze przeciwko swoim przeciwnikom, chroni własną osobę w chwilach klęski, a wreszcie zwalcza rzetelną krytykę, jeżeli tylko mogłaby się przyczynić do ujawnienia jego prawdziwego oblicza, zagrozić nielegalnej działalności, zachwiać potężną pozycję sojuszników.

Zwalcza nie tylko krytykę słowną, ale także konkludentną. Tę kwestię należałoby także brać pod uwagę wówczas, kiedy się analizuje sytuację człowieka prześladowanego za podjęcie rzetelnej krytyki. Zwykło się przyjmować, że reakcja na krytykę jest tylko reakcją na wypowiedź krytyczną. Tymczasem zakres krytyki jest znacznie szerszy, obejmuje także czynności konkludentne. Krytyka może np. wypływać z faktu podjęcia kontroli określonego działu pracy. Zastępuje ona wówczas wypowiedź krytyczną zawierającą twierdzenie, że niepokojące sygnały o istniejących nieprawidłowościach uzasadniają natychmiastową kontrolę. Taka krytyka konkludentna wypływać też może z faktu zwolnienia danego pracownika z zajmowanego stanowiska, związanego z materialną odpowiedzialnością,

z uwagi na to, że poprzednio popełnione przez niego nadużycia wskazują, iż nie powinien on zajmować takiego stanowiska.

Walka z krytyką obejmuje oczywiście zarówno tłumienie aktualnej krytyki, jak i profilaktyczne tworzenie hamulców na przyszłość.

Gdzie kryje się przyczyna decydująca o podjęciu walki z krytyką, o akcjach nieprzyjaznych w stosunku do osób podejmujących krytykę, o trudnej sytuacji ludzi, którzy w niej upatrują środek naprawy ujawnionego zła? Rodzaj tej przyczyny wpływa na intensywność prowadzonej walki, decydować może o jej trwałości, o powtarzalności czynów kierowanych przeciwko osobom podejmującym krytykę.

Walka z krytyką prowadzona przez kuglarzy stawia krytykujących w szczególnie trudnej sytuacji, ponieważ z reguły decyduje o niej nie jedna, lecz cały splot przyczyn. O stosunku do krytyki decydują w tych sytuacjach zarówno właściwości psychiczne kuglarza, jak i jego postawa oraz rodzaj działalności. Do właściwości psychicznych wyznaczających z góry negatywny stosunek do krytyki należy megalomania. Z niej to wypływa owo głębokie przeświadczenie o doskonałości własnej osoby, o nieomyślności własnych sądów, o własnej wielkości. Megaloman sam się czyni „świętą krową”, której krytkować nie wolno. Wolno ją tylko bałwochwalczo czcić. Źle widziana jest oczywiście także krytyka konkludentna. Megalomania jest źródłem groźnego przeświadczenia, że jakiegokolwiek kontrole, inspekcje, sprawdzania godzą w poczucie godności.

Megaloman nie przekreśla celowości każdej krytyki. Wi-
dzi ją chętnie, a nawet aprobuje z entuzjazmem, jeżeli dotyczy innych. Najchętniej tych, którzy nie chcą zginać karków w pokłonach, schlebiać, mówić ulizanych komplementów. Megalomania jest właściwością psychiczną. Ugruntowują ją jednak czynniki obiektywne. Do takich należy osiągnięcie

przez karierowicza błyskawicznego, lecz nienależnego sukcesu. Na jego podłożu kształtuje się nader często poczucie własnej nadwartości, przekonanie o swym „społecznym posłannictwie”, o tym, że się jest jednostką niezastąpioną itd., itd.

O trudnej sytuacji człowieka, który podjął krytykę kuglarza, decydują jednak nie tylko właściwości psychiczne tego osobnika, lecz także jego p o s t a w a, niekiedy wyznaczająca z góry stosunek do krytyki, np. omawiane już karierowiczostwo i związany z nim strach przed utratą tego, co się w niezastąpiony sposób zdobyło. Tu także wymienić należy negatywny stosunek do nonkonformizmu, niechęć do każdego, kto pragnie zmian, dąży do poprawy, do ulepszeń, jednym słowem – do postępu. Dla tego typu konformisty groźny i zasługujący na zwalczanie jest każdy, kto krytykuje, nie tylko dlatego, że krytykuje jego osobę i jego działalność, ale także dlatego, że w ogóle pragnie zmian, proponuje usprawnienia, żąda rotacji, czy w jakikolwiek inny sposób dąży do naruszenia istniejącego stanu rzeczy. Między innymi od tego, jak głęboko poczuje się dotknięty kuglarz, w jakim stopniu uzna swoją pozycję za zagrożoną, a autorytet za dotknięty, zależeć będzie rodzaj jego reakcji, a mianowicie to, czy tylko zniweczy postulaty i zniszczy program naprawy, czy też zaatakuje również osobę krytykującego i będzie dążył do poniżenia go, podcięcia podstaw jego egzystencji, usunięcia z zakładu pracy lub tylko przesunięcia na gorsze stanowisko. Jak już wspomniano, zwalczaniu krytyki sprzyja też postawa biurokraty wypływająca z rutyny i oportunistycznego, decydująca o zajmowaniu pozycji obronnej w stosunku do wszystkiego, co zakłóca tzw. święty spokój.

Przyczyny negatywnego stosunku do krytyki występują we wzajemnych związkach, splatają się ze sobą. Do najbardziej zajadłej walki, konsekwentnej i nieustępliwej, pobudza jednak taka krytyka, którą podjęto w celu ujawnienia nielegalnej

działalności kuglarza i pociągnięcia go do odpowiedzialności za nadużycia. Ochrona nielegalnej działalności bywa prowadzona środkami tak drastycznymi, z taką siłą, że odbiera ludziom odwagę. Tu właśnie leży przyczyna kontrowersyjnej kwestii dotyczącej tzw. krytyki anonimowej. Czy krytyka w ogóle może być taka? Czy brak jawności nie odbiera jej walorów krytyki społecznej?

