

EDWARD KULESZA, JĘDRZEJ SŁONIŃSKI

MIARA STARANNOŚCI W USPOŁECZNIONYM OBRODZIE GOSPODARCZYM

I. O POJĘCIU STARANNOŚCI

W pojęciu etymologicznym staranność oznacza dokładność, pieczołowitość, a także pilność¹. Staranny to ten, kto zajmuje się czymś gorliwie, troskliwie, pilnie, jest też sumienny i zapobiegliwy. W określeniu starannie zdaje się wybijać na plan pierwszy dbałość o każdy szczegół, nieszczędzenie starań². Prawnicy zwracają przy tym jeszcze uwagę na takie aspekty, jak zachowanie potrzebnej ostrożności i przezorności, do której zobowiązany jest dłużnik³. Powyższe elementy składają się na pojęcie staranności w potocznym rozumieniu tego słowa, występując również w innych językach m.in. w języku angielskim i rosyjskim⁴.

Z przedstawionej wyżej treści pojęcia staranności wynika, że ma ona charakter miernika ludzkiego działania, stanowiąc przy tym ogólnie dostępną miarę oceny. Taki też sens wiąże z pojęciem staranności prakseologia, przy czym T. Kotarbiński⁵ wyróżnia słowa oceniające dodatnio, jak właśnie staranność, szeregując je wspólnie z wprawą, wytrawnością czy mistrzostwem oraz oceniające ujemnie, do których zalicza: tandetę, brakoróbstwo, marnotrawstwo itd.

Odmiennej zakres zainteresowań jurydyczną istotą problemu zwalnia nas z obowiązku bliższej analizy prakseologicznej. Jednak i przy rozważaniu prawnych aspektów staranności jej cechy w ujęciu prakseologicznym nie mogą być pominięte. Prakseologia jest bowiem sojusznikiem prawa, stanowi nie tylko naturalny fundament, ale i kanwę dla rozwijania wielu pojęć i konstrukcji prawnych. Dotyczy to w szczególności pojęć niedookreślonych, takich jak właśnie staranność, którą zarówno w kodeksie

¹ Słownik Języka Polskiego, pod red. W. Doroszewskiego, t. VIII, Warszawa 1966, s. 707.

² libidem.

³ Komentarz do Kodeksu Cywilnego, t. 2, s. 850.

⁴ W języku angielskim: carefulness, careful, a w języku rosyjskim: staratielnost, staratielnyj.

⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, s. 140.

cywilnym, jak zresztą i uprzednio w kodeksie zobowiązań pozostawiono poza sferą definicji prawnych⁶. Pojęcia niedookreślone są z natury swej trudne do bliższego zdefiniowania, zaś prawo traktuje je jako dobrze znane, nie wymagające precyzowania ich istoty czy znaczenia. Dla lepszego wyjaśnienia istoty staranności raz jeszcze odwołajmy się do T. Kotarbińskiego⁷, by przytoczyć pogląd, iż staranność jest cechą dobrej roboty, polegającą na tym, że się wytrwale dbało o udatność wytworu. W tym rozumieniu staranność różni się od bezbłędności i poprawności działania, poprawność bowiem to specjalny rodzaj bezbłędności działania, według metody, która została wypracowana, a w dodatku przyjęta za wzorową w danym gronie znawców. Jeszcze inaczej wytrawność. Ta ostatnia jest czymś znacznie więcej niż starannością; granicząc z mistrzostwem oznacza znawstwo przedmiotu oparte na przemyśleniu, jak i doświadczeniu.

Dbłość o udatność wytworu wiąże się z działaniem według określonych metod, które poddaje badaniom nauka organizacji i kierownictwa, analizując bliżej wszelkie fazy zorganizowanego działania ludzkiego, a także powinności personelu kierowniczego⁸. Im trudniejszy i bardziej złożony cel zamierzenia, tym wszelkie instrukcje i zalecenia typu: „jak działać” zyskują na znaczeniu. Tym łatwiej też zrozumieć, iż ocena ustalająca, że zobowiązanie było wykonane starannie wymaga sprawdzenia, czy dochowano reguł i dyrektyw, jakie odnoszą się do wszelkiej „dobrej roboty”.

Prawny aspekt staranności charakteryzuje się i to stanowi *signum specificum* tego pojęcia, obowiązkiem określonego zachowania, który ciąży na dłużniku. Ogólna reguła z art. 355 k.c. stanowiąca, iż dłużnik zobowiązany jest do staranności ogólnej wymaganej w stosunkach danego rodzaju, tj. do staranności należytej, nie jest przy tym tylko jakąś ideową deklaracją ustawodawcy, ale nakazem prawa, określającym bezwzględnie obowiązujący dłużnika sposób spełnienia świadczenia. Powyższe odnosi się przede wszystkim do zobowiązań dotyczących mienia społecznego, gdzie należyta staranność określa się przy uwzględnieniu obowiązku szczególnej ochrony tego mienia. Brak należytej staranności rodzi odpowiedzialność. Dłużnik bowiem, jeśli nie wynika nic innego ze szczególnego przepisu ustawy albo z czynności prawnej, odpowiada m in. za brak należytej staranności (art. 472 k.c.) utożsamianej ze szczególnym rodzajem winy nieumyślnej, a mianowicie z niedbalstwem.

Obowiązek dołożenia należytej staranności w spełnianiu zobowiązania

⁶ Podobnie w ustawodawstwie innych państw socjalistycznych, które posługują się jednak różną terminologią dla określenia staranności dłużnika związanej z wykonaniem umowy (zob. np. art. 168 k.c. RSFSR, §§ 119, 152 i n. kodeksu gospodarczego CSRS, § 35 ustawy o systemie umownym NRD).

⁷ T. Kotarbiński, op. cit.

