

Łukasz Fidos  <https://orcid.org/0000-0003-2661-3916>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: fjl@op.pl

Nauka o zarządzaniu i biznesie z perspektywy namysłu nad rzeczywistością współczesnej kultury Zachodu

Management and business science from the perspective of reflection on the reality of contemporary Western culture

<https://doi.org/10.25312/ziwigib.823>

Streszczenie

Autor, nawiązując do treści swojego artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, proponuje skonfrontowanie namysłu nad kulturą Zachodu z przeglądem wybranych zagadnień wiedzy o biznesie i nauki o zarządzaniu. Opierając się na literaturze przywołującej artykuły prasowe, korespondencje oraz inne materiały historyczne z przełomu XIX i XX wieku, zrazu przedstawia obraz sposobów prowadzenia biznesu w tak zwanej Ziemi obiecanej, czyli zagłębiu gospodarczym Łodzi, wskazując na ich barbarzyński styl. Przywołuje pogląd hiszpańskiego myśliciela José Ortegi y Gaseta, że społeczeństwa rozwinięte kulturowo często zapominają o swoim barbarzyńskim pochodzeniu. Jednocześnie konfrontuje ten opis z zasadami deklarowanymi w kulturze zachodniej. Formalna analiza zasad postępowania niektórych biznesmenów tamtych czasów zdaje się pokrywać z zasadami zarządzania jednego z ojców nauki o zarządzaniu, Fredericka W. Taylora, lecz tylko formalnie, zatem bez namysłu nad takimi pojęciami, jak dobro czy uczciwość.

Omawiając wybrane style zarządzania, autor podkreśla znaczenie i wartość zarządzania w tak zwanych organizacjach uczących się, w szczególności wyróżniając instytuty badawcze.

Autor, przedstawiając różne koncepcje zarządzania oraz ich szczegółowe metody, obserwowane na całym świecie, kończy swe rozważania konstatacją, że nie sposób nie zauważyć wzajemnego przenikania metod i uczenia się jednych od drugich, czyli ksenogamiczności kultury. W trzeciej dekadzie XXI wieku kultura zarządzania staje się zatem syntezą współdziałania różnych kultur mniejszych w dziele tworzenia kultury dużej, powszechnej. Ale nie oznacza to, że kultura Zachodu zamiera, bo- wiem ona stale ewoluuje.

Słowa kluczowe: kultura Zachodu, etyka biznesu, style zarządzania, ksenogamiczność kultur

Abstract

The author, referring to the content of his article Western culture as an inspiration for management science – analysis of premises, proposes to confront the reflection on Western culture with a review of selected issues of business knowledge and management science. Based on literature citing press articles, correspondence and other historical materials from the turn of the 19th and 20th centuries, he first presents a picture of the ways of doing business in the so-called Promised Land, i.e. the economic basin of Łódź, pointing out their barbaric style. He cites the view of the Spanish thinker José Ortega y Gasset that culturally developed societies often forget about their barbarian origins. At the same time, he confronts this description with the principles declared in Western culture. The formal analysis of the principles of conduct of some businessmen of that time seem to coincide with the management principles of one of the fathers of management science, Frederick W. Taylor, but only formally, therefore without reflection on such concepts as: goodness or honesty. Discussing selected management styles, the author emphasizes the importance and value of management in so-called learning organizations, in particular distinguishing research institutes. The author, presenting various management concepts and their detailed methods, observed all over the world, ends his considerations with the observation that it is impossible not to notice the mutual penetration of methods and learning from one another, the so-called xenogamous culture. In the third decade of the 21st century, management culture is therefore becoming a synthesis of the cooperation of various smaller cultures in the work of creating a large, universal culture. But this does not mean that Western culture is dying, because it is constantly evolving.

Keywords: Western culture, business ethics, management styles, xenogamy of cultures

Wprowadzenie

W artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*¹ przedstawiono poglądy różnych autorów na temat źródeł kultury Zachodu, jej drogi ku nowoczesności, cech immanentnych, miejsca wśród innych kultur i relacji z nimi. Pokazano też różne aspekty analizy zjawisk występujących w kulturze Zachodu.

Omówiono najważniejsze zdaniem autora niniejszego artykułu tezy Philippa Nemo, według którego Zachód to kultura tworzona przez kolejne ludy przejmujące wartości od innych społeczeństw. Wskazał on pięć zasadniczych zdarzeń historycznych stanowiących morfogenezę tej kultury:

- tworzenie przez starożytnych Greków państw-miast oraz stworzenie modelu wolności pod rządami prawa, nauki i szkoły,
- prawodawstwo Rzymian, ukształtowanie przez nich pojęcia własności prywatnej, pojęcia osoby i humanizmu,
- biblijna rewolucja etyczna, poddanie linearnego przebiegu historii porządkowi eschatologicznemu, uznanie miłosierdzia jako wartości wykraczającej poza sprawiedliwość,
- rewolucja „papieska” XI–XIII wieku syntetyzująca naukę starożytnej Grecji, prawodawstwo Rzymu oraz biblijną etykę i eschatologię,
- rozwój demokracji liberalnej jako konsekwencja wielkich rewolucji demokratycznych, umożliwiającej pluralizm stanowiący motor rozwoju i wydania nowoczesności (Nemo, 2006: 11).