Nie ulega wątpliwości, że rozwój krytyki społecznej musi iść w parze z kształtowaniem odwagi cywilnej człowieka. Trudno jednak nie brać pod uwagę i takich sytuacji, w których człowiek, opierając się na doświadczeniu, wie, że za odwagę cywilną zapłaci utratą podstaw egzystencji. Które z rozwiązań jest lepsze? Czy lepiej, znając prawdę o nadużyciach, milczeć i czekać na szczęśliwy zbieg okoliczności, który, być może, dopiero po latach umożliwi ujawnienie kliki przestępczej, czy też, nie rezygnując z jej zdemaskowania, zabezpieczyć jednak przed odwetem własną egzystencję? W konkretnych sprawach ujawnionych nadużyć wybierano nie tylko to rozwiązanie. Obok wypowiedzi anonimowych informujących o autentycznych nadużyciach podejmowano też krytykę „omijającą prawdziwy przedmiot krytyki”. Na przykład ujawniając nadużycia, z góry przrzucano odpowiedzialność za nie na „wyższy szczebel”, omijając bezpośrednich zwierzchników.

Krytyk ujawniający nadużycia staje się negatywnie ocenianym donosicielem nie tylko w tych sytuacjach, w których nie występuje z jawną krytyką. Niekiedy wystarczy samo podejrzenie, aby już podejmowane były akcje represyjne w stosunku do takiego pracownika.

Za szczególnie niepokojące sygnały docierające z zakładów pracy należałoby uznać te, które dotyczą nielegalnego postępowania osób znanych z poprzednio popełnianych nadużyć, oraz dotyczące miejsc ze szczególnym upodobaniem wybie-

ranych jako miejsca przestępstwa, np. zakłady mięsne, zakłady masowego żywienia itp.

W jednej ze spraw interwencyjnych ujawniono pismo, w którym pracownikowi dziękowano za cenne uwagi krytyczne dotyczące istotnych niedociągnięć w pracy zakładów mięsnych i równocześnie podtrzymywano decyzję zwolnienia z pracy, podjętą bezpośrednio po jego wystąpieniu z tymi krytycznymi uwagami².

Spółeczna wymowa podziękowania za krytykę wraz z równoczesnym wyciągnięciem konsekwencji w stosunku do osoby z tą krytyką występującej jest dokładnie taka sama, jak ta, która płynie z zachęty do krytyki, z wezwań, aby śmiało ujawniać wszelkie zauważone zło, po czym nie przestrzega się przepisów prawa o ochronie krytyki.

Do charakterystycznych posunięć taktycznych zmierzających do stłumienia krytyki należy swoista reakcja w postaci dociekań, kto wystąpił z krytyką, w sytuacji gdy wypowiedź skierowano do redakcji jakiegoś pisma, a ta nie ujawniła nazwiska autora. Szczególnie niepokojące są swoiste dochodzenia wszczynane w zakładach pracy w celu znalezienia tego, kto napisał list do redakcji.

Na szerzenie się niepokojącej metody tłumienia krytyki polegającej na upartym dociekaniu, kto zwrócił uwagę prasy na nadużycia, wskazują też listy napływające do różnych redakcji. Ich autorzy proszą o zaświadczenia, że nie oni dostarczyli takich czy innych informacji publikowanych w prasie. Pragną te zaświadczenia przedkładać w swoich zakładach pracy, aby uniknąć napiętnowania.

Analizując konkretne sprawy, w których zachodzi podejrzenie, że niewłaściwe potraktowanie pracownika jest wyrazem

² K. Daszkiewicz, *Ocena pozornej pracy umysłowej*, „Argumenty” 1973, nr 1.

negatywnego stosunku do rzetelnej krytyki, należałoby pamiętać o kilku kwestiach.

Dla zjawiska tłumienia krytyki charakterystyczne jest to, że krytykowany lub zainteresowany problemami poruszonymi przez krytykującego nawet nie próbują ustosunkować się do treści krytyki. Naganny staje się sam fakt jej podjęcia.

Znamienna jest także nagle zmiana sytuacji zawodowej pracownika. Na przykład ktoś w ciągu wielu lat był pracownikiem wyróżnianym, nagradzonym, cieszył się świetną opinią i nagle, z dnia na dzień, np. następnego dnia po konferencji, na której zgłosił uwagi krytyczne, dzień po przeprowadzonej kontroli, kiedy to odpowiedział na zadawane mu pytania itp., staje się *persona non grata*. Dzwonkiem alarmowym dla czynników kontrolnych powinno stać się natychmiastowe pozbawienie pracownika tej funkcji, dzięki której uzyskał dane o nadużyciach. Znamiennie dla zagadnienia tłumienia krytyki jest też powierzenie opiniowania zarzutów krytycznych tym osobom lub instytucjom, których działalności te zarzuty dotyczą. Do truizmów należy przecież prawda, że nikt nie może być sędzią we własnej sprawie.

Na uwagę zasługuje również zmiana kryteriów oceny pracownika. Chodzi o to, że w pewnych sytuacjach pracownik w ciągu wielu lat swej pracy zawodowej opiniowany był za wykonywaną pracę, a nagle, po postawieniu przez niego zarzutów krytycznych, zmienia się kryterium i podstawą oceny stają się niesprawdzone właściwości psychiczne lub postawy.

Sygnalem tłumienia krytyki powinno stawać się też ujawnianie w sprawach interwencyjnych przekazywanie negatywnych opinii (tzw. listy gończe), nękających człowieka występującego z krytyką, nie tylko w jego zakładzie pracy, ale także w każdym innym, w którym stara się o pracę.