⁸ Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich, wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 3, Warszawa 1965, s. 493-531 i cytowaną tam literaturę.

przewija się w różnych postanowieniach kodeksu cywilnego (zob. *up.* art. 472, 526, 567 § 2, 738 § 1), przy czym jak zauważa J. Dąbrowa⁹ „wprowadzono tylko jedno określenie staranności: staranność należyta i tę jednolitą nomenklaturę utrzymano konsekwentnie we wszystkich przepisach, które dotyczą staranności dłużnika”. Wypada przy tym zgodzić się ze wspomnianą autorką, iż ta jednolitość nomenklatury nie oznacza, by w kodeksie przestało być aktualne samo stopniowanie staranności, nie prowadzi więc do wniosku, iż dłużnik powinien działać zawsze z równą starannością¹⁰. Dodajmy, iż również w obrocie uspołecznionym niezbędne jest zróżnicowanie staranności, zależnie od złożoności świadczenia i trudności w jego spełnieniu. Zróżnicowanie to przejawia się m.in. w skali i w sposobie wykorzystywania zdobyczy nauki i techniki, zwłaszcza na polu technologii i organizacji produkcji. W każdym zaś przypadku niezbędna jest realizacja wskazówek, jakie wypływają z zasad racjonalnego działania, owego fundamentu wszelkiej „dobrej roboty”.

Analizując wspomniane zagadnienie w aspekcie podziału zobowiązań na zobowiązania rezultatu i starannego działania wydaje się, iż problem staranności wybija się na plan pierwszy w przypadku zobowiązań określanych mianem starannego działania, schodzi natomiast na plan dalszy, zdaje się być niewidoczny tam, gdzie w grę wchodzi rezultat. Wszakże zawsze, niezależnie od rodzaju zobowiązania problem staranności wysunie się na czoło wszędzie gdzie zobowiązanie nie zostało wykonane w sposób odpowiadający wymogom. W takim przypadku rozważyć bowiem trzeba problem odpowiedzialności dłużnika i jego ewentualnej ekskulpacji, a więc sięgnąć do konstrukcji art. 471 k.c., opartej na niedostatku należytej staranności po to, by stwierdzić istnienie albo brak winy nieumyślnej¹¹.

Niedołożenie należytej staranności (art. 472 k.c.) utożsamiane jest z winą nieumyślną dłużnika, z niedbalstwem¹². Jak zauważa J. Dąbrowa¹³ już twórcy kodeksu zobowiązań używali niemal zamiennie wyrażen „niedbalstwo” i „niedołożenie staranności” rozumiejąc je prawdopodobnie jako synonimy. Aktualnie, mimo istotnych zmian redakcyjnych w tekście art. 470 k.c. w stosunku do dawnego art. 240 l k.z., nie nastąpiła w tej mierze zmiana. O ile więc nakaz spełnienia zobowiązania z uwzględnieniem należytej staranności oznacza obowiązek działania według wzorca, o tyle brak należytej staranności utożsamiany jest z niedbalstwem, za

⁹ J. Dąbrowa, *Wina jako przesłanka odpowiedzialności cywilnej*, Wrocław 1968, s. 48 i 49.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Por. S. Buczkowski, Z. K. Nowakowski, *Prawo obrotu uspołecznionego*, Warszawa 1971, s. 184 i 185.

¹² J. Dąbrowa, op. cit., s. 64 „niedbalstwo i niedołożenie staranności to synonimy”.

¹³ Ibidem, s. 38.

które dłużnik odpowiada tak samo jak w razie winy umyślnej. Na tym stanowisku stoi doktryna prawa¹⁴, jak również bogate orzecznictwo sądowe i arbitrażowe¹⁵.

II. NAJWYŻSZA STARANNOŚĆ W ORZECZNICTWIE ARBITRAŻOWYM I W USTAWODAWSTWIE GOSPODARCZYM

Podwyższona miara staranności, do której zobowiązany jest dłużnik w obrocie uspołecznionym wynika w pierwszym rzędzie z prymatu interesu gospodarki narodowej w zobowiązaniach podejmowanych w tym obrocie, jak i z zasady szczególnej ochrony mienia uspołecznionego. Wyższa niż przeciętna miara staranności jest w istocie fundamentem zasady realnego wykonywania zobowiązań, dyrektywą zmierzającą do urzeczywistnienia celu społeczno-gospodarczego umowy. Powyższe względy sprawiły, iż państwowy arbitraż gospodarczy już w początkowym okresie działania zaczął konsekwentnie stosować w stosunku do dłużnika w obrocie uspołecznionym miernik maksymalnej, najwyższej w danych warunkach staranności¹⁶. Stanowisko arbitrażu w tym przedmiocie znalazło najpełniejszy wyraz w Uchwale nr 2/58 Kolegium Arbitrażu Głównej Komisji Arbitrażowej z dnia 17 IV 1958¹⁷. W myśl tej uchwały jednostki gospodarki uspołecznionej powinny przy wykonywaniu zobowiązań, wynikających z obrotu uspołecznionego, wykazać się „najwyższą — stosownie do okoliczności — starannością [. . .] i mogą być zwolnione od odpowiedzialności za naruszenie tych zobowiązań tylko wówczas, gdy przeprowadzonym dowodem wykażą, że naruszenie to było skutkiem przeszkody, której zaistnienia nie mogły przewidzieć, powstania nie zawiniły i której, mimo dołożenia najwyższej staranności nie zdołały przewyciężyć”. Wyliczone wyżej elementy, zwalniające dłużnika w obrocie uspołecznionym od odpowiedzialności, uchwała określa jako „wypadek losowy”, odmawiając przy tym cech losowości tzw. zdarzeniom wewnątrzzakładowym¹⁸, a więc wypadkom takim, jak spowodowane przez zawodność działania urządzeń technicznych zakładu lub, co należy podkreślić, przez niedociągnięcia organizacyjne¹⁹.

¹⁴ Por. W. Czachórski, *Prawo zobowiązań w zarysie*, Warszawa 1968, s. 334 i n.; A. Ohanowicz, J. Górski, *Zobowiązania, zarys według kodeksu cywilnego, część szczegółowa*, 1966, s. 407, także *Zarys Prawa Zobowiązań*, Warszawa, 1972 s. 184 i 185, a pod rządami k.z.: J. Korzonek i J. Rosenblüth, *Kodeks zobowiązań*, 1936, s. 328; F. Longchamps de Berier, *Zobowiązania*, s. 245.

¹⁵ Zestawienie orzecznictwa w tej mierze patrz J. Dąbrowa, op. cit., s. 39.

¹⁶ Por. np. orzeczenie GKA: III-67/49, OAI, poz. 13; III. 2. 0-115/52 O.N.V. poz. 2, N.V.2- 16/52, O.A.VI-POZ. 2; II. A-5/54, PUG 1955, nr 7, s. 267, III. 5-1/55 PUG 1955, nr 11 s. 492, II. A- 139/55, PUG 1956 nr 2, s. 120.

