

Artykuł pochodzi z publikacji: *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018

*dr.Elżbieta Kotowska<sup>1</sup>, prof.nzw. dr.hab Waldemar Stelmach<sup>1</sup>*

## **Historyczna myśl postępową o kierowaniu w Polsce**

### **Abstrakt**

Autor przedstawia szkic prezentujący dorobek czołowych postaci w polskiej historii i nauce, którzy poświęcili swoje prace doskonaleniu sposobów kierowania / zarządzania państwem polskim. Wyjątkiem jest postać i osiągnięcia Karola Adamieckiego uznawanego w świecie za jednego z prekursorów nauki o organizacji i kierowaniu w produkcji.

**Słowa kluczowe:** kierowanie , zarządzanie, socjalizm, władza, wolność, społeczeństwo.

Kody JEL: M15

### **Abstract - History progressive thought about leading in Poland**

The author presents a sketch showing the achievements of the leading figures in Polish history and science who have dedicated their work perfecting ways to drive / manage Polish state. An exception is the character and achievements of Karol Adamiecki recognized in the

---

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Menedżerska

world as one of the precursors of the science of organization and management in production.

**Keywords:** Direction, management , socialism , government , freedom , society.

JEL codes: M15

## Wstęp

Pierwszym powodem powstania tego opracowania , jest zainteresowanie szeroko propagowanym ostatnio 100leciem odzyskania niepodległości państwa polskiego. Sposób przedstawienia tej rocznicy sprawia wrażenie, że „wszystko” rozpoczęło się właśnie 100 lat temu. Nagle i w gotowym kształcie. Otóż nic bardziej mylnego. Procesy i postawy społeczne kształtują się lub trwają latami; nie mają sprinterskiego charakteru. W przeciwieństwie do deklaracji politycznych.

Świadomość społeczna w makroskali też dojrzewa latami. Ponieważ tak jest, to efektem może być niedostrzeganie tych zmian (oby pozytywnych). Zazwyczaj reagujemy na zmiany szybkie, bezpośrednio odczuwalne typu: rewolucje, przewroty... Długotrwałe okresy przemian społecznych są mniej bolesne, są jakby niezauważalne. Tak jak i w życiu biologicznym kiedy to stwierdzamy ze zdziwieniem: jak ten czas zleciał? / kiedy on tak urósł / ale się wszystko pozmieniało! Itd. Ale wspomniane zmiany społeczne, choć powolne i niezauważalne czasem, ktoś/coś kształtuje. Często jest to nazwana przez pozytywistów „praca u podstaw”. Jej robotnikami są właśnie działacze społeczni, naukowcy. I dlatego właśnie o niektórych spośród nich piszemy.

Mieliśmy w historii wielkich humanistów, zatroskanych o los państwa, o metody kierowania nim. Postanowiliśmy zatem, właśnie z okazji 100lecia powstania Polski nowej, innej, przypomnieć kilka najbardziej świetlanych (naszym zdaniem) postaci historycznych zajmujących się sanacją zarządzania państwem polskim. Jest to wybór subiektywny, ale uzasadniony. A że są to akurat te osobowości i osobistości?! Każdy ma swoich faworytów, co wyraźnie było widać zapoznając się z adekwatną do tematu literaturą.

Powód drugi, to uzasadnione wrażenie, że w ogóle w polskiej nauce jakoś się nie doceniamy; nie doceniamy polskich osiągnięć naukowych, myśli naukowej i naukowców. Nie propagujemy należy-

cie tego, co winno być rozpowszechniane, rozślawiane.

Dotyczy to forum międzynarodowego jak i krajowego. Nie wyłączamy również, a powinno być szczególnie odwrotnie, szkół i wyższych uczelni. Owszem, mamy kilka świetlanych postaci, niejako eksportowych (Kopernik, Skłodowska, Penderecki...) i tylko nimi szafujemy. A mamy przecież Wielkich Rodaków nie znanych lub tylko nie nagłośnionych, mówiąc językiem współczesnych mediów: odkrywca nowych księżyców (prof. Wolszczanin), współtwórca laserów (prof., gen. Kaliski), filozof, który stworzył nowy kierunek nauki (prakseologia T. Kotarbińskiego), Malinowski - etnolog, Gumpłowicz - socjolog, Kołakowski - filozof, Kołodko - ekonomista. Są oni zaliczani do ścisłej światowej czołówki. Kto ze statystycznych Polaków o nich słyszał? Na ilu uczelniach przedstawia się ich dorobek? Oto wada narodowa - głuchota na własne sukcesy.

Pani profesor, była minister Lena Kolarska będąc współautorką pracy zbiorowej Socjologia organizacji wydanej przez PAN i Ossolineum w 1975 r. pod redakcją K. Doktora, na 20. stronach tekstu (arkusz wydawniczy) zamieściła 23. przypisy i tylko jeden odsyłający do polskiego naukowca. Wszyscy pozostali to autorzy anglojęzyczni.

Przed prezentacją naszych bohaterów należy postawić uczciwie pytanie: Czy ich poglądy i teorie są nowoczesne (współczesne) na tyle żeby im poświęcać czas? Współczesne nie są, bo współczesność - przyjmujemy taką definicję - to jest to wszystko co dzieje się za naszego życia. Czy są zatem nowoczesne? Tu potrzeba kilka słów wyjaśnienia. Z określeniem nowoczesności, w sensie socjologiczno-historycznym, są duże kłopoty. Przyznają się do nich takie tuzy naukowe, jak R. Dahrendorf, M. Król, R.K. Merton i wielu innych. Postawmy sobie zatem i my pytanie, gdzie rzeczywiście są granice lub jaki jest obszar interesującej nas nowoczesności organizacyjno-zarządczej i jaki jest jej wymiar? Czy je wyznaczają daty kalendarzowe, sposoby działania i kierowania, czy też układy systemowe albo strukturalne lub tylko nasze wyobrażenia? Do tej pory pomijano po prostu najczęściej (co nie znaczy, że zawsze i u wszystkich autorów) desygnaty tych określeń. Spróbujmy zatem włączyć się, przynajmniej częściowo, w nurt tych autorów, którzy niedostatek ten próbowali zmniejszyć.