Sygnalem jednoznacznym, wskazującym na tłumienie krytyki, jest podejmowanie w odwecie za wypowiedź krytyczną takich czynności, które w świetle przepisów prawa muszą być uznane za nielegalne, np. zwolnienie z pracy z pominięciem rady zakładowej, odmowa należnego świadczenia (wynagrodzenia za wykonaną pracę, należnego urlopu itp.) wbrew postanowieniom układu zbiorowego.

Specjalnej czujności wymagają zwolnienia osób znajdujących się pod szczególną ochroną następujące w czasie wykonywania funkcji uzasadniających tę ochronę albo bezpośrednio po upływie kadencji. Niekiedy bowiem celowo czeka się z odwetem, aż skończy się kadencja osoby, która tak się angażowała w sprawy pracownicze, tak walczyła o prawidłowe stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy, że „naraziła się” grasującej tam klice.

Jeżeli nawet pracownik nie pełni funkcji decydującej o jego szczególnej ochronie, ale działa w interesie innych, to wyciąganie w stosunku do niego konsekwencji bezpośrednio po podjęciu takich czynności lub załatwieniu sprawy, jaką inicjował, prowadzić powinno do wnikliwej analizy całej sprawy.

Sygnalem alarmowym stać się też powinny fałszywe preteksty w przypadku zwolnienia z pracy, np. takie, jak „likwidacja etatu”, który natychmiast obsadza się innym kandydatem, a wcale nie likwiduje.

Charakterystyczne dla tłumienia krytyki są reakcje emocjonalne osób krytykowanych, np. obrażanie osoby występującej z zarzutami lub „akcje odwetowe”, skierowane nie tylko przeciw krytykującemu, ale także przeciw członkom jego rodziny zatrudnionym w tym samym zakładzie pracy.

Rozważając problemy tłumienia krytyki, nie zawsze przywiązuje się należyłą wagę do zasady „podważonego zaufania”. Jeżeli analizując reakcję na krytykę, ujawni się chociażby jeden

zarzut niesłuszny, świadomie skierowany przeciwko krytykującemu, to wnikliwie rozpatrzyć należy także wszystkie inne. Nieprawdziwe, obciążające fakty bywają szczególnie krzywdzące ze względu na swą trwałość. Wędrują za człowiekiem jak ów zarzut z noweli Anatola France'a, który postawiono jednemu z nauczycieli. Posądzono go o to, że posadził dziecko na piecu rozpalonym do czerwoności. Nauczyciel przedstawił niezbite dowody na to, że w szkole nigdy nie było pieca. Sprawę umorzono. Mimo to odtąd wszyscy nazywali nieboraka „Przydupką” i obrzucali kamieniami, gdzie się tylko pokazał. W takiej sytuacji inspektor sporządził raport, stwierdzając w nim, że nauczyciel nie cieszy się powagą w środowisku, a zatem należy go bezzwłocznie przenieść.

Szczególnej ostrożności wymagają te sprawy, w których krytykowi przyznaje się rację, jeżeli chodzi o podniesione przez niego zarzuty, a negatywne konsekwencje, jakie ponosi, motywuje się tym, że owe słuszne zarzuty ujął w nieodpowiednią formę, np. wypowiedział je słowami niecenzuralnymi, w sposób obraźliwy dla krytykowanych.

Nie ulega wątpliwości, że zarzuty krytyczne powinny być ujmowane w formę nieskazitelną. Celem krytyki nie jest przecież poniżanie godności ludzi, lecz naprawa złego stanu rzeczy. Nie wolno jednak zapominać i o tym, że skuteczność krytyki zależy także od siły przekonywania, pasji, z jaką stawia się prawdziwe zarzuty krytyczne. Na związki zachodzące pomiędzy krytyką skuteczną a krytyką prowadzoną w tzw. gorącej atmosferze zwracano już w publicystyce uwagę³. Podkreślano już, że forma krytyki powinna być konfrontowana

³ K. Daszkiewicz, W. Daszkiewicz, *Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 18 VI 1969 r.* (VI KRN 267/69), „Państwo i Prawo” 1973, nr 5, s. 172; J. Skupiński, *Glosa do uchwały Sądu Najwyższego z 17 XII 1965 r.* (VI KO 14/59), „Orzecznictwo Sądów Polskich i Komisji Arbitrażowych” 1966, nr 4, s. 133.

z treścią zarzutów i rozważana na tle ich społecznej wartości. Jeżeli prawdziwy zarzut dotyczący nadużyć popełnionych w zakładzie pracy ujęto w formę, która obraża sprawców tych nadużyć, to zawsze wymaga rozważenia kwestia znikomości społecznego niebezpieczeństwa tej obrazy. Zgodnie bowiem z art. 26 obowiązującego kodeksu karnego „nie stanowi przestępstwa czyn, którego społeczne niebezpieczeństwo jest znikome”. Jednym z kryteriów tej znikomości powinien być właśnie wynik porównania społecznej wartości zarzutu z jego formą uznaną za naganną. Nie bez znaczenia jest także to, czy owa naganna forma nie stanowiła reakcji na „wyzywające zachowanie się” obrażonego sprawcy nadużyć lub nie była tylko obrazą „wzajemną”, którą odpowiedziała osoba stawiająca prawdziwy zarzut. Zgodnie z art. 181 § 2 kodeksu karnego w odniesieniu do takich czynów „sąd może odstąpić od wymierzenia kary”.

Należy przeciwstawić się błędnemu pogładowi, ujawnianemu w tego typu sprawach, że argumentem wystarczającym do „wyciszenia” sprawy nadużyć jest prestiż i dotychczasowa dobra opinia zakładu pracy. Nie jest to argument słuszny nawet w tych sytuacjach, kiedy poświęcając jednostkę, np. zwalniając z pracy, równocześnie podejmuje się próby naprawy, np. uwzględnia wszystkie postulaty zawarte w wypowiedzi krytycznej, zaprzestaje szkodliwej działalności, wprowadza pozytywne zmiany, jakich domagał się krytykujący.