Początkowo kultura w świadomości społeczeństwa Zachodu utożsamiana była z chrześcijaństwem i przeciwstawiana innym kulturom, uważanym za niższe: muzułmańskiej, hinduskiej czy chińskiej. Zachód średniowieczny nie stanowił jednakże oazy kultury wyrafinowanej i tolerancji dla odmienności. Korzeniami tkwił jeszcze w barbarzyństwie, choć jego kultura stawała się coraz bardziej uniwersalna. Leszek Kołakowski zwrócił uwagę na istotną cechę kultury Zachodu, która zaowocowała powstaniem właśnie na jej gruncie prawdziwie europejskiej nauki: antropologii, nauki, „[...] która zakłada zawieszenie własnych norm, osądów i nałogów mentalnych, moralnych i estetycznych [...]; jest to akt wyrzeczenia [...] wykonalny tylko wewnątrz [...] kultury, [która – przyp. Ł.F.] umiała podjąć wysiłek rozumienia innego, ponieważ sama siebie nauczyła się kwestionować” (Kołakowski, 1984: 14–15). Zachód zatem zdołał zauważać innych. Swą tożsamość budował – jak zauważył Nemo – również poprzez przejmowanie, pożyczanie „jedni od drugich”: Rzymianie od Greków, poganie północnej i wschodniej Europy od chrześcijan, tego, co akceptował jako wartościowe, co zauważamy również i dziś. Autor często będzie się odwoływał do wielu kwestii związanych z pojęciem *kultura Zachodu*. Zaryzykuje

¹ Artykuł opublikowany w niniejszym numerze „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarcie i Biznesie”.

również hipotezę, według której obecnie pojęcie kultury Zachodu wprowadzie wydaje się odchodzić do minionej historii, lecz zachowuje kierunek swej ewaluacji.

„Ziemia obiecana” a inny świat

Rozważania nad kulturą Zachodu proponuję skonfrontować z przeglądem wybranych zagadnień wiedzy o biznesie i nauki o zarządzaniu². Z konieczności muszą być to jedynie wybrane zagadnienia, a nawet przyczynki, ponieważ przez lata wiedza o biznesie, a w szczególności nauka o zarządzaniu stały się obszerną dziedziną namysłu. Nie jest też moją ambicją, aby dokonać pełnej analizy tych zagadnień w kontekście zagadnień kultury Zachodu.

Uważa się, że pierwszym w historii przykładem zastosowania zarządczych metod działania była budowa piramidy Cheopsa, datowana na ponad 2500 lat p.n.e. Na około 1500–1300 lat p.n.e. datuje się exodus – wyjście Izraelitów z Egiptu, które z punktu widzenia tamtejszych codziennych zdarzeń musiało być racjonalnie organizowane i nadzorowane – niezależnie od tego, czy przywódca Izraelitów, Mojżesz był postacią historyczną, czy wyłącznie biblijną, działającą pod natchnieniem Ducha Świętego (Boga). Przykładów działań organizacyjnych noszących znamiona metodologii zarządzania można znaleźć wiele w starożytności – zarówno tej śródziemnomorskiej, jak i azjatyckiej, choćby w wypadku budowy Wielkiego Muru Chińskiego. Były to zatem zdarzenia w czasach nieobejmujących owych pięciu zasadniczych zdarzeń, o których mowa we *Wprowadzeniu* (Nemo, 2006: 11).

Jeśli przeniesiemy się o tysiące lat ze starożytności do wieku XIX, do łódzkiej Ziemi obiecanej, to należałoby przywołać opis sukcesów finansowych – pióra Bolesława Lesmana³ w jego książce *Recepta na miliony* – chociażby na przykładzie przedsiębiorstwa zwanego Widzewską Manufakturą. Kariera pewnego majstra tkackiego, Juliusza Heinzla, zaczyna się od jego udziału w buncie tkaczy w 1861 roku, gdy: „[...] zaagitował i tak już wzburzonych majstrów [...] i poprowadził ich do pobliskiej fabryki Scheiblera. Zbuntowani tkacze powybijali drzwi i okna, zniszczyli 28 krosien wraz z osnowami i zabrali się do rozbierania maszyny parowej. Przestraszyli się jednak, gdy z jakiegoś otworu buchnął na nich strumień gorącej pary [...]. Wielu z nich przypuszczało, że to diabeł siedzący w środku bucha ogniem piekielnym”. Skończyło się to dla Heinzla szczęśliwie, bowiem – jak pisze Lesman – tylko „kilkudniową odsiadką” (Lesman, 2017: 18–19).