Należałoby, naszym zdaniem pominąć elementy ściśle czasowe

(kalendarzowe) i zwrócić uwagę iż nowoczesność to (jednak) zjawiska (mogą być techniczno-technologiczne, jak wynalezienie koła, maszyna parowa lub elektronika), które zmieniły charakter świata i dziejów. Zjawiska nie same w sobie, ale jako stymulatory, siła sprawcza, demiurg powodujący zmiany społeczno-ekonomiczne.

Nowoczesność to również wielkie procesy (np. społeczne lub ekonomiczne) trwające lata i dziesięciolecia, które miały kłopoty z przebicciem się do świadomości społecznej. Na ogół konserwatywnej. Np. teoria Darwina, socjologia Marksa, odkrycie Kopernika, pozytywna – w swoim czasie - Rewolucja Październikowa w Rosji, zastosowanie informatyki (przykładem na ostatnie stwierdzenie o trudnościach z nowoczesnością niech będzie fakt, iż W. Buffett, jeden z 3. najbogatszych ludzi na świecie i bez wątpienia największy inwestor kapitałowy na świecie, dopiero w r. 1994 zastosował w swoim biurze komputer aby móc za jego pośrednictwem grać z przyjaciółmi w brydża, o czym przeczytać można w jego biografii) i inne. Nowoczesność , dodajmy jeszcze, to ryzyko, niepewność i odejście od tradycji. To konkurencja ze „starym” i uświadomienie sobie na co dzień, że wszystko jest w ciągłym ruchu, o czym już zresztą wiedzieli starożytni. Nowoczesność to inna niż do tej pory świadomość. Nowoczesność to nie tyle wiedza, co umiejętność korzystania z niej i jej stosowanie.

Zmiany determinujące nowoczesność to nie jest jednorazowy akt. Nowoczesność w interesujących nas obszarach postrzegana być musi poprzez szereg postaw, akceptacji, zmian technicznych, zachowań, innowacji, zmian strukturalnych, społeczno-politycznych itd.

Jeśli w w/w płaszczyznach i na polach działania zostaną one zauważone i stwierdzone różnice między tym co było przed nami, a co jest dzisiaj, będzie można z czystym sumieniem mówić, pisać i twierdzić, iż jest się organizacją nowoczesną i nowoczesnym społeczeństwem.

## **ODWAGA UMYŚLU: JAN OSTORÓG**

Już w okresie wczesnego Odrodzenia (królowanie Kazimierza Jagiellończyka) Jan Ostoróg opracował znaczący plan reformy państwa polskiego. Zawarł go w Memoriale o urządzeniu Rzeczypospolitej, (spotyka się też tytuł Memoriał w sprawie uporządkowania Rzeczypospolitej) niezbyt wielkim objętościowo, ale treściwym i we wszech-

stronnym opracowaniu. Nie była to praca absolutnie indywidualna. Powstała w porozumieniu z grupą doradców królewskich zwanych „stronnictwem młodych”, wzorujących się w swoim postępowaniu i działaniu na najbardziej postępowej myśli Zachodu. Sam J. Ostroróg kształcił się we Erfurcie i Bolonii. I nie pozostało to bez wpływu na jego działalność. Głównym założeniem Ostroroga było wzmocnienie pozycji króla kosztem wstecznego i wszetecznego Kościoła łącznie z papieżem oraz wzmocnienie centralizacji władzy państwowej. Memoriał odczytują niektórzy współcześnie także jako dążenie do osłabienia wpływów obozu magnaterii (co było zastanawiające, jako, że pochodził ze znamienitego i bogatego wielkopolskiego rodu magnackiego) i budowania sojuszu króla ze średnią szlachtą. Nie pomijał, na co należy zwrócić szczególną uwagę, roli społecznej i ekonomicznej tzw. ludu tj. mieszczan i chłopów. Domagał się np. ich udziału w służbie wojskowej. Sugerował walkę z żebractwem i nieróbstwem na drodze ustawowej, czyli wzmocnienia sił produkcyjnych kraju. Ustosunkowywał się do wielu szczegółów ekonomicznych związanych z funkcjonowaniem państwa. Oprócz absolutnie dominującej walki z dotowaniem finansowym Kościoła i jego machlojkami finansowymi (co ma miejsce również aktualnie) robił uwagi i wysuwał propozycje związane z utrzymaniem dróg i ich wolnym użytkowaniem (tzn. żadnych bramek, winiet i innych opłat), co mocna podkreślał. Krytykował samowolę kupców, postulował o możliwość dla wszystkich składaniem skarg w Sejmie urzędującym obowiązkowo raz w roku itd. Sugerował dokonania kodyfikacji praw obowiązujących na całym terytorium Polski, łącznie z ludnością żydowską. Podpowiadał sposoby usprawnienia i uproszczenia funkcjonowania sądownictwa, np. poprzez nieznaną wtedy w Polsce instytucji sądów apelacyjnych. Łączył ten postulat z krytyką odwoływania się sądów polskich do sądów Watykanu i wnoszenie do niego różnych opłat. Niby dlaczego, zapytywał? Chciał, nie zrywając z Kościołem jak najbardziej unarodowić go i usamodzielnic, aby nie był na „garnuszku” państwa (króla). Do Kościoła jako takiego i jego hierarchów miał bardzo wiele krytycznych uwag. O klerze napisał: „Próżniacza to zaiste i bezużyteczna klasa”.