¹⁷ Patrz Państwo i Prawo 1958, nr 7, s. 223.

¹⁸ Por. W. Warkalno, *Wypadek losowy jako granica odpowiedzialności w obrocie uspołecznionym*, PUG 1961, nr 4, s. 199.

¹⁹ Uzasadnienie uchwały nr 2/58, część A.

Uchwała nr 2/58, która spotkała się z niejednakową oceną przedstawicieli nauki i praktyki prawa²⁰, zawiera z punktu widzenia interesującej nas tematyki niezwykle istotną tendencję. Obowiązująca w obrocie uspołecznionym staranność musi być, jak to wynika z brzmienia samej wytycznej i jej uzasadnienia²¹, zróżnicowana. Powinna ona być dostosowana do okoliczności danego wypadku i cech charakteryzujących dłużnika. Będzie to jednak zawsze najwyższa staranność, najwyższa zapobiegliwość, „którą w danych warunkach dana jednostka gospodarki uspołecznionej mogła była wykazać”²².

Wejście w życie kodeksu cywilnego spowodowało potrzebę rozważenia, czy zawarte w uchwale nr 2/58 kryteria staranności obowiązującej w obrocie uspołecznionym zachowały znaczenie jako wytyczne orzecznictwa arbitrażowego także i pod rządami tego kodeksu. Analiza postanowień kodeksu, stanowisko nauki prawa i praktyka arbitrażu pozwalają odpowiedzieć twierdząco na to pytanie i to z następujących względów.

Z zestawienia treści art. 471, 472 i art. 355 § 2 k.c. wynika, że dłużnik w obrocie uspołecznionym odpowiedzialny jest za winę zarówno umyślną, jak i nieumyślną, przez którą kodeks rozumie niedbalstwo, polegające na niezachowaniu należytej staranności. Staranność ta ma być starannością ogólnie wymaganą w stosunkach danego rodzaju, z tym że w zobowiązaniach dotyczących mienia społecznego ma to być staranność podwyższona. Jej miernik należy ustalać, biorąc pod uwagę obowiązek szczególnej ochrony tego mienia, co jednak nie powinno prowadzić do przyjęcia nieograniczonej odpowiedzialności dłużnika; równałoby się to bowiem odpowiedzialności za przypadek²³.

Miernik najwyższej staranności, o której mowa w uchwale nr 2/58 Kolegium Arbitrażu wywodzi się zatem z tej samej potrzeby ochrony mienia społecznego, którą eksponuje art. 355 § 2 k.c. W tym stanie rzeczy

²⁰ Pozytywnie wypowiedzieli się m. in.: A. Stelmachowski, *Prawotwórcza działalność arbitrażu*, PUG 1959, nr 11, s. 368-374; W. Warkało, op. cit.; M. Madey, *Zasady ogólne prawa cywilnego w stosunkach między uspołecznionymi jednostkami gospodarczymi*, Państwo i Prawo 1960, z. 10, s. 578, a także ogólne warunki umów sprzedaży, PUG 1967, nr 1 oraz *Rękojmia przy dostawach w obrocie uspołecznionym w PRL*, Wydawnictwo Prawnicze 1965, s. 132; A. Ohanowicz, *Unifikacja i reforma prawa cywilnego*, *Ruch Prawniczy i Ekonomiczny*, 1959, z. 3, s. 89; J. Dąbrowa, *Wina jako przesłanka odpowiedzialności cywilnej*, Wrocław 1968; M. Andrełowicz, E. Kulesza, *Umowy o wykonanie inwestycji budowlanych*, Warszawa 1969, s. 218 - 219. Ujemnie, choć z diametralnie różnych przyczyn, ocenili uchwałę: S. Buczkowski, *Glosa do uchwały nr 2/58 Kolegium Arbitrażu Głównej Komisji Arbitrażowej*, Państwo i Prawo 1958, nr 7, s. 225, a także *Zobowiązanie i odpowiedzialność w uspołecznionym obrocie*, Państwo i Prawo 1963, z. 5-6, s. 813 oraz J. Mayzel, *Jeszcze o wypadku losowym*, PUG 1959, nr 8, s. 310.

²¹ Uzasadnienie uchwały nr 2/58, część A.

²² Patrz notka 19.

²³ Tak F. Błahuta w *Komentarzu do kodeksu cywilnego t. II*, Warszawa 1972, s. 832.

nasuwa się niejako automatycznie uzasadniona tendencja do posługiwania się przy stosowaniu dyspozycji zawartych w art. 355 § 2 zasadami wypracowanymi z tych samych założeń, które zostały sformułowane w uchwale nr 2/58, zwłaszcza, że są to zasady, za którymi przemawia fakt wieloletniego, niekwestionowanego ich stosowania. Względy zatem celowości, przy braku formalnych przeciwwskazań, przemawiają za tym, aby przez należyłą staranność w obrocie, mającym za przedmiot mienie społeczne, a więc w obrocie uspołecznionym, rozumieć staranność najwyższą taką, jak ją określa uchwała nr 2/58 Kolegium Arbitrażu.

Innym argumentem przemawiającym za stosowaniem pod rządami kodeksu cywilnego wytycznych zawartych w uchwale nr 2/58 przy określaniu staranności wymaganej od dłużnika w obrocie uspołecznionym jest potrzeba uściślenia miernika należytej staranności (art. 355 k.c.).

Formuła użyta w art. 355 k.c. wymaga bardziej dokładnych wskazówek co do tego, jaka ma być miara staranności obowiązująca dłużnika w obrocie uspołecznionym, niż formuła art. 240 k.z. Jeżeli przez stosunki danego rodzaju, o których mowa w art. 355 § 1 k.c. należy rozumieć stosunki prawne (a nie ma podstaw by sądzić inaczej), wymagana od dłużnika staranność przedstawiać się może jako staranność abstrakcyjna sprzedawcy, dostawcy, wykonawcy robót budowlanych itp. Takie określenie należytej staranności nie uwzględnia szczególnych okoliczności, które wynikają z danego stosunku prawnego, nie bierze pod uwagę właściwości przedmiotu, miejsca, czasu i sposobu świadczenia, a w konsekwencji również i stopnia trudności związanego z wykonaniem umowy. Jednolita miara staranności dla wszystkich zobowiązań danego rodzaju nie odpowiada więc potrzebom obrotu uspołecznionego. Ogólna wskazówka, że staranność w tym obrocie powinna uwzględniać obowiązek ochrony mienia społecznego, będącego przedmiotem tego obrotu, jest również zbyt ogólna, niedookreślona, aby można było posługiwać się nią bez potrzeby dalszych uściśleń. Zatem i z tego względu nasuwa się potrzeba sięgnięcia do zasad zawartych w uchwale nr 2/58. Pogląd, że wytyczne zawarte w uchwale nr 2/58 Kolegium Arbitrażu nie straciły swej aktualności pod rządami kodeksu cywilnego podziela większość przedstawicieli nauki i praktyki²⁴. Takie też jest stanowisko arbitrażu, który ciągle posługuje