Za społecznie groźny hamulec krytyki należy uznać wyciąganie w spólnych konsekwencji zarówno w stosunku do osób podejmujących rzetelną krytykę, jak i tych, których postępowania ta krytyka dotyczy. Nie ma nic gorszego od równoczesnego wyciągania konsekwencji w stosunku do sprawców nadużyć i owych rzekomo „nielojalnych wobec macierzystego zakładu pracy”, ujawniających nadużycia.

Człowiek skrzywdzony ma prawo dochodzić swoich praw. Nie może zatem stanowić okoliczności obciążającej w jego sprawie protest, chociażby nawet należał do tzw. głośnych protestów, a więc spowodował interwencję prasową, radiową, telewizyjną itp. W sprawach interwencyjnych często zdarza się, że jednostce skrzywdzonej przyznaje się rację, po zbadaniu sprawy ustala się, że postawione przez nią zarzuty były w pełni prawdziwe. Obciąża się ją jednak owym protestem, z którym wyszła poza obręb swego zakładu pracy. Sprawy ludzi niesłusznie skrzywdzonych za krytykę ujawniają niekiedy całe łańcuchy działań nieprzyjaznych, podejmowanych w stosunku do nich nie dlatego, że wystąpili z zarzutami krytycznymi, ale dlatego, że protestowali wówczas, kiedy wyciągnięto w stosunku do nich konsekwencje. W odwet za protest uzyskują pejoratywne etykiety „cierpiętników”, „kwerulantów” itp., a także daje im się złośliwe rady, aby „swój protest skierowali jeszcze wyżej, np. do ONZ”.

Dążąc do ustalenia, czy negatywne konsekwencje, które poniósł pracownik, są istotnie odwetem za krytykę, nie należy pomijać faktów nękania poprzedzających reakcję zasadniczą. Z jednej strony mogą one być dla osoby nękanego dokuczliwe, a z drugiej są z reguły obiektywnie sprawdzalne. Niekiedy właśnie one rzucają światło na całą sprawę.

Kiedy się rozważa problemy walki z krytyką, nieodparcie nasuwa się spostrzeżenie, że rzetelni pracownicy przegrywają czasami w tej walce nie tylko dlatego, że przeciwnik dokonuje racjonalnych posunięć taktycznych, ale także dlatego, że oni sami zupełnie ignorują zasady prakseologii. Popołniają błędy ułatwiające innym przejęcie inicjatywy, skrzepowanie im swobody ruchów, uwikłanie w sytuację, w której stają się „obwinionymi”. Przegrywają nie tylko dlatego, że zostali samotni i zaskoczeni, a organ powołany do zbadania sprawy zastosował „strusią

politykę”, ale także dlatego, że występują w nieodpowiedniej chwili, np. przed zabezpieczeniem dowodów nadużyć, że nie liczą się z możliwością odcięcia im dostępu do tych dowodów, że zwracają się z wnioskami o pomoc do osób lub organów niekompetentnych, że źle oceniają strategię i siły kuglarza.

Do istotnych problemów należą też wadliwe decyzje dotyczące rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy. Podjęcie krytyki stanowić może jedną z istotnych przyczyn konfliktu w zakładzie pracy. Nie jest jednak jedyną przyczyną.

W tych zakładach pracy, w których działają kuglarze, konflikty są nieuchronne. Prowadzi do nich już sama rozbieżność celów, do jakich oni dążą, i celów realizowanych przez inne osoby zatrudnione w tym samym zakładzie. Przyczyną konfliktów staje się też rozbieżność poglądów na temat pracy, stosunku do własności społecznej, środków i sposobów, za pomocą których obie strony osiągają owe różne cele. Od tego, jak głębokie są te rozbieżności, zależy nasilenie konfliktów ujawniane w ich toku dążenia do degradacji zawodowej przeciwnika, złamania go, zniszczenia jego osobowości lub tylko usunięcia go z zakładu pracy bez dalszych konsekwencji.

O konflikcie w zakładzie pracy, gdzie działa kuglarz, zdecydować może każda ze stron jego działalności, np. nadużywanie przez niego władzy, podział pracowników na popleczników i antagonistów, zwalczanie konkurencji, „blokada” określonych stanowisk i funkcji, ograniczenie samodzielności jednostek, nieodpowiedni podział kompetencji, walka o przewagę wpływów, wykorzystywanie stosunków kumoterskich i więzi protekcyjnych, a także takie kierowanie socjalistycznym zakładem pracy, aby stał się przede wszystkim miejscem realizacji dążeń egoistycznych, a nie zadań wynikających z jego charakteru, struktury i celów, jakie ma w istocie rzeczy realizować. Na tym

tle będą powstawać konflikty, przybierające niekiedy bardzo ostre formy, u podłoża których znajduje się protest przeciwko nadużyciom.

Konflikty powstają oczywiście nie tylko między kuglarzem a rzetelnym pracownikiem albo całym zespołem takich pracowników, ale także pomiędzy poszczególnymi kuglarzami lub kuglarzami a klikami, z którymi współdziałają. Ich podstawą mogą być np. rozbieżne poglądy na temat metod i środków służących do realizacji nielegalnych celów lub podziału i przeznaczenia osiągniętych już korzyści.

Prawidłowe rozpoznanie rodzaju konfliktu i właściwe jego rozwiązanie zadecydować może o pełnym uzdrowieniu atmosfery w zakładzie pracy, wczesnym wykrywaniu ciągu nadużyć, należytej ochronie rzetelnych pracowników i ich działalności. A przecież o to przede wszystkim chodzi. Słusznie też zwracano się niejednokrotnie do organizacji partyjnych z postulatem, aby popierały każdy wysiłek mający na celu tworzenie warunków sprzyjających dobrej robocie, inicjatywie, operatywności i samodzielności.