W opracowaniu *Z dziejów postępu* (J. Budziło S. Dybowski, Ludowa spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1960, str.164) czytamy: „*Jan Ostroróg (1435 – 1501) w swoim słynnym dziele wypowiedział poglądy, które jeszcze dziś nas zadziwiają swoją jasnością i głębią*”

Był wielkim patriotą, zwolennikiem absolutnej niezależności i niepodległości Polski. Miejscami „ocierał” się, w dzisiejszym rozumieniu, o nacjonalizm. Występował m.in. ostro przeciw stosowaniu w niektórych miastach prawa niemieckiego, co uważał za hańbiące. Był przeciw osiedlaniu się w Polsce zakonów niemieckich a w polskich zakonach, zakonników niemieckich.

Podstawą rozważań Ostroroga była obserwacja (uczestnicząca) rzeczywistości, czyli jak pisał „wymogi rozumu”, które uznawał za kryterium oceny wszelkich działań i wszelkiej rzeczywistości społecznej. Rozum (ratio) był dla niego miarą zjawisk, które można było akceptować, lub trzeba było odrzucić.

## **ANTYMAKIAWELISTA– ANDRZEJ FRYCZ MODRZEWSKI**

### *czyli O poprawie Rzeczypospolitej*

Jeśli się wspomina o historycznych poglądach na władzę i jej sprawowanie, niekoniecznie nawet w szerokim kontekście, nie wolno, po prostu nie wolno zapomnieć o Andrzeju Fryczu Modrzewskim (dalej A F.M.). Jest jednym z takich zapomnianych herosów Oświecenia; epoki, która wg F. Engelsa „zrodziła olbrzymów myśli, charakteru, wszechstronności i wiedzy”.

Pisał przede wszystkim o obowiązkach indywidualnie panujących i o klasach panujących tj. szlachcie polskiej, magnaterii i klerze katolickim oraz o poprawie stanu istniejącego, co jasno jest uwypuklone w tytule jego podstawowego dzieła *O poprawie Rzeczypospolitej* (Wybór pism, PIW, ). Pisał w interesie społecznym, a nie jak Machiavelli w interesie panującej jednostki, a w tle dopiero księstwa. Dlatego użyliśmy w podtytule słowa : „antymakiawelista”. Nazwa „Rzeczypospolita” nie odnosi się tu jedynie do ówczesnego państwa polskiego, ale do ówczesnych państw w ogóle i dlatego m.in. jego dzieło ma charakter nadzwyczajny.

Oprócz ogólnych rozważań o systemie rządów epoki Odrodzenia znajdujemy szerokie rozważania dotyczące zarządzania/kierowania poszczególnymi dziedzinami życia: szkolnictwem, sądownictwem, wyborami, wojskowością, wynagrodzeniami nauczycieli, stosunkiem do chłopów, układów z klerem; uwagi o nadzorcach ludzi ubogich, o senatorach, cenzorach, o nadzorcach handlu i pieniędzy, o nada-

waniu urzędów, o sędziach i prawach, o próżniakach... Mamy więc propozycje dotyczące funkcjonowania władz i ich oddziaływaniu we wszystkich najważniejszych dziedzinach ówczesnego życia społeczno-ekonomicznego. Wszystkich postulatów, uwag krytycznych nie zmieścimy w tym podrozdziale, bo nie ma na to miejsca ale postaramy się uwzględnić te najistotniejsze.

Zaczął swoje pisanie A.F.M., sekretarz królewski, od uwag skierowanych pod adresem...króla, władcy. Przysłowiowego konia z rzędem temu, kto dziś wskaże tych, którzy swojemu królowi, czytaj - szefowi politycznemu, zrobią publiczne uwagi, dadzą wskazówki. Dziś, to w 90 % zgięci wpół wasale, lizusy i wyrafinowani potakiewcze mieniący się reprezentantami narodu; jakże dumnego! Konkretnych przykładów chyba nie trzeba przytaczać?! Ci, którzy odważają się być jednostkami myślącymi i niepokornymi kończą źle. I dotyczy to nie tylko najwyższych szczebli kierowania/zarządzania. Rozejrzyjmy się wokół siebie; w swoim miejscu pracy.

A.F.M. napomina królów aby w Rzeczypospolitych „*służyli nie tyle własnej korzyści, ile wspólnej swoich ludów*”. By, będąc tzw. pasterzami, zgodnie z Biblią, bardziej troszczyli się o tych, którymi chcą rządzić. Król ma być obrońcą ludzi i stróżem; kierować się korzyścią poddanych. Nie wolno królowi troszczyć się tylko o jakąś jedną część, ale o całe ciało społeczne. „*...ci zaś, których wyniesiono ponad zasługę godnościami i korzyściami nie nadają się na urzędy Rzeczypospolitej albo nie tak się na nich zasługują jakby powinni [str. 102-3]*”. Pisze dalej A.F.M. [str. 104-5] o kłótniach gorszących, uwłaczaniu, „*głosach i pismach kąśliwą żółcią smarowanych. Gdy takich głosów pełno, gdy taka choroba się panoszy, nie może być w Rzeczypospolitej prawdziwej równości, to znaczy ludzkości, życzliwości, miłosierdzia ani sprawiedliwości*”. Ciekawe co by na to powiedzieli dzisiejsi politycy, pracownicy IPN gdyby, oczywiście, znali i czytali takie dzieła jak O poprawie Rzeczypospolitej.

Żadna władza zorganizowana (zinstytucjonalizowana) nie obejdzie się, jak wiadomo, bez swoich urzędników. Za takich – w sensie prawnym – uznawał A.F.M. senatorów. Jego uwagi pod ich adresem, związane przede wszystkim z wydawaniem kar za zabójstwa, charakteryzują się głęboką oryginalnością. Marzeniem A.F.M. było, aby w sprawach ważnych nie kierować się w głosowaniach tylko liczbą głosów ale ich wagą. Tylko jaką znaleźć wagę? Pobrzmiewa tu platoń-

ska tęsknota, aby państwem rządili filozofowie, co na on czas znaczyło ludzie mądrzy. Jeśli zaś dochodzi do głosowania to „...panowie rada muszą wszystko z obu stron roztrząsać, a potem to wszystko ocenić, zanim oddadzą swój głos, który dotyczy Rzeczypospolitej”[str.107].