² Rozróżniam wiedzę i naukę tak, jak rozróżnia się odpowiedzi na pytanie: co i jak jest, oraz pytanie: dlaczego jest. Nauka jest rodzajem wiedzy, uporządkowanym i zweryfikowanym według zasady: prawda–fałsz, lecz również dociekającym, dlaczego tak jest.

³ Bolesław Jerzy Lesman, także Bolesław Leśmian, ps. Saturator, ur. 13 listopada 1924 roku w Łodzi, zm. w roku 1977 lub 1981 w RFN – polski dziennikarz i pisarz pochodzenia żydowskiego; nie należy mylić jego osoby z poetą i prozaikiem Bolesławem Lesmanem, również – Leśmianem, ur. w Warszawie w roku 1877 i zmarłym tamże w roku 1937.

Potem, jako szef fabryki, Heinzel płacił robotnikom niższe stawki niż inni fabrykanci. Ale nie on jest bohaterem wspomnianego sukcesu, choć ta historyczna wzmianka była znamienna dla ówczesnego dziewiętnastowiecznego przebiegu kształtowania się kapitalistycznej gospodarki. W rozdziale pod znamiennym tytułem: *Nie kupuj fabryk za własne pieniądze* Lesman opisuje działania urodzonego w 1858 roku w Ankonie włoskiego barona Giuseppe Tanfaniego di Montalto, który był zięciem owego Juliusza Heinzla, z czasem – właściciela licznych dóbr ziemskich, tak w Łodzi, jak i w jej okolicach, właściciela między innymi Łódzkiej Fabryki Nici. Baron był w niej dyrektorem handlowym, potem zaś zarządzał Widzewską Manufakturą „Heinzel i Kunitzer” (Lesman, 2017: 374–375). Przedsiębiorstwo to założył Juliusz Kunitzer, ale że zamiar przerastał jego możliwości kapitałowe, w 1879 roku przyjął do spółki syna Juliusza Heinzla, Teodora Juliusza Heinzla, który dopiero co powrócił do Łodzi jako absolwent Politechniki w Rydze. Teodor Heinzel wniósł nie tylko pieniądze, ale i zapewnienie kredytu swego ojca, o którym mówiono, że zdecydował się na tę lokatę, ponieważ nie miał już gdzie przechowywać swoich worków ze złotem (Lesman, 2017: 31).

Tanfani pochodził z rodziny współtworzącej przedsiębiorstwo na terenie Rosji, posiadał udziały między innymi w kopalni „Saturn” w Zagłębiu Dąbrowskim, w Towarzystwie Kolei Elektrycznej w Łodzi, Łódzkiej Fabryce Nici, Banku Handlowym w Łodzi, odziedziczył po teściu znacznej wielkości dobra ziemskie. Był człowiekiem bogatym i miał – powiedzielibyśmy kolokwialnie – głowę do interesów. Baron wykorzystał sytuację kryzysu gospodarczego na początku XX wieku i poprzez zręczne intrygi oraz manipulacje z pomocą osób zaufanych – należałoby ich nazwać agentami – doprowadził w 1907 roku Manufakturę Widzewską do stanu, w którym zazwyczaj ogłasza się upadek⁴. Zaproponował zarządowi i właścicielom przedsiębiorstwa pomoc z zewnątrz. Powołano go zatem na stanowisko prezesa Towarzystwa Akcyjnego „Heinzel i Kunitzer”. Bank Goldfedera, z którym miał powiązania, prolongował spłatę zadłużenia. Z dawnych właścicieli przedsiębiorstwa w skład zarządu wchodziła jedynie wdowa po Juliuszu Kunitzerze, która – jak pisał Lesman – nie wiedziała, o co chodzi (Lesman, 2017: 91).

⁴ W 1907 roku nastąpiło nieznaczne ożywienie gospodarcze. Manufakturą „Kunitzer i Heinzel” zarządzał wówczas Maksymilian Wünsche, wychowanek i jeden ze spadkobierców dopiero co zmarłego Juliusza Kunitzera. Tanfani, obiecując swoim partnerom biznesowym udziały w przejmowanej w przyszłości Manufakturze, zachęcił jednego z nich, by wykorzystując swoje kontakty z kupcami z Rosji, namówił ich do złożenia zamówień u Wünschego na tkaniny. Był to Oskar (Oszer) Kon (Kohn), którego nieco wcześniej Wünsche zabronił wpuszczać na teren fabryki, co z wiadomych pobudek zachęciło Kona do energicznego działania w spisku. Drugim współnikiem był Maksymilian Goldfeder, najbogatszy bankier w Łodzi, finansujący transakcje wielkich kupców z Rosji. Dotychczas podejrzliwy Wünsche zachęcony wizją wielkich zysków przystał na propozycję zwiększenia produkcji, którą sfinansował bankier Goldfeder. Potem Kon umówił się z kupcami z Rosji, że będą zwlekać z odbiorem towaru, a Goldfeder odmówił skupywania weksli od Wünschego i zażądał zwrotu kredytu. Wizja upadku Manufaktury nabrała realnych kształtów.