Do zgoła odmiennych konsekwencji prowadzi niewłaściwy stosunek do konfliktów zarysowujących się w zakładzie pracy. Tam, gdzie o rozwiązaniu konfliktu decyduje jednostka nierzetelna albo co najmniej uzyskuje ona wpływ na jego rozwiązanie, w ogóle nie można liczyć na działania w interesie ogółu i na obiektywne oceny.

Szczególłą wagę należałoby przywiązywać do tych konfliktów w zakładach pracy, które – jak na to wskazuje praktyka i analiza stosunków panujących tam, gdzie ujawniono nadużycia – są ukrytym sygnałem nadużyć. Podłożem tych konfliktów mogą być zarówno niesprawiedliwe decyzje personalne, a więc przesunięcia z jednych stanowisk na drugie, awanse, zwolnienia z pracy, jak również niewłaściwy podział korzyści materialnych,

np. premii, nagród. Konflikty rodzą się także z niezadowolenia z warunków pracy, a przede wszystkim braku bezpieczeństwa i higieny. Kolejna przyczyna powstawania konfliktów wiąże się z pracą zespołową. Rodzą się one z jednej strony z niezadowolenia z układu stosunków pomiędzy kierującym pracą zespołową i wykonawcami tej pracy, a z drugiej powstają dlatego, że za fasadą pracy zespołowej ukrywają się nieroby żerujące na pracy innych. Jak już niejednokrotnie sygnalizowano, nieuchronnie doprowadzi do konfliktu powierzenie funkcji kierownika zespołu najmniej kompetentnemu i podporządkowanie mu zdolniejszych od niego, o wyższych kwalifikacjach, większym zasobie doświadczenia. Zarzewiem konfliktu staną się też tzw. czynności rekompensujące, za pomocą których niekompetentny będzie ratował swój pozorny autorytet, np. posunięcia o charakterze biurokratycznym, nękanie papierkową robotą, formalizm, schematyzm, pieczołowicie pielęgnowane rytuały urzędowania itd., itd.

Do sygnalizowanych w dyskusjach, inicjowanych w publiczności należą konflikty wynikające z negatywnych postaw wobec pracowników t w ó r c z y c h. Dlaczego fakt, że pracownik jest autorem twórczego pomysłu, twórczej koncepcji lub rozwiązania, tak często przekształca jego drogi życiowe w cierniowe ścieżki? Na kilka przyczyn takiego stanu rzeczy słusznie zwracano uwagę w wypowiedziach dyskusyjnych.

Teza, że konflikt w zakładzie pracy stanowić może sygnał popełnianych w nim nadużyć związanych zarówno z naruszeniem praw pracowników, jak i naruszeniem własności społecznej, prowadzi do konieczności ujmowania go jako istotnego czynnika umożliwiającego podjęcie walki z ujawnionymi nadużyciami. A jednak analiza sytuacji w tych właśnie zakładach pracy, w których ujawniono nadużycia, wskazuje na to, że niewłaściwy stosunek do konfliktów był tam regułą. Rozważmy

zatem najbardziej charakterystyczne i najczęściej spotykane postawy decydujące o wadliwym stosunku do konfliktów.

Głęboko zakorzenione jest przeświadczenie, że każdy konflikt jest zły i każdy zasługuje na negatywną ocenę. Prowadzi ono do owych, niejednokrotnie sygnalizowanych, opinii zamieszczanych w ocenach pracowniczych dotyczących „osób konfliktowych”, „skłonności do konfliktów”, „konfliktowego charakteru” itp. Nietrudno ustalić, jak głęboko krzywdzące są takie opinie wówczas, kiedy pracownik tylko dlatego wszedł w konflikt, że ujawnił nadużycia, podjął rzetelną krytykę, nie chciał aprobować niewłaściwego stosunku do własności społecznej itp.

Przeświadczenie, że każdy konflikt jest zły, pociąga za sobą tzw. wyciszanie konfliktów albo czekanie, aby się same wyciszyły. Wyciszając konflikt albo się w ogóle rezygnuje z analizy jego podłoża, albo czyni to tylko po to, aby wyciągnąć konsekwencje w stosunku do jednostki w nim uwikłanej. Bywa i tak, że konflikt jest wprawdzie rozpatrywany, ale ze szczególną żarliwością dąży się do „niewidzenia” jego rzeczywistego podłoża. Jeżeli tym podłożem są nadużycia, to negacji ulega cenna dla prawidłowego układu stosunków międzyludzkich prawda, że „ludzie chcą, aby zło było ujawniane”, a rozpoczyna się „pogoń za uczciwym”.

Do negatywnych konsekwencji prowadzi też sygnalizowana już „strusia polityka”, czekanie, że wszystko się samo wyjaśni i związane z tym kunktatorstwo. Napięcie rośnie, sytuacja konfliktowa zaognia się, ludzie cierpią, a ten, kto jest zobowiązany do ingerencji, po prostu czeka. Wiąże się to zagadnienie z jakże niesłusznym przerzucaniem wszelkich dążeń do naprawy, ujawniania zła i podejmowania walki z nim na jedn o s t k i. Natomiast instytucja lub organizacja, do której podstawowych zadań należy ta walka, prezentuje tylko

bezwład i martwość. Kunktatorstwo i wyciszanie konfliktów daje jednak tylko doraźne rezultaty. W istocie rzeczy nie prowadzi wcale do likwidacji ognisk zapalnych.