Pisząc o sprawowaniu władzy i jej wykorzystywaniu, nie zapomniał A.F.M. o ludziach ubogich [rozdział XVIII]. „Tak samo jak trzeba nie dopuszczać, by żebrali zdolni do pracy, tak samo trzeba się postarać, aby dla rzeczywiście biednych...były publiczne przytulki i wszystko, co im do życia konieczne. Wszystkich tych powinien urząd mieć pod swoim nadzorem...Ci zaś, którzy się wydadzą zdolni do pracy, mają być do niej zmuszeni, a jeśli by się wzbraniali, wygnani z miasta”.

Ludzie ubodzy w tamtych czasach to przede wszystkim wyrugowani chłopci, którzy pozbawieni ziemi przez szlachtę wędrowali za chlebem do miast. Nie mieli żadnych praw. Ich los porównywał często A.F.M do losu niewolników. Samowola szlachty i magnaterii był nieznośna. Do nich więc przede wszystkim, do kleru i do króla apelował A.F.M. o ustanowienie praw godnych człowieka Renesansu i chrześcijańskiego kraju.

## **ZA WOLNOŚĆ WASZĄ I NASZĄ czyli O JOACHIMIE LELEWELU**

*„Gdy jakaś gwiazda nieprzychylna Polsce sprowadziła do niej szatana w osobie Lelewela, który zatruwszy mózgi młodzieży litewskiej...” Tak pisał Kajetan Koźmin w swoich pamiętnikach.*

*„O, długo modłem naszym będący na celu,  
Znowuż do nas koronny, znidziesz LELEWELU!  
I znowu cię obstąpią pobratymcze tłumy,  
Abyś naprawiał serca, objaśniał rozumy [...]  
Imię twoje wybiegło za chrobrego szranki,  
Między teutońskie sędzie i bystrzejsze Franki,  
A jak mocno w litewskim uwielbianyś gronie  
Publicznie usta nasze wyznają i dłonie”*

(Cyt. za A. Szwarz, M. Urbański, P. Wieczorkiewicz, 100 postaci, które tworzyły historię Polski, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2002, str.258).[9]

Tak witał Adam Mickiewicz powracającego do Wilna J. Lelewe-



la.

*„Swoimi skrupulatnymi badaniami nad warunkami ekonomicznymi, które chłopów polskich przekształciły w poddanych, stary Lelewel uczynił dużo więcej dla wyjaśnienia przyczyn upadku jego ojczyzny niż gromada pisarzy, których cały bagaż sprowadza się do obelg rzuconych po adresem Rosji”*

To opinia K. Marksa z 1858 roku (Tamże, str.293).

A zatem osoba nietuzinkowa, kontrowersyjna; uwielbiana, doceniana i znieawidzona przez kręgi o orientacji prawicowej i krytykowaną przez grupy skrajnie lewicowe. „Zdrajca” demokratycznych ideałów dla lewaków i zdrajca Ojczyzny dla prawicy.

W rzeczywistości działacz społeczny, który w burzliwych (rewolucyjnych, ‘powstaniowych’) dla Polski czasach pełnił szereg funkcji politycznych, wybitny naukowiec – historyk, profesor wielu uczelni polskich i zagranicznych oraz człowiek absolutnie niezależny. Aby utrzymać swoją niezależność nawet od najbliższych znajomych i przyjaciół nie przyjmował żadnej pomocy materialnej.

Przy nazwisku J. Lelewela daliśmy przypis: *„Za wolność waszą i naszą”*. On to bowiem najprawdopodobniej jest autorem tego hasła, które do dziś znajduje w różnych odmianach i wersjach rzeczywistości swoje ucieleśnienie.

Jakież zatem, pokażmy, były zasługi Lelewela dla oddziaływania na los i zasady kierowania państwem polskim lub dla działań, które miały w ogóle przywrócić państwo polskie do istnienia o odpowiednim kształcie. Bo bywało i tak, i tak.

J. Lelewel był socjologizującym historykiem. W swoich licznych opracowaniach raczej nie interesował się indywidualnymi losami królów, książąt, państw. Zajmował się genezą nierówności społecznych od ich zarania poczynając i procesami rozwarstwienia majątkowego; szczególnie na Słowiańszczyźnie. Nie wierzył w tzw. święte prawo własności. Dociekał genezy własności, która kiedyś była wspólnotą gminna, plemienną...i taka w dalszym ciągu zdecydowanie być powinna. Uznawał ją za podstawę sprawiedliwego państwa. W związku z powyższym opracował założenia (trochę utopistyczne) dla teorii gminowładztwa. Dziś moglibyśmy przyrównać ją do teorii samorządności. Odegrała ona w tamtym czasie znaczną rolę w poglądach lewicujących i licznych kół demokratycznych.

Lelewel zajmował się także tzw. demokracją, czyli panowaniem w praktyce mniejszości nad większością. Co to ma wspólnego z definicyjną demokracją, czyli wolą ludu? Dowodził, że zniewolenie większości przez mniejszość odbyło się przy czynnym udziale Kościoła, co przysporzyło mu nowych wrogów, ale było zgodne z duchem Renesansu. Uznawał, że powrót do wspólnoty majątkowej i jednakowy dostęp do władzy nie byłby żadnym bezprawnym aktem, ale jedynie uzasadnioną ekspropriacją. Zaznaczał, iż ekspropriacja nie musi się dokonywać na drodze rewolucyjnej lecz polubownej.

Opublikował m.in. Odezwę do Rosjan, w której wzywał ich do walki z caratem.

Uznaje się, że jako ideolog republikanizmu wyrażał przede wszystkim interesy drobnych posiadaczy, ubogiej szlachty, drobnych wytwórców i chłopów. Był znanym i wpływowym w całej Europie uczoneym i działaczem.