²⁴ Patrz J. Dąbrowa, op. cit., s. 111 - 114, S. Buczkowski, Z. K. Nowakowski, *Prawo obrotu uspołecznionego*, Warszawa 1971, s. 186; J. Trojanek, *Zasady współpracy i wzajemnej pomocy w stosunkach obrotu uspołecznionego*, Poznań 1968, s. 131 i n.; W. Warkałło, *Odpowiedzialność odszkodowawcza*, Warszawa 1972 s. 248; A. Stelmachowski, *Ogólne zasady odpowiedzialności cywilnej w obrocie uspołecznionym*, Katowice 1968, s. 27 - 34; J. Wiszniewski, *Zarys prawa cywilnego*, Warszawa 1969, s. 323 i n., a także M. Madey, *Ogólne warunki umów sprzedaży*, PUG 1967 nr 1, s. 6-7; J. Górski, *Zarząd mieniem ogólnonarodowym w orzecznictwie arbitrażowym*, PUG 1969 nr 6/7, s. 265; W. Bagiński, C. Dębski, *Sprzedaż i dostawa w obrocie uspołecznionym*, Warszawa 1970, s. 233 i n. oraz s. 241; M. Andrełowicz,

się zasadami określonymi w uchwale nr 2/58 Kolegium Arbitrażu w swych orzeczeniach²⁵.

Należy przy tym podkreślić niektóre wyraźnie zarysowujące się kierunki orzecznictwa arbitrażowego, nawiązujące i rozwijające wytyczne zawarte w uchwale nr 2/58 Kolegium Arbitrażu, nieobojętne dla naszych rozważań. Tak więc najwyższa staranność, będąca należyłą starannością w rozumieniu art. 355 § 1 i 2 k.c. zobowiązuje dłużnika w obrocie uspołecznionym do bezbłędnej w zasadzie organizacji funkcjonowania zespołu środków, przy pomocy których umowne obowiązki mają być wykonane²⁶, do takiego gromadzenia i wykorzystywania doświadczeń i informacji, aby na czas przewidzieć i usunąć przeszkody, które mogą zagrozić należytemu wykonaniu zaciągniętych zobowiązań²⁷ i wymaga od dłużnika takiego poziomu znawstwa²⁸, który daje specjalizacja, będąca podstawą obowiązującej organizacji uczestników obrotu uspołecznionego.

Źródłem, z którego obok orzecznictwa arbitrażowego można czerpać wiadomości o tendencji uściślenia i różnicowania pojęcia należytej staranności w obrocie uspołecznionym są przepisy szczególne, normujące ten obrót. Przepisy te używają — od czasu wejścia w życie kodeksu cywilnego — na określenie staranności obowiązującej dłużnika pojęcia należytej staranności, jakkolwiek w okresie poprzedzającym wydanie kodeksu można było znaleźć w nich zgodne z ustaleniami uchwały nr 2/58 pojęcie najwyższej staranności²⁹. Znajdujemy jednak także postanowienia, mające na celu bliższe sprecyzowanie obowiązków dotyczących wykonania umowy, a w konsekwencji i wymaganej staranności w danym stosunku prawnym. Tak np. ogólne i branżowe warunki umów sprzedaży lub dostawy, różnicują i precyzują obowiązki dłużnika w ramach tego samego rodzaju stosunków sprzedaży lub dostawy, wyznaczając w ten sposób granice obowiązującej dłużnika takiej umowy należytej, najwyższej w danych warunkach staranności³⁰.

Tak więc stopień staranności, z którą dłużnik powinien wywiązać się

E. Kulesza, op. cit., s. 219-220. Odmiennego zdania jest W. Czachórski, *Prawo zobowiązań w zarysie*, Warszawa 1969, s. 336, notka 6.

²⁵ Patrz np. orzeczenia GKA B.O.-2104/66, PUG 1966, nr 12, poz. 542, BO-14500/70, PUG 1971, nr 6, poz. 889, II-00888/72, PUG 1973, nr 8-9, poz. 1011.

²⁶ Patrz orzeczenia GKA XVI 74/58 OSPiKA 1958, poz. 326, V-131/58, OSPiKA 1959, poz. 182, RN 63/59, OSPiKA 1960, poz. 166, BO-9860/61, OSPiKA 1961, poz. 182, BO-3432/63, PUG 1964, poz. 403, BO-11329/63, PUG 1965, poz. 427, BO-13043/65, PUG 1966, poz. 532, BO-12313/68, PUG 1969, poz. 721.

²⁷ Patrz np. orzeczenia GKA: BO-8194/63, PUG 1964, poz. 412, I-13879/69, PUG 1971, poz. 842.

²⁸ Patrz np. orzeczenie BO-7722/65, PUG 1965, poz. 510, BO-3253/66, PUG 1967, poz. 555, BO-283/69, PUG 1969, poz. 739.

²⁹ Patrz § 28 regulaminu wprowadzonego rozp. ministra komunikacji z dnia 24 V 1960 r. w sprawie regulaminu przewozu i spedycji w ciężarowym transporcie samochodowym (Dz. U. nr 31, poz. 174).

³⁰ Por. orzeczenie GKA I-8593/64, PUG 1965, poz. 481.

z obowiązku dostarczenia ściśle określonej w umowie ilości towaru różni się w zależności od rodzaju towaru i jego cech³¹. Inna jest granica dopuszczalnych odstępstw w tym zakresie w stosunku do mleka i jego przetworów (5% ilości towaru przewidzianego do dostarczania w dziennym lub okresowym zamówieniu), inna w stosunku do wyrobów hutniczych (waha się ona w zależności od rodzaju tych wyrobów i wielkości zamówienia w granicach od 10% do 2%). Dopuszczalna tolerancja ilości dostarczonego towaru w stosunku do kruszywa wynosi $\pm 5\%$ wagi, ale dla kruszyw, których ilość ustala się według objętości — dopuszczalne zmniejszenie tej objętości może dochodzić do 10%. Jeszcze inaczej rozwiązano tę sprawę w przypadku dostawy ryb.