Do groźnych, patologicznych objawów towarzyszących rozwiązywaniu konfliktów należy rozwiązanie stronnicze, niestety, pojawiające się z reguły tam, gdzie jedną ze stron jest potężny kuglarz, wykorzystujący swoje wpływy, powiązania kumoterskie, dysponujący możliwościami udzielania wysokich łapówek itd. Dzięki tym środkom przekształca się on ze strony uwikłanej w konflikt w sędziego we własnej sprawie.

Do stronniczego rozwiązywania konfliktu prowadzi też uprzywilejowanie jednej ze stron w zakresie środków i sposobów obrony. Na przykład przystępując do rozwiązania konfliktu, tylko jednej ze stron umożliwia się złożenie wyjaśnień, tylko jednej nie zapoznaje się z obciążającą ją dokumentacją, przecina się dyskusję, kiedy ta strona dochodzi do głosu.

Popularnym posunięciem prowadzącym do stronniczego rozwiązania konfliktu jest też tworzenie tzw. faktów dokonanych na korzyść jednej ze stron. Potem dąży się już tylko do aprobaty tego, co zostało nielegalnie przeprowadzone.

Przyczyną stronniczego rozwiązywania konfliktu jest także sygnalizowana już niechęć do przyznania się do własnego błędu w toku analizy sytuacji konfliktowej lub wobec jednej ze stron uwikłanych w konflikt, np. wówczas, gdy powierzono stanowisku komuś, kto go nadużył.

Stronnicze rozwiązanie konfliktu pozostaje niekiedy w ścisłym związku z „tajnymi” decyzjami. Bezpieczniej jest przecież osłonić tajemnicą okoliczności krzywdzącego rozwiązania. „Tajną” decyzję zastąpić może pretekst lub ukrycie prawdziwej przyczyny podjęcia wadliwej decyzji pod pozorami legalności.

Do stronnicznych rozwiązań prowadzi powoływanie do rozpatrzenia sprawy konfliktowej z góry dobranej, stronni-

czej komisji czy też narzucane ograniczanie analizy konfliktu. Na przykład, zlecając określonej grupie rozważenie go, z góry zastrzega się, że ma ono dotyczyć tylko „uzgodnionej tematyki”. Doprowadzić to oczywiście może tylko do bardzo powierzchownej analizy, do pominięcia spraw najistotniejszych, znajdujących się u podłoża konfliktu.

Jak już podkreślono, często spotykaną przyczyną nieprawidłowych rozwiązań jest odsyłanie konfliktowych spraw do załatwienia tym osobom lub instytucjom, których konflikt dotyczy.

Nieprawidłowe są też rozwiązania dokonywane w zespołach tak dobranych, że w istocie rzeczy przekreśla to wszelką możliwość odwołania się do wyższych instancji. Na przykład konflikt rozwiązuje kolektyw, w skład którego wchodzi delegaci zakładu pracy, organizacji związkowej, organizacji partyjnej, jednostek nadrzędnych. Tego rodzaju „kolektywne” rozwiązanie konfliktu w istocie rzeczy uniemożliwia odwołanie się zainteresowanego, podjęcie w jego sprawie interwencji itp. Każdy, kto uczestniczył w kolektywie, czuje się bowiem związany jego decyzją.

Jakie są konsekwencje wadliwie rozwiązanego konfliktu? Są one wielostronne. Mogą nie różnić się w zasadniczy sposób od konsekwencji, na jakie narażony jest człowiek, który wprawdzie nie znajduje się w sytuacji konfliktowej, ale pracować musi w zakładzie pracy, gdzie działa kuglarz. Konflikt i jego nieodpowiednie rozwiązanie decyduje jednak o tym, że występują one ze szczególną ostrością. Wiele z nich pozostaje w ścisłym i bezpośrednim związku z przyczyną, która wywołała konflikt. Jeżeli np. wywołało go czyjeś zaangażowanie, aktywna postawa wobec zła, to przegrana spowodować może tzw. znieczulicę, stać się podstawą niechęci do postaw aktywnych i pełnej goryczy obojętności.

Przegrana w słusznej sprawie niszczy inicjatywę, samodzielność, poczucie odpowiedzialności za losy własnego zakładu pra-

cy oraz postawę współgospodarza w tym zakładzie. U podłoża konstruktywnych konfliktów rozwijających się w zakładach pracy leży przecież nader często głębokie poczucie odpowiedzialności rzetelnej jednostki lub grupy osób za prawidłowy przebieg pracy, sprawiedliwą ocenę osiągnięć, należyty stosunek do mienia społecznego i przestrzeganie przepisów prawa w zakładzie pracy.

Przeigrana w słusznej sprawie spowodować też może zmianę stosunku do pracy. Jeżeli w jej wyniku nastąpi utrata wszelkiej samodzielności przez pracownika twórczego, to praca przekształcić się może w zło konieczne, w zajęcie, które trzeba wykonywać; nie będzie już ono jednak ani dobrem największym, ani pasją wypełniającą życie. Nie będzie już także taką radością, o jakiej tak słusznie pisała Maria Dąbrowska: „W momencie, gdy nasza praca staje się twórcza, doznajemy radości, która jest najzawrotniejszą i najbardziej bezinteresowną uciechą, jakiej w ogóle może doznać nasze serce”⁴.

Zniechęcenie do pracy dzieli już tylko krok od zmniejszenia jej wydajności, brakoróbstwa, nieusprawiedliwionych absencji.

Wadliwe rozwiązanie konfliktu rodzi stresy i frustruje jednostkę. Reakcje sfrustrowanego człowieka prowadzą do nieracjonalnego obciążania za poniesioną klęskę nie tylko kuglarza i innych osób rzeczywiście odpowiedzialnych, ale także i tych, które nie miały żadnego udziału w tej sprawie. Rozgoryczony, złamany człowiek obciąża odpowiedzialnością wszystko i wszystkich, cały zakład pracy, organizację, ustrój. Frustracja powoduje, jak wiadomo, nie tylko nadwrażliwość emocjonalną i niezdolność poznawczą. Charakterystyczne jest w postępowaniu sfrustrowanego człowieka nie tylko to, że kopie kamień, o który się potknął, ale właśnie generalna negacja wszystkiego.