## **„ŻOŁNIERZ WYKŁĘTY POSTĘPU” – EDWARD DEMBOWSKI**

Lucyna Wiśniewska – Rutkowska w książce *Filozofia słowiańska* (Red W. Słomski, 2007r., str.43 i 4) napisała między innymi tak: *„Rok 1899 oraz mająca wówczas miejsce wielka zmiana ustrojowa wpłynęły niekorzystnie na zainteresowanie się myślą Dembowskiego... O Dembowskim nie pisano lub pisano jedynie krótkie wzmianki, i to najczęściej niepocholebne”*. Zarzuca mu się, jak wynika z dalszych fragmentów tekstu, mało precyzyjny język polski i niewystarczające wykształcenie, ponieważ nie studiował za granicą. Ale miał za to jako nauczycieli prywatnych profesorów, najczęściej wyrzuconych z Uniwersytetu przez władze carskie. To jednak dla dzisiejszych decydentów politycznych ( i niektórych naukowców też) nie jest argumentem. Nie był apologetą kościelnym, miał lewicujące przekonania więc precz z panteonu naukowców polskich. Wspomniana autorka ma jednak inne zadanie niż aktualni politycy ( i bardzo dobrze). Odnotowuje (str. 45), że: *„Sposób myślenia Dembowskiego jest klarowny. Nie ma w nim dwuznaczności i niedookreśleń, a jeśli są, to jest ich niewiele.”* Nie chcąc żadną miarą wpisywać się na listę współczesnych (nie douczonych często) inkwizytorów i będąc przekonanym o wartości prac E. Dembowskiego i ich adekwatności dla naszego tematu, pewien frag-

ment opracowania poświęcimy mu. Jest też tu pewna nutka przekory i niechęci do aktualnych decyzji politycznych dotyczących nauki ( i nie tylko). Pilnuj szewcze kopyta i nie majstruj bez potrzeby przy - w miarę jeszcze samodzielnej - nauce!

Żył Dembowski krótko, jedynie 24 lat. Ale pozostawił po sobie pięć tomów pism. Między innym i takie jak Myśli o przyszłości filozofii lub Dążenia dzisiejszego czasu. Wydawał także Przegląd Naukowy. Był demokratą i socjalistą, co w tamtych czasach było synonimem. Był zwolennikiem państwa bez pańszczyzny. W Tygodniku Literackim z 1843 r. napisał: *„Oto miliony ludzi, dla których na całym świecie przestworzu nie ma kawałka ziemi, którzy jedni na drugich tłoczyć się muszą, a jeszcze ani tchnienia powietrza, ani jednego promienia słońca, ani kropli krynicznej wody, lecz w najkrwawszej pracy, po lochach po jamach, umierają przez długie lata z braku strawy i pokarmu, a ponadto straszliwa głoska potępienia głód odpycha od nich wszystko, wyszarpie z serca ostatnią nadzieję – a jednak ci, którym ziemia jest więcej niż piekłem, są ozdobą tej ziemi”*

Krytykował także rodzący się kapitalizm. Pisał w tymże Tygodniku; *„Ubogi zależny jest od bogatego, albowiem przy dzisiejszym urządzeniu społeczeństwa może tylko wtenczas wyżyć, kiedy bogaty raczy jego całodzienną krwawą pracę przyjąć i kiedy raczy ją wynagradzać jako tako, bo nie pracujący, lecz ten, dla którego pracuje, wyznacza płacę. ”* Nie był tylko teoretykiem. W czasie Powstania Krakowskiego będąc sekretarzem jego Dyktatora ( i de facto rządu powstańczego) brał udział w opracowaniu Manifestu, który przyrzekał chłopom uwłaszczenie.

Zdawał sobie doskonale sprawę, że źródłem niesprawiedliwości społecznej i wyzysku jest prywatna własność produkcyjna i ziemska. Zakładał, iż zmiana aktualnego ustroju na lepsze może się dokonać dzięki ludowi, szczególnie dzięki chłopstwu. Uznaje się, że jego poglądy były nieco utopijne, ale które poglądy, jakich myślicieli zostały w pełni zrealizowane? Chodzi o danie intelektualnego powodu do przemyśleń.

## **EDWARD ABRAMOWSKI – HOMINEM TE ESSE MEMENT (Pamiętaj, że jesteś człowiekiem)**

Sentencja ta może być myślą przewodnią dla znacznej większości dokonań i życia E. Abramowskiego skierowaną ku innym i dla innych. Czegóż to mu bowiem nie przypisywano? W internetowej Wikipedii obarczono jego poglądy komunizmem, antykomunizmem, skrajnym marksizmem, anarchizmem, wolnomularstwem, kooperatywnym, psychologizmem. Przypisano mu duchowe przywództwo opozycyjnego, w stosunku do ówczesnej władzy, Komitetu Obrony Robotników (lata 1970- 1981) i ‘Solidarności’. Szkoda, że nie zrealizowano założeń duchowego idola, a wręcz przeciwnie. Tylko same opracowania związane ze społeczeństwem i państwem zajęły 4 tomy wydane w latach 1924, 1927 i 28.

W rzeczywistości był działaczem społecznym i partyjnym; uczyonym: socjologiem, filozofem, psychologiem, który założył w Polsce pierwszą pracownię psychologiczną, i który, w związku z posiadanym bogactwem naukowym, nie mógł lub nie chciał wymienionych wyżej problemów merytorycznych pominąć. Jak na jedno niezbyt długi życie (50 lat) aż nadto dużo. Można obdzielić życiorysem i dokonaniem kilka osób. Ale zawsze w centrum jego zainteresowania był człowiek i jego działania, sposób życia. Świadczą o tym choćby tytuły niektórych jego opracowań: Pierwiastki indywidualne w socjologii, Program wykładów nowej etyki, Etyka a rewolucja Stąd powyższa sentencja przy jego nazwisku. Zawsze trzeba być przede wszystkim Człowiekiem!