Ilości i terminy dostawy drewna mają uwzględniać możliwości sezonowe sprzedawcy oraz stan zapasów u kupującego. Dopuszczalna wielkość odchylenia od ustalonego w umowie terminu dostawy zależy także od rodzaju towaru³². Tak np. w stosunku do ciastek i pieczywa różnica 1 godziny między umówionym a rzeczywistym terminem dostawy upoważnia odbiorcę do odmowy przyjęcia towaru. Węgiel uważa się za dostarczony w terminie, jeżeli go wysłano 5 dni przed lub 5 dni po upływie terminu, w którym miał być dostarczony. W stosunku do maszyn dostawa natychmiastowa powinna nastąpić w ciągu 48 godzin od zawarcia umowy, w stosunku do ziemniaków dostawca nie popada w zwłokę, jeśli opóźni dostawę o 6 dni. Termin na dostarczenie sprzedawcy dyspozycji dodatkowych co do wysyłki piwa uzależniony jest od tego, czy kupujący jest detalistą czy hurtownikiem i wynosi w pierwszym wypadku 1 dzień, w drugim 3 dni.

³¹ Por. np. § 35 ogólnych warunków umów sprzedaży materiału siewnego i szkółkarskiego, zarządzenie Min. Rolnictwa z 26 X 1967 (M. P. nr 61 poz. 292, 1972, nr 29, poz. 160); § 17 ust 1 pkt 2 ogólnych warunków umów sprzedaży mleka i jego przetworów, zarządzenie Min. Przemysłu Spożywczego i Skupu z 1 VI 1970 (M. P. nr 18, poz. 141); § 7 ogólnych warunków umów sprzedaży wyrobów hutniczych, zarządzenie Min. Przemysłu Ciężkiego z 21 IV 1970 (M. P. nr 14, poz. 119); § 8 ogólnych warunków umów sprzedaży oraz umów dostawy drewna i wyrobów z drewna, zarządzenie Min. Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 24 IV 1967 (M. P. nr 27, poz. 124, 1970, nr 31, poz. 256); §§ 5 i 6 ust. 2 ogólnych warunków umów sprzedaży oraz umów dostawy kruszywa budowlanego, zarządzenie Min. Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych z 24 II 1971 (M. P. nr 16, poz. 113); § 11 ust. 1 i 2 ogólnych warunków umów sprzedaży ryb i przetworów rybnych, zarządzenie Min. Żeglugi z 19 I 1970 (M. P. nr 4, poz. 37).

³² Por. np. § 6 ogólnych warunków umów sprzedaży ziemniaków jadalnych późnych, zarządzenie Min. Przemysłu Spożywczego i Skupu z 1 VIII 1972 (M. P. nr 41, poz. 227); § 19 ogólnych warunków umów sprzedaży ziemniaków jadalnych; § 9 ogólnych warunków umów dostawy pieczywa i wyrobów ciastkarskich, zarządzenie Min. Handlu Wewnętrznego z 7 IV 1967 (M. P. nr 22, poz. 102); § 9 ust. 2 ogólnych warunków umów sprzedaży i umów dostawy węgla i brykietów z węgla, zarządzenia Min. Górnictwa i Energetyki z 22 IV 1969 (M. P. nr 17, poz. 144); § 13 ogólnych warunków umów sprzedaży warzyw i owoców, zarządzenie Min. Handlu Wewnętrznego z 30 III 1967 (M. P. nr 19 poz. 93, 1969, nr 27, poz. 210).

W opisanych wyżej wypadkach stopień staranności dłużnika determinują takie okoliczności, jak rodzaj i gatunek towaru, użyty środek transportu, opakowanie towaru, miejsce świadczenia, pora roku, a nawet bliżej nie określone „warunki miejscowe”³³. Przytoczone przepisy uprawniają dłużnika do świadczenia odbiegającego od rygorystycznie traktowanych postanowień umowy. Ma to na celu i w ostatecznym efekcie stanowi umiarkowanie stopnia obowiązującej dłużnika w danych okolicznościach najwyższej staranności.

Dla naszych rozważań interesujące są także te wypadki, w których przepisy szczególnie nakazują dłużnikowi zachowanie określonej postawy. Tak np. dostawca mleka, który otrzymał spóźnioną dyspozycję dodatkową powinien jednak dołożyć wszelkich starań, aby dyspozycja ta była wykonana³⁴. Podobne postanowienie znajdujemy w przepisach o dostawie węgla³⁵. W obu tych wypadkach ocena staranności dostawcy będzie musiała uwzględniać elementy charakteryzujące jego postawę, jego dobrą wolę wykonania żądań wierzyciela.

III. ISTOTNE CECHY NAJWYŻSZEJ STARANNOŚCI

Analiza orzecznictwa arbitrażowego oraz przepisów poszczególnych regulujących uspołeczniony obrót gospodarczy wskazuje, że poszukując właściwych rozwiązań przy ustalaniu miernika staranności w obrocie uspołecznionym, należy zwrócić szczególną uwagę na dwa istotne dla tych poszukiwań momenty. Pierwszy z nich to nadanie odpowiedniej rangi zagadnieniom organizacyjnym, drugi to zróżnicowanie stopnia staranności, do której zobowiązany jest dłużnik, najwyższej w danych okolicznościach. Rozpatrzenie obu tych problemów pozwoli na pełniejsze naświetlenie zagadnienia staranności i jej miernika w obrocie uspołecznionym.

Rozważania na tematy organizacyjne kierują nas natychmiast w dziedzinę prakseologii, a więc dziedzinę, o której była już mowa na początku naszych rozważań. Nie ulega wątpliwości, iż w każdym przypadku staranność, z jaką dłużnik w obrocie uspołecznionym wykonuje zaciągnięte zobowiązanie, powinna nosić wszelkie znamiona dobrej roboty. Zatem właśnie prakseologia i stanowiąca jej rozwinięcie nauka organizacji i kierownictwa, dostarcza zawsze choćby najbardziej ogólnych kryteriów oceny, pozwalających na obiektywne stwierdzenie, czy całość działań dłużnika, podejmowanej w celu wykonania zobowiązania, odpowia-

³³ Por. § 2 ust. 2 ogólnych warunków umów sprzedaży mleka, zarządzenie Min. Przemysłu Spożywczego i Skupu z 1 VI 1970 (M. P. nr 18, poz. 141).