⁴ M. Dąbrowska, *Praca twórcza*, „Spółnota” 1924, s. 49.

Obsesje i działania agresywne, a nawet pełna izolacja społeczna jednostki – to także następstwa frustracji.

Przegrana w walce o słuszną sprawę uczy postaw asekuranczkich i oportunistycznych. Rodzi przeświadczenie, że istnieje rozbieżność pomiędzy tym, co się głosi na temat dobrej roboty i społecznie wartościowych postaw, a tym, co się czyni. Etyka zawodowa staje się już tylko pustym słowem.

Jeżeli w wyniku wadliwego rozwiązania konfliktu wartościowy człowiek opuszcza zakład pracy, w którym zajmował stanowisko odpowiadające jego kwalifikacjom, i zrezygnowany przyjmuje jakąkolwiek pracę z głębokim przeświadczeniem, że go „wygryziono”, „wykończono”, to straty społeczne obejmują zarówno to, że brak jego wiedzy, doświadczenia i inicjatywy zuboży zakład pracy, gdzie był zatrudniony, jak również to, że aktualnie stał się już tylko niewłaściwym człowiekiem na niewłaściwym miejscu.

Zgoła odmienne są konsekwencje i wpływy, jakie wywiera wadliwe rozwiązanie konfliktu na kuglarza i klikę, z którą on współdziała. Działania podejmowane na korzyść takich osobników prowadzą do ich *rozzuchwalenia*. Umacniają ich w przeświadczeniu, że należą do nietykalnych, że wolno im wszystko, że nie popłaca rzetelność i uczciwość, a liczą się tylko „chody” i protekcje.

Nie bez znaczenia jest też wpływ wadliwie rozwiązanego konfliktu na pozostałych pracowników, nienależących do stron uwikłanych w konflikt – sprzyja kształtowaniu społecznie negatywnych wzorców postępowania.

Do zagadnień zasługujących na uwagę należy też o *bezwładnianie* czynników kontrolnych. Działalność kuglarza jest najściślej związana ze *strachem* przed jej ujawnieniem. Człowiek poczytalny podejmujący działalność nielegalną z reguły zdaje sobie sprawę z konsekwencji, jakie

poniesie, jeżeli zostanie ona ujawniona. Dąży więc do jej zabezpieczenia. Ukrywa zatem nielegalne czyny, niewłaściwą postawę decydującą o ich podjęciu, współsprawców i pomocników oraz osiągnięte korzyści.

Strach przed ujawnieniem nielegalnej działalności prowadzi do podejmowania czynności, których celem jest uniemożliwienie kontroli bądź wywarcie odpowiedniego wpływu na osoby przeprowadzające kontrolę i zapobieżenie jej konsekwencjom.

Kontrola nie jest najdoskonalszym i najpełniejszym środkiem zwalczania nadużyć. Decyduje ona tylko o ich ujawnieniu, a nadużycie ujawnione nie może być przecież utożsamiane z już zwalczonym, ze złem w pełni opanowanym. Ujawnienie jest jednak warunkiem koniecznym, bez niego trudno byłoby bowiem ustalić zakres spowodowanego zła, jego rodzaj i charakter, a także dokonać wyboru najskuteczniejszych środków przeciwdziałania i opracować program zwalczania.

W *Klimatach bezprawia* rozważałam zagadnienie obywatelnego nadzoru nad organami kontroli w aspekcie działalności klik przestępczych. Sygnalizowałam w szczególności, że sprawy zdemaskowanych i osądzonych klik ujawniły cztery nurty działalności, której celem było uzyskanie wpływu na organa kontroli, a mianowicie: 1) czynności zmierzające do wprowadzenia organów kontroli w błąd, 2) przekupstwo, 3) dążenia do usunięcia jednostek nieugiętych, których nie udało się przekupić, 4) czynności zmierzające do obsadzenia organów kontroli ludźmi klikami⁵. Wymienione nurty działalności odnieść można także do działalności kuglarzy, zarówno już związanych z klikami, jak i działających jeszcze indywidualnie.

Problem kontroli nieskutecznej, czyli nieujawniającej popełnianych nadużyć, nie ogranicza się jednak tylko do pato-

⁵ Por. K. Daszkiewicz, *Klimaty bezprawia*, cyt. wyd., s. 35–37.

logicznych sytuacji, w których kontrolujący działa w błędzie, jest przekupiony lub sam jest sprawcą nadużyć; jest on znacznie szerszy i bardziej skomplikowany.

Rozważając problem skuteczności działań kontrolnych, wysunęłam w *Klimatach bezprawia* postulaty dotyczące: 1) kontroli skoordynowanej i kompleksowej, 2) poprawy kontroli wewnętrznej, 3) współdziałania kontroli zawodowej z kontrolą społeczną, 4) podniesienia aktywności samorządów robotniczych.

Afery ujawnione już po ukazaniu się *Klimatów bezprawia* wskazują niestety na to, że obezwładnianie czynników kontrolnych nie jest działalnością, którą już można uznać za zwalczoną, za całkowicie opanowaną. Nadal aktualne są rozważane aspekty tej patologicznej działalności. Tajemnicą poliszynela jest też fakt, że kontrole nieczęsto ujawniają afery gospodarcze. Przyczyną ujawnienia staje się anonim lub konflikt w łonie samej grupy przestępnej albo konflikt pomiędzy sprawcami nadużyć a pozostałymi pracownikami danego zakładu pracy. Dlaczego tak się dzieje? Mamy przecież szeroko rozbudowany system kontroli, obejmujący kilkadziesiąt instytucji kontrolnych, kilkadziesiąt tysięcy kontrolerów, regulowany kilkuset aktami prawnymi. Mamy trzy wiodące nurty kontroli, a mianowicie kontrolę zewnętrzną, kontrolę wewnętrzną, sprawowaną przez kierownictwo i personel działający wewnątrz danego przedsiębiorstwa lub instytucji, a także kontrolę społeczną. Gdzie zatem leży przyczyna wciąż jeszcze zbyt niskiej efektywności działań kontrolnych?