Kazimierz Kelles –Krauz, znakomity socjolog i kolejna wielka postać polska, jeszcze w roku 1901 napisał o Abramowskim: „*Specjalna ...najwybitniejsza cecha osobowości Abramowskiego , którą on też wniósł do teorii materialno-historycznej , a raczej - w tych teoriach odnalazł, i jest – w naszej literaturze przynajmniej – tym, co ją na pierwszy plan wyprowadził , to kult człowieka, jak sam nasz autor się wyraża – głęboki szacunek i względność dla żywej , konkretnej, cierpiącej i radującej się , zdolnej tworzyć i być kształtowaną – jednostki ludzkiej.*”

(Cyt. za: Abramowski, Metafizyka doświadczalna ,PWN, Warszawa 1980, str. 633).[1]

Z kolei znany i doskonały pisarz Igor Newerly w powieści Wzgórze błękitnego snu [8] ( str. 63 i 4)dał taką ocenę E. Abramowskiego wygłoszoną przez głównego bohatera powieści, zesłańca syberyjskiego:

*„Abramowski nie podzielał poglądu większości socjalistów na państwo. Jak wiadomo, w większości swej godzą się oni na istnienie państwa po rewolucji, uważając, że to będzie zupełnie inne państwo, nasze państwo, dobre, w służbie klasy robotniczej. Otóż Abramowski twierdzi, że nie może być dobrego państwa, jak nie może być dobrego wilka. Każde państwo z natury swej będzie złe, oparte na przemocy, strachu i sile zbrojnej, dlatego ogłasza się socjalistą bezpaństwowym. Po drugie, każda rewolucja ustroju powinna być poprzedzona rewolucją świadomości, rewolucją moralną. Stary, zgniły świat nie może urodzić nowego zdrowego – ludzie skażeni niewolnictwem i upodleniem nie zbudują pięknego gmachu wolności. Stąd proponowana przez Abramowskiego droga do socjalizmu – nie z góry, nie przemocą przez opanowanie władzy i wydanie odpowiednich dekretów, ale od dołu, stopniowo, w miarę rozwoju stowarzyszeń spółdzielczych. Kooperatysta nie jest zapatrzony w daleki abstrakcyjny świat o lepszym ustroju, ale on buduje ten świat nie czekając żadnego przewrotu. Tworzy nowe instytucje, wydzierając kapitalizmowi coraz to nowe dziedziny handlu, rolnictwa, przemysłu. Kooperatywy spożywcze zmieniają handel, kooperatywy na wsi organizują produkcję mleka i serów i całego rolnictwa. Towarzystwa oszczędnościowo-pożyczkowe lub wzajemnego kredytu umożliwiają ludowi tworzenie własnych przedsiębiorstw, a obok związków zawodowe bronią interesów klasy robotniczej. Wszystko to tworzy obraz nie tyle państwa socjalistycznego, ile socjalistycznej Rzeczypospolitej kooperatywnej.”*

Omówienie wszystkich dokonań Abramowskiego i osiągnięć byłoby bardzo skomplikowane. Zresztą to nie jest i nie było naszym zamiarem. Skupimy się na przystającym do tematu opracowania problemie, tzn. na uwarunkowaniach (sytuacjach) społecznych i na sposobach, metodach kierowania, w tym przypadku, w skali tzw. kooperatywów oraz na wynikających z ich funkcjonowania konsekwencjach.

Swoją koncepcję społeczną i zarazem koncepcję państwa wprowadził Abramowski przede wszystkim do rozważań nad ‘kooperatywizmem’, którego istota polegała na pokojowym przekształceniu ustroju społecznego poprzez zakładanie spółdzielni i ich zrzeszeń opartych na pomocy wzajemnej, a tym samym wedle Abramowskiego pojęcia na „sprawie wyzwolenie ludu pracującego”. Nie była to myśl specjalnie nowatorska, odbiegająca od modnego w ówczesnej myśli postępowej, socjalizmu utopijnego. Ale w stosunku do „porządku” kapitalistycznego była postępową. Ten ostatni i w ogóle państwo kapitalistyczne

były przez Abramowskiego surowo krytykowane. Swoje wyobrażenia zawarł w opracowaniach: Zasada republiki kooperatywnej, Zmowa powszechna przeciw rządowi, Idee społeczne kooperatywności, Socjalizm a państwo, Pierwiastki indywidualne w socjologii. Zainicjował także powołanie Towarzystwa Kooperatystów w 1906 roku. Uogólnione rozważania koncentrowały się głównie wokół więzi między jednostką i wspólnotą społeczną. Problem trudny. Jeszcze bardziej precyzyjnie rzecz ujmując chodziło o sprzeczności i wzajemne uwarunkowania między twórczą i wolną jednostką a zorganizowanym przymusem życia zbiorowego, społecznego. Państwo uznawał bowiem Abramowski, podobnie jak i K. Marks, jako aparat zewnętrznego ucisku i przymusu. Bez wahania używał określenia – państwo polityczne, i oczywiście, opisywał jego funkcjonowanie, nie odmawiając mu wszakże konieczności realizacji pewnych funkcji takich jak np. obronność, porządek publiczny, komunikacja itp. Republika kooperatywna miała być urzeczywistnieniem demokracji prawdziwej, tzn. obywatelskiej bez państwa. Jest to zatem granica anarchizmu. Miała składać się z federacji dobrowolnych stowarzyszeń między którymi jednostka mogła sobie wybierać w miarę potrzeb i uzdolnień, a które na bazie wspólnej własności miały im zapewnić dobrobyt. Organizacja kooperatywna miała więc zapewnić zniesienie przymusu, pogodzenie dobrobytu i wolności, woli większości i wolności indywidualnej. System ten nie miał obejmować wszystkich, a jedynie tych, którzy do kooperatyw przystąpią dobrowolnie. Abramowski dość dokładnie rozpracował zasady funkcjonowania kooperatyw. Efekty funkcjonowania kooperatyw opisał m.in. w: Program wykładów nowej etyki, oraz w: Etyka a rewolucja Abramowski, podobnie jak Lew Tołstoj zdawał sobie sprawę, że jego ideały uzależnione są w decydującym stopniu od ogólnego podwyższenia poziomu moralności, od sposobu życia i bycia społeczeństwa. Te zaś wiązał jednoznacznie i wielokrotnie z własnością, przede wszystkim produkcyjną. Gdyby trzeba szukać autora pierwszej wersji powiedzenia iż polityka jest jedynie funkcją ekonomii, to bezsprzecznie należałoby ją przypisać Abramowskiemu. Napisał w pracy Pierwiastki indywidualne w socjologii (str.170 ww. wydania): *„Zmiany, które zachodzą w polityce i ideologii pod wpływem faktu ekonomicznego, zastają tam miejsca zajęte przez zorganizowaną dawniej zjawiskowość, którą muszą stopniowo*