³⁴ Por. § 2 ust. 4, ogólnych warunków umów sprzedaży mleka.

³⁵ Por. § Ul ust. 2 ogólnych warunków umów sprzedaży węgla... zarządzenie Min. Górnictwa i Energetyki z 29 IV 1969. (M. P. nr 17, poz. 144).

da racjonalnym wymogom i zasługuje na miano działalności nacechowanej najwyższą w danych okolicznościach zapobiegliwością.

Sięgając do wypracowanych przez prakseologię sformułowań można — jak się zdaje — wnosić, iż najwyższa staranność, którą ma zachować dłużnik w obrocie uspołecznionym, to coś więcej niż zwykła dbałość o zgodność wytworu, będąca przecież cechą każdej staranności w ogóle. Staranność najwyższa zbliża się raczej do pojęcia wytrawności, a nawet mistrzostwa. Dłużnik, który obowiązany jest przewidzieć i przewyciężyć wszystkie nie objęte pojęciem wypadku losowego przeszkody w wypełnianiu jego zobowiązania, musi wykazać odpowiednio wysokie kwalifikacje i umiejętności fachowe, a także wprząć je w wysiłek spełnienia świadczenia, wykazać się aktywnością działania. Te właśnie cechy subiektywne, czynią zeń znawcę, postępującego w myśl wypróbowanych i przyjętych za poprawne wzorców, i — co należy dodatkowo uwypuklić — znawcę wykorzystującego przy tym umiejętnie, w miarę potrzeb, nowe postępowe metody i środki działania.

Jest przy tym rzeczą oczywistą, iż zachowanie dłużnika w trakcie realizacji zobowiązania odpowiadać musi wszelkim wskazaniom, jakie wynikają z ustawy, przepisów prawnych, w tym z obowiązujących norm, normatywów, instrukcji i regulaminów i co chyba szczególnie ważne, zarówno z ogólnych warunków umów, jak i z postanowień umowy łączącej dłużnika z wierzycielem. Wynika stąd, iż bądź to norma prawna, bądź też stosunek zobowiązaniowy mogą precyzować w czym ma się staranność dłużnika przejawiać, w jakiej postaci uzewnętrzniać.

W powyższym kontekście najwyższą staranność, oscylującą wokół prakseologicznych wymogów mistrzostwa określić można jako ogół zabiegów organizacyjnych i technicznych, które jednostka gospodarki uspołecznionej podjąć powinna jako znawca w celu realizacji zaciągniętego zobowiązania i to przy wykorzystaniu najnowszych zdobyczy nauki i techniki. Stopień tej staranności wynika z istoty zobowiązania, jest więc obowiązkiem dłużnika bez względu na to, czy tak właśnie stanowi przepis prawa. Podkreślenie wymogu znawstwa zmierza do wskazania wysokiego stopnia umiejętności, jaka powinna cechować dłużnika i wynikającą z tego w konsekwencji odpowiednią zapobiegliwość na wszystkich odcinkach zamierzonego działania. Powinna to być zapobiegliwość uzasadniona w stosunku do potrzeb i zakreślonego w umowie celu, zapobiegliwość optymalna w zaistniałej sytuacji.

Kryterium optymalizacji, częsty przewodnik na niwie efektywności naszego działania, nie oznacza bynajmniej obniżenia progu wymagań stawianych dłużnikowi. W stosunku do pojęcia maksymalizacji przesuwają jedynie akcent na nieco inne płaszczyzny. Określenie „najwyższa zapobiegliwość” jako synonim najwyższej staranności, zakłada ukierunkowanie na wybór najlepszych, najbardziej korzystnych, a więc i sprzyjających wykonaniu umowy warunków. Na tym właśnie polega zapobiegli-

wość optymalna, a więc możliwie najlepsza, co uwypukla subiektywny element wzorca uwzględniającego — jak głosi uchwała nr 2/58 Kolegium Arbitrażu — okoliczności danego wypadku.

Wydaje się, iż nie co innego, a właśnie owa optymalna zapobiegliwość, jakiej możemy oczekiwać od znawcy, stanowi *signum specificum* najwyższej staranności dłużnika w obrocie społecznym. Zabiegów, które dłużnik powinien podjąć nie da się przy tym skatalogować ani ich enumeratywnie wyliczyć. Zależą one nie tylko od istoty samego zobowiązania, ryzyka i stopnia trudności związanych z jego realizacją, ale i czasu przeznaczanego na spełnienie świadczenia. Trudności wynikają z takich okoliczności, jak cechy charakterystyczne przedmiotu świadczenia, sposób, miejsce i czas świadczenia, a także i zakres współpracy z jednostkami współdziałającymi. Od całokształtu tych i tym podobnych okoliczności zależy sposób działania dłużnika, a więc konieczne do zastosowania środka i metody, za pomocą których dłużnik osiąga należyte wypełnienie zaciągniętego zobowiązania.

Im wyższy stopień trudności, tym z reguły potrzebna większa zapobiegliwość, tym bardziej owocne metody, które precyzuje nauka, a poświadcza praktyka w odniesieniu do wszelkiej dobrej organizacji.

Wysuwając na czoło problematyki staranności zagadnienia naukowej organizacji działania, czynimy to z całą świadomością. Bez właściwej organizacji działania dłużnika nie może być mowy o dochowaniu prawem wymaganej staranności. Odstępstwo od zasad należytej organizacji działania, zawieranie improwizacji daje z reguły — jak uczy doświadczenie — ujemne wyniki i musi być w konsekwencji uznane za niedbalstwo dłużnika.