Rozważając ten problem, należy zwrócić uwagę na następujące kierunki usprawniania kontroli:

1. Koncentrację czynności kontrolnych.
2. Koordynację czynności kontrolnych.
3. Wzmożenie kontroli merytorycznych. W rozważaniach poświęconych środkom zapobiegania przestępczości gospodarczej pojawiały się także postulaty ograniczenia częstotliwości

kontroli i równoczesnego podnoszenia jej merytorycznej wartości i kompleksowości⁶.

4. Ulepszanie kontroli społecznej. W dyskusjach na ten temat ciągle niepokoję budzi przede wszystkim problem zbiurokratyzowania kontroli społecznej oraz nieracjonalnej integracji kontroli zawodowej ze społeczną.

5. Konieczność wyraźnego określenia zakresu kontroli. Wiąże się ten problem m.in. z ustaleniem zakresu i wzajemnego stosunku kontroli zewnętrznej i kontroli wewnętrznej. Niewłaściwe funkcjonowanie tej ostatniej stać się musi przedmiotem szczególnej troski.

6. Prawidłowe rozgraniczanie czynności kontrolnych od nadzoru służbowego. Do zjawisk zmniejszających efektywność czynności kontrolnych, ujawnianych w praktyce, należy np. powierzenie czynności kontrolnych jednostkom pozostającym w służbowej zależności od komórki, którą mają kontrolować.

To samo dotyczy sytuacji, w której ujawnienie nieprawidłowości przez komórkę kontrolującą spowoduje utratę korzyści przez nią samą. Jeżeli np. ujawnienie niedociągnięć spowoduje utratę premii także przez osoby kontrolujące, to naturalną konsekwencją stanie się „niewidzenie” uchybień.

7. Przywiązywanie istotnej wagi do „wykorzystania wyników kontroli”. Jest to problem dużej rangi, który powinien być rozpatrywany co najmniej w kilku aspektach, a mianowicie: z uwagi na podmiot odpowiedzialny za wykorzystanie wyników kontroli, ze względu na konieczność konsekwentnego rozliczania osób odpowiedzialnych za ujawnione niedociągnięcia, nieprawidłowości lub nadużycia, oraz konieczność wprowadzenia takich zmian w systemie zarządzania

⁶ Por. T. Zawadzak, *Ochrona mienia społecznego na kluczowych placach budów*, „Służba MO” 1971, nr 6.

i kierowania, aby w przyszłości u niego ożliwić powtórzenie wadliwych czynności.

Obok wymienionych postulatów nie zapominajmy też o sygnalizowanym przed wielu laty istotnym niebezpieczeństwie dla prawidłowego toku kontroli, kryjącym się w taryfach ulgowych, w tzw. kulcie jednostki obdarzonej nadmiernym zaufaniem, w lansowaniu „osób niezastąpionych”, „wyjątkowych speców” znajdujących się rzekomo na wszystkim, a w istocie rzeczy często dyletantów pełnych aktywizmu. Nie jest jeszcze najgorzej, jeżeli człowiekiem obdarzonym nadmiernym zaufaniem jest tylko dyletant. Znacznie gorzej, jeżeli jest nim sprawca nadużyć grasujący w masce człowieka o nieposzlakowanej uczciwości.

Zakończenie

O napisaniu tej książki zdecydowali Czytelnicy *Klimatów bezprawia*. Dlaczego tak wielką falą napływały listy, które przyjmowałam z wdzięcznością i wzruszeniem? Czy o uwagach zawartych w tych listach decydowały tylko Wielkie Nadzieje Czytelników?

Analizując reakcje Czytelników zawarte w listach, myślałam o tym, jak trafnie napisała Olga Bergholc, słynna autorka poematów o oblężonym Leningradzie, o dążeniach ludzi do współuczestniczenia w książce jeszcze nie napisanej, w książce jeszcze nie przeczytanej, właśnie w tej, którą dopiero tworzy autor i jego Czytelnicy. W poetyckim ujęciu zestawiała te dążenia z pragnieniem widzenia dziennych gwiazd, tych gwiazd, które dostrzec można tylko w bardzo głębokich i cichych studniach, gdzie świecą „swym najtajniejszym, niewidocznym, głębinowym światłem”. W dążeniach Czytelników pragnących współtworzyć, dzielić się swym doświadczeniem z tym, kto pisze, słusznie dostrzegła „(...) gospodarski stosunek do przyszłości pracownika budującego (...) przyszłość (...). Wyraz świadomości udziału własnego życia w życiu tych, którzy idą w ślad za nami, pragnienie pozostawienia im nie tylko materialnego, lecz i duchowego dziedzictwa, przekazania im z bezlitosną prawdą moralnego doświadczenia epoki, nie tylko pozytywnego, ale i negatywnego [podkr. aut.] (...)”¹.

¹ O. Bergholc, *Dzienne gwiazdy*, Warszawa 1966, s. 90–99.

Przekazując te negatywne doświadczenia, pragnęli moi Czytelnicy nie tylko czekać, ale współuczestniczyć wraz z wszystkimi rzetelnymi ludźmi dobrej roboty w oczekiwanym Wielkim Zmierzchu Kuglarzy.



ISBN 978-83-232-4274-1 PDF
ISBN 978-83-232-4273-4 Print



9 788323 242734