*osłabiać i rozluźniać...Mówiąc językiem materializmu dziejowe-*

go – *‘nadbudowy’ żyją pod wpływem swej podstawy ekonomicznej.*” Można by nawet zaryzykować stwierdzenie, że Abramowski zbyt jednostronnie podchodzi do problematyki kształtowania moralności. Nie zostawił bodaj ani jednej wzmianki o wpływie na postawę (moralność) człowieka wpływów genów. O wpływie środowiska na tę sferę życia człowieka pisał, owszem, i to dużo.

Kończąc te kilka zdań o E. Abramowskim można, a może nawet dla jasności sprawy – trzeba, postawić pytanie. Dlaczego Abramowski miał tak wiele zastrzeżeń do instytucji państwa jako takiego, szczególnie kapitalistycznego? Czy chodziło o jego ciągoty anarchistyczne? Nie.

Otóż bał się ograniczenia wolności, w tym twórczej człowieka. Czy jednak dziś kiedy państwo samo rezygnuje, niestety, z wielu funkcji (z których rezygnować akurat nie powinno) np. sprawy socjalne pracowników, zarobkowe... warto poruszać ten problem? Otóż tak! Bowiem jest tylko mamieniem obywateli, że państwo daje im coraz więcej, swobody, wolności. Państwo jako wielka instytucja musi być po części liberalne, ale jego coraz liczniejsze, w urzędników też, agendy, a więc w końcowym rezultacie i ono samo już nie! Państwo wyręcza wszechwładna biurokracja i biurokracyzm.

Biurokracja, to wg M Webera, i nie tylko, synonim administracji. To biuro i jego pracownicy. „Rzecz” nie do zastąpienia. Biurokracyzm natomiast to wszelkie choroby biurokracji: dysfunkcje, dewiacje, anomalie, alienacja itd.

Czy trzeba mnożyć przykłady o nowych, zasadach, przepisach, normach, ograniczeniach? Obywatel, który wychowuje swoje dziecko przez kilka lat nie może zadecydować, czy może ono iść do szkoły w wieku 5 lat i 11 miesięcy, czy też w wieku 6 lat i 8 miesięcy. Czy trzeba przypominać, że pod względem utrudnień życia i działalności gospodarczej znajdujemy się, wg oficjalnych danych europejskich w czołówce państw naszego kontynentu? Chyba nie!. Abramowski bał się takich sytuacji, i niestety, przewidywał je.

Powyżej przedstawiliśmy skrótowo sylwetki kilku wielkich Polaków, których trzeba pokazywać w kontekście innych wielkich Europejczyków, poświęcających swoje prace nowym łodom państwowym i ich

kierowaniem. Przedstawiliśmy ich i ich dzieła w płaszczyźnie wielkiej polityki, oddziaływania w dużej skali. Teraz zrobimy wyjątek i pokażemy jednego, kolejnego Polaka i wypracowane metody jego oddziaływanie, czyli kierowanie w mikroskali; w zakładzie pracy – konkretnie w nieistniejącej już hucie Bankowej swoim rodzinnym mieście: Dąbrowie Górniczej. Odniósł sukces światowy. Z czasem jego mocno unaukowanym już osiągnięciom związanym z kierowaniem i organizacją prac zespołowych przydano rangę europejską i ogólnoswiatową. O jego wielkości niech zaświadczy m.in. fragment ze wstępu T. Kotarbińskiego do jego książki O nauce organizacji: *„Zgoda panuje co do słuszności przestroóg i zaleceń uznawanych przez naszego praktyka i teoretyka w jednej osobie. Co więcej, coraz wyraźniej wychodzi na jaw, że dotyczą one nie tylko organizacji gospodarki i kierowania jej sprawami, lecz mają walor we wszystkich dziedzinach działań ludzkich i należą przeto do dyscypliny ogólniejszej, do ogólnej teorii dobrej roboty.”*

Mowa jest o profesorze **KAROLU ADAMIECKIM I JEGO HARMONIZACJI KIEROWANIA.**

Urodził się w Dąbrowie Górniczej. Kształcił w Łodzi i Petersburgu uzyskując dyplom inżyniera – technologa. Najpierw zasłynął wszakże jako utalentowany wynalazca i racjonalizator. Należy dodać, że jego zainteresowania organizacją miały poniekąd charakter patriotyczny. Pracując w Dąbrowie Górniczej leżącej w owym czasie na styku trzech zaborów (jeszcze do niedawna, na terenie sąsiednich Mysłowic, stał symboliczny słup oznaczający miejsce styku granic trzech zaborów) spotykał się z opinią dozoru technicznego pochodzącego spośród zaborców, że słaba wydajność pracy jest rezultatem lenistwa i nieudolności polskich robotników. W pracy O nauce organizacji napisał: *”Drażniło to moją ambicję narodową - zwłaszcza, iż przy bliższej obserwacji przekonałem się, że robotnicy pracowali gorliwie”*. Zbulwersowany, postanowił te krzywdzące opinie zweryfikować i zaczął sam, nieoficjalnie, prowadzić swoje słynne później na cały świat badania dotyczące harmonizacji pracy jako jednego z podstawowych czynników wydajności. Syntezę swoich badawczych spostrzeżeń i dojrzałe wnioski ogłosił na I Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Pradze w roku 1924. Po wygłoszeniu referatu wielu ówczesnych naukowców z tej dziedziny próbowało dowieść, że miano „ojca naukowej organizacji i zarządzania” należy się K. Adamieckiemu, a nie F.V. Taylorowi.