Jako minimum wymagań wynikających z zasad należytej organizacji działania, należy uznać przede wszystkim opracowanie planu zamierzeń, niezbędnych dla wypełnienia zobowiązania, uzgodnionego z kontrahentami współdziałającymi w jego realizacji. Do tego minimum należy także kierowanie współdziałaniem jednostek, przy pomocy których dłużnik spełnia świadczenie. W fazie uzgadniania, harmonizacji planu działania niezbędne okaże się dokonanie podziału zadań między współwykonawców świadczenia i to w odpowiedniej korelacji czasowej. Na etapie realizacji, na podstawie przyjętego planu działania — uzgodnienie poczynań i usuwanie przeszkód, które mogą się w tym okresie pojawić. Oto przejawy funkcji kierowniczej głównie w postaci koordynacji podjętego zamierzenia, a także wyraz niezbędnej staranności, jej istotne odbicie w płaszczyźnie współdziałania, do którego kontrahenci są zobowiązani nie tylko umową, ale i ogólną regułą art. 386 k.c.

Najwyższa staranność zobowiązuje ponadto dłużnika do wykorzystania zarówno przy ustalaniu planu działania, jak i w trakcie realizacji — zwłaszcza w razie potrzeby modyfikacji dokonanych ustaleń — metod i środków wynikających z nowych osiągnięć w dziedzinie techniki i or-

ganizacji, z postępu w tych dziedzinach. Nie wykazuje bowiem wymaganej zapobiegliwości ten, kto nie dostrzega, przeoczą, a więc zaniedbuje możliwości wykorzystania najnowszych dostępnych zdobyczy wiedzy, jak i postępu technicznego w granicach, jakie dyktują okoliczności danego wypadku³⁶.

Podkreślając istnienie tych granic chcemy wyeksponować i tę cechę najwyższej staranności, która wymaga, aby zastosowanie tych zdobyczy było środkiem, którym posługuje się dłużnik, a nie celem jego działania. Tak np. stosowanie matematycznych metod planowania działań w postaci metod powiązań sieciowych może i powinno mieć miejsce tam, gdzie wymaga tego złożoność operacji, jak np. przy realizacji skomplikowanych zadań inwestycyjnych, nie zaś każdorazowo, bez względu na potrzebę i możliwy do osiągnięcia efekt. O zastosowaniu nowoczesnych metod i środków (np. maszyn elektronicznych) muszą decydować kryteria celowości i związana z tym potrzeba gospodarza. Pogląd ten można sformułować jeszcze inaczej. Jeżeli ryzyko spełnienia świadczenia przy użyciu metod tradycyjnych wzrasta, wywołując uzasadnioną obawę należytego spełnienia świadczenia, wtedy powstaje obowiązek wykorzystania najnowszych zdobyczy nauki i techniki w uzasadnionym co do rozmiarów stopniu.

I tu wskazać należy na istnienie następnego czynnika ograniczającego, jakim jest ekonomiczny aspekt stosowania najnowszych zdobyczy techniki. Nie można przecież zapomnieć o konieczności działania w ramach, które określa rachunek ekonomiczny, a także o wymogu opłacalności stosowania instrumentalizacji działań, połączonej z reguły ze znacznymi kosztami. Wiadomo, iż np. praca komputerów jest obecnie bardzo droga, zaś sam proces przygotowania programu czasowo pracochłonny. Nierzadko też oczekiwać trzeba na zrealizowanie zamówienia przez specjalistyczną jednostkę dysponującą elektroniczną aparaturą. Wszystko to sprawia, iż — przynajmniej obecnie — nie zawsze będzie celowe i gospodarczo

³⁶ Przepisy określające jakość świadczeń, zwłaszcza uczestników procesu inwestycyjnego, coraz częściej nakładają na dłużnika obowiązek wykonania świadczeń zgodnie z zasadami współczesnej wiedzy technicznej lub stosowania nowoczesnych rozwiązań, np. § 5 ust. 2 ogólnych warunków umów o generalne dostawy maszyn i urządzeń w obrocie krajowym między j.g.u. — zarządzenie Min. Przemysłu Ciężkiego i Przemysłu Maszynowego z 17 VII 1971 (M. P. nr 43, poz. 275 i z 1972 nr 1 poz. 9); § 3 ust. 4 uchwały nr 75 Rady Ministrów z dnia 10 III 1972 w sprawie projektowania inwestycji OM P, nr 23, poz. 133) oraz § 15 zasad, warunków i trybu zawierania umów pomiędzy j.g.u. o prace projektowe, stanowiących załącznik do zarządzenia Min. BiPMP z 30 VII 1969 (M. P. nr 38, poz. 311) — uzależniając nawet pełnienie określonych funkcji w tym procesie, np. funkcji generalnego dostawcy maszyn i urządzeń od możliwości zapewnienia zamawiającym najbardziej nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych w tej dziedzinie); § 2 pkt 2 uchwały nr 157 Rady Ministrów z 6 VII 1973 w sprawie systemu generalnych dostaw maszyn i urządzeń oraz kompleksowej obsługi inwestorów (M. P. nr 32, poz. 194).

uzasadnione korzystanie z usług nowoczesnej instrumentalizacji. Nie zawsze będzie to też opłacalne. A nie jest cechą najwyższej staranności organizowanie wykonania zobowiązania bez względu na koszt. W grę wchodzić powinno zawsze podstawowe kryterium: cena i jej kalkulacja uzasadniona rachunkiem i analizą techniczno-ekonomiczną. Stąd wyżej mowa o optimum zapobiegliwości, nie zaś o wymogu maksimum, który może nie liczyć się z kosztami, preferując działania bez względu na ekonomiczne konsekwencje.

Nie bez znaczenia także dla korzystania z osiągnięć nauki i techniki pozostaje kwestia wzrostu kwalifikacji kadry. Niejednokrotnie — zwłaszcza w przypadku zmiany technologii — konieczność uzupełnienia kwalifikacji staje się dziełem całej załogi. A nie trzeba przy tym zapominać o czynniku czasu, jaki potrzebny jest w pierwszym rzędzie dla wdrożenia nowoczesnych zdobyczy, jak i dla podniesienia kwalifikacji, które umożliwiają praktyczne wykorzystanie zdobyczy postępu.

Naukowa organizacja działania wskazuje nam na jeszcze jeden istotny moment charakteryzujący działania staranne. Wymogi najwyższej zapobiegliwości nakazują dłużnikowi odpowiednią dbałość o środki, przeznaczone do realizacji zaciąganych przez niego zobowiązań. Już przy analizie orzecznictwa arbitrażowego zwracały uwagę orzeczenia obciążające dłużnika ujemnymi skutkami braku staranności: zabezpieczenia niezbędnych dostaw, dbania o ich jakość i terminowość, o załogę, o jej kwalifikacje, warunki pracy, stanowiąc istotny czynnik uzyskania właściwych efektów produkcyjnych. Nie pominiemy przy tym obowiązku dbałości o środki produkcji, ich utrzymanie, konserwację remont i modernizację.

Wszystkie wyżej wymienione elementy tkwią w pojęciu celowego i rozsądnego gospodarskiego działania, które leży u podłoża wszystkich reguł dobrej roboty. Zbieżność jest tu nieprzypadkowa. Bez niezbędnej logiki, rzeczowości i konsekwencji działania nie ma dobrej roboty, ani najwyższej staranności w wykonaniu zobowiązań. W tym wymaganium gospodarskiego działania mieści się także nieuchwytny i prawnie niewymierzalny czynnik aktywnego zaangażowania, właściwej postawy psychicznej kierownictwa i pracowników szeregowych jednostki gospodarki społecznej będącej dłużnikiem. Z doświadczenia wiadomo, iż niejednokrotnie te właśnie czynniki decydują o końcowym efekcie i o sukcesie, mimo iż rozmiar trudności zdawał się taką możliwość przekreślać.

LA MESURE DE LA DILIGENCE ET DE LA PRECISION DANS LE TRAFIC ECONOMIQUE SOCIALISÉE

Résumé

La notion de la diligence et de la précision a le caractère de l'unité de mesure de l'activité humaine. La praxéologie voit dans la précision diligente le trait caractéristique du bon travail, une persévérante attention de la réussite de l'oeuvre con-

sistante sur l'activité selon le principe de l'organisation scientifique et de la gestion.

L'aspect juridique de la diligence se caractérise par le devoir de la bien définie conduite qui pèse sur le débiteur. Par rapport aux obligations concernant le patrimoine social, la diligence du débiteur se définit pendant la prise en considération de l'obligation de la protection particulière de ce bien social. En établissant la responsabilité du débiteur de la négligence et du manque de la diligence congrue, donc de la négligence qui constitue une sorte de faute involontaire, il faut prendre en considération les indications tirées des principes de l'activité rationnelle.

Le principe de la protection du bien social a trouvé le terme le plus propre dans l'arrêt nr 2 de 1958 du Collège d'Arbitrage de la Commission d'Arbitrage. Cet arrêt a gardé son actualité et après l'entrée en vigueur du Code Civil, il précise donc les principes des responsabilités y contenues. Cet arrêt prédise aussi que le débiteur dans le trafic socialisé est obligé de se distinguer — selon la circonstance par la diligence suprême donc respectivement différenciée — La jurisprudence, basée sur cet arrêt, met en relief le devoir et l'obligation de l'organisation congrue de l'activité du débiteur; elle souligne le rôle de la prévoyance aussi bien que la pression et suppression adroite des obstacles et des empêchements qui peuvent apparaître au cours de la réalisation des obligations.

En plus, les dispositions particulières normalisant le trafic socialisé expriment les tendances de précision et de différenciation de la responsabilité du débiteur. Dans l'esprit des conditions de branche de la vente et de la livraison un degré exigé de diligence attentive du débiteur se distingue selon la sorte et la nature de marchandise, ses caractères, son emballage, le lieu et le temps de la prestation, selon les conditions locales, selon le moyen de transport utilisé et même selon le caractère de la partie contractante. La jurisprudence aussi bien les dispositions qui précisent le degré de la diligence du débiteur, causent la nécessité de la prise en considération des exigences dictées par la praxéologie. Celle-ci fournit donc les plus objectifs critères de l'appréciation si l'activité du débiteur correspond aux exigences de la plus haute prévoyance dans les conditions données.

La diligence exige du débiteur dans le trafic socialisé quelque chose de plus que la simple attention de la perfection de l'oeuvre, c'est donc l'activité de traits rapprochés de la notion de la maturité et même de la maîtrise. Selon cette conception, la diligence peut être définie comme l'ensemble des tentatives d'organisation et techniques que l'unité de l'économie socialisée devrait entreprendre comme spécialiste dans le but de la réalisation de l'obligation contractée. L'exigence de la connaissance des choses indique le haut degré du savoir-faire qui doit caractériser le débiteur, et par conséquence, cette exigence indique en plus, sa complète prévoyance optimale par rapport aux besoins et au but du contrat. La suprême prévoyance comme synonyme de la suprême diligence, admet le choix de plus favorables moyens pour la réalisation du contrat. Cela est mis en relief par le caractère subjectif du modèle mettant en considération — conformément à l'arrêt nr 2/58 les circonstances du cas donné.

La façon d'agir du débiteur résulte non seulement de l'essence même de l'obligation, du hasard et du degré des difficultés liées à sa réalisation, mais aussi du temps destiné à la réalisation de la prestation. Si le degré de la difficulté y est plus grand, on y exige de la part du débiteur, d'autant plus grande prévention.

La procédure contraire aux principes scientifiques de l'organisation et de la direction provoque toujours des conséquences négatives. Le minimum des exigences imposées au débiteur décide de l'exécution congrue des fonctions directives en forme de la coordination des actions ayant pour but l'exécution des prestations. Cela exige de la coordination du plan envisagé d'action, de la division correcte des

devoirs parmi les coexécuteurs et tout cela est fait par la corrélation convenable dans le temps. Tout cela exige également qu'on harmonise et qu'on rende conforme des entreprises et des suppressions des empêchements au cours de la réalisation des prestations.

La diligence suprême oblige de mettre à profit les méthodes et les moyens résultants des accessions obtenus de la technique et de l'organisation dans les limites qui résultent des critères de l'opportunité et du calcul économique. Il faut mettre en relief l'exigence de la rentabilité. L'exécution de l'obligation à tout prix n'est pas le trait de suprême diligence. C'est d'ici vient l'exigence de garder l'optimum et non le maximum de prévention coûte que coûte.

La diligence la plus haute c'est le perfectionnement de la qualification de l'équipe sans lequel il n'y a pas d'action d'habituer aux acquisitions modernes de la science; la suprême diligence c'est aussi la sollicitude des moyens indispensables destinés à la réalisation des obligations prises.

Tous ces éléments se trouvent dans la notion de l'action opportune et économique restant à la base des règles du bon travail.

L'élément de l'engagement et de la convenable attitude psychique insaisissable et souvent décisive de l'effet final et du succès s'y trouve aussi.