(Szerzej na ten temat wypowiada się Z. Martyniak w pracy Organizacja i zarządzanie 15 pionierów, Oficyna Wydawnicza 'Antykwa', Kraków 1999).

Istoty techniczno-organizacyjnej harmonizacji w pracy walcowni ( nota bene, autor tego opracowania kilka lat pracował na walcowni jako robotnik fizyczny), na czym skupił się K. Adamiecki i co pokazał na wykresach, nie będziemy opisywać, jest zbyt specjalistyczna i nie stanowi centrum naszego zainteresowania. Zwrócimy większą uwagę na uogólnienia dokonane przez Profesora.

Zacniemy od uogólnień, które, ku naszemu zadowoleniu są po części (tej możliwej) zbieżne z naszymi rozważaniami zamieszczonymi w innym opracowaniu. Najpierw, pisał K. Adamiecki, należy zharmonizować to co jest, a dopiero później wprowadzać potrzebne zmiany. *„Rozpoczynanie od ulepszenia szczegółów może organizacji może nawet niekiedy wprowadzić zamęt i trudności”* Twierdził, że studium syntetyczne powinno poprzedzać a nie uzupełniać metodę eksperymentalną. Wiele miejsca w swojej podstawowej pracy O nauce organizacji poświęcił problemom, które i dziś są bardzo aktualne. Mianowicie chodzi o planowanie systemowe, o którym aktualnie tak dużo się mówi i pisze, a więc uwzględniające technologię , organizację i działania człowieka oraz grup roboczych. Pisał, i to świadczy o jego głębokim humanitaryzmie: *„Człowiek nie jest aparatem o ciągłym biegu, możemy od niego wymagać systematyczności w pracy, ale nie możemy i nie mamy prawa przeciążać go – przeciwnie jesteśmy obowiązani dawać mu wytchnienie potrzebne dla jego organizmu....Dla każdego robotnika przerwy muszą być częste i dostatecznie długi na wypoczynek, czy to chwilowy, czy też dłuższy dla przyjęcia posiłku...Jeżeli na któregoś robotnika przypada z konieczności w pewnych chwilach praca bardzo intensywna , to bezwarunkowo należy dać mu potem dostateczną przerwę na wypoczynek. Wreszcie sam podział pracy powinien być szczególnie sprawiedliwy”*

Oczywiście Adamiecki nie był związkowcem i nie pisał tego występując w obronie robotników. Ich praca stanowić miała bardzo ważny element w systemie harmonizacji pracy i wydajności. Dlatego przykładał do ich postawy tak duże znaczenie. Przestrzegał jednak, że w zharmonizowanej pracy *„z początku, naturalnie, zachodzą pewne trudności z powodu nieuwagi robotników, a po części z powodu zwykłej ich niechęci do systematyczności.”* Panaceum na tę dolegliwość miała

być właśnie właściwa organizacja pracy. Pisał: „*Za pomocą z góry ułożonego planu postępowania, opartego na znajomości wszystkich warunków i zasadniczych cech organizacji pracy zbiorowej, można szybko otrzymać ogromną wydajność niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z pracownikami dobrze wyszkolonymi czy nie. Jest to w wysokim stopniu ważny wniosek*”. Ten wątek rozważań Adamieckiego zakończmy jeszcze jednym jego cytatem: „*...wiele zdziałać można przy dobrej woli, energii i zapale kierowników, jak również, że przy gruntownym zrozumieniu przez nich podstawowych zasad i idei przewodnich wcale nie potrzeba uciekać się do specjalistów doradców organizacji, zapraszanych z zewnątrz*”.

Osiągnięcia Karola Adamieckiego znalazły swoje odzwierciedlenie i uznanie w europejskim życiu naukowym. Znaczny czas swojego dorosłego i naukowego życia spędził w Rosji na stanowiskach dyrektorskich i doradczych. Wiele publikował w różnych językach. Oblicza się, że opublikował około 20 książek i znaczących artykułów. Był założycielem Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierowania w Polsce. Będąc dyrektorem Instytutu Naukowej Organizacji zrezygnował z pensji. Amerykańska Encyklopedia Zarządzania z lat 60. zalicza go do trójki najwybitniejszych uczonych europejskich z tej dziedziny. Dwukrotnie jest wybierany na wiceprezesa Międzynarodowej Organizacji Nauk o Kierowaniu. Jest członkiem władz wielu międzynarodowych instytucji i organizacji. Posiadał unikalne odznaczenia ogólnoeuropejskie.

## **Bibliografia:**

Do opracowania powyższego szkicu posłużyły głównie ( oprócz materiałów źródłowych) m.in. poniżej wymienione książki:

Budziło J, Dybowski S, (1960).Z dziejów postępu, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa.

Filozofia słowiańska Historia i współczesność, (2007) Red. W. Słomski, Wyd. Katedra Filozofii Wyższej Szk. Finansów i Zarz., Warszawa.

Idea demokracji w tradycji myśli socjalistycznej (1974.), Red. R. Rudziński, Wyd. K i W. Warszawa.

Miszewski B. Postęp społeczny(1977.), PWN, Warszawa.

Wkład Polaków do kultury świata, (1976.)Red: M.A. Krąpca,

P.Tarasa, J. Turowski, Wyd. Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Newerly Igor Wzgórze błękitnego snu, (1994.)Wyd. Dolnośląskie, Wrocław

Szwarc A, Urbański M, Wieczorkiewicz P., (2002.)100 postaci, które tworzyły historię Polski, Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Warszawa,

oraz Internet.