Wartość akcji Towarzystwa wobec okoliczności znacząco spadła, toteż baron, jego krewni oraz zaufani agenci zakupili je w ilościach satysfakcjonujących. Tanfani zadowolili się 25 procentami udziałów, by być faktycznym posiadaczem spółki. Nietrudno zatem domyślić się, co miał on na myśli, mówiąc do jednego ze swych pupilów (agentów), Oskara Kona: „Nie jest sztuką [...] kupić sobie fabrykę za własne pieniądze. To potrafi każdy dureń. Dobrze zarobić można wtedy, kiedy się kupuje fabryki za cudze pieniądze” (Lesman, 2017: 95–96). Lesman rekapitułuje te wydarzenia słowami: „Tanfani [...] był finansistą i na spekulacjach finansowo-giełdowych zrobił swój majątek. Miliony [...] Kunitzera zrodziły się z wyzysku, nędzy i głodu całych pokoleń robotników. Miliony Tanfaniego były łupem wydartym drobnym posiadaczom kapitału, rzemieślnikom, kupcom, drobnym fabrykantom i w końcu – gdy już miał tyle, że mógł rozpocząć wielkie gry – nawet takim fabrykantom jak Kunitzer” (Lesman, 2017: 97).

Wydarzenia w łódzko-widzewskiej Ziemi obiecanej można by było skonfrontować z poglądami José Ortegi y Gasseta, przytoczonymi w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*. Przypomnijmy, że hiszpański myśliciel był przekonany, iż każda kultura bierze swój początek ze stanu pierwotnego, niejako dzikiego. Gdy nadchodzi epoka kultury wyrafinowanej, ludzie odcinają się od swojej przeszłości, nie chcą pamiętać o czasach barbarzyństwa swych przodków. „Kultura nie rodzi się z kultury, lecz z pewnych sił i potencji prakulturowych [...]” (Polit, 2005: 70–71). Czy w różnych postaciach pazerności bohaterów opowieści Bolesława Lesmana, opartej na informacjach z ówczesnej prasy oraz z innych źródeł, nie można doszukać się pierwowzoru ze stanu pierwotnego? I kolejne pytania: czy budowie piramidy Cheopsa nie towarzyszyły tak moralnie naganne postawy zarządzających, jak wyzysk, upokorzenia, wymagania ponad możliwości robotników, a czy exodus Izraelitów był wolny od podobnych działań przewodników? Były to przecież intrygi, manipulacje, słowem – kłamstwa, oszustwa. To pytania retoryczne. Warto jednakże w tym miejscu przypomnieć zasady tak zwanego modelu Carra-Althoffa-Carsona, o którym autor niniejszego artykułu pisał w jednym ze swoich poprzednich tekstów, że jest dopuszczalnym w etyce biznesu „[...] przykładem sposobów działania menedżerskiego, którego celem jest przede wszystkim skuteczność. W modelu tym zarządzający pod warunkiem działania w granicach prawa, w obronie swojej pozycji oraz z możliwością wycofania się z gry negocjacyjnej, może blefować, słowem: kłamać” (Fidos, 2018: 59).

Konrad Lorenz (laureat Nagrody Nobla w dziedzinie fizjologii i medycyny w 1973 roku) w swoich przekonaniach o istnieniu genetycznie zakodowanego człowiekowi przez naturę odruchu potępienia kłamstwa wewnątrzgatunkowego, kłamstwa skierowanego przeciwko drugiemu człowiekowi, wydaje się bliski poglądom św. Augustyna o antywspólnotowym charakterze kłamstwa (Fidos, 2013: 94). Jednakże Lorenzowi chodziło „[...] bardziej o wyjątkową akceptację skierowanego poza obszar człowieka kłamstwa w obronie gatunku ludzkiego przy jednoczesnym

tego kłamstwa odrzuceniu, służącemu ochronie ludzkich więzi homeostatycznych i biologicznych, niż o dopuszczalność kłamstwa dla dobra indywidualnego. Lorenz upatrywał źródeł «regresu człowieczeństwa» w oderwaniu człowieka od przyrody i pokładaniu nadziei w systemie technokratycznym [...]» (Fidos, 2013: 109, za: Chudy, 2003: 308–310). Toteż uważał, że ludzie okłamują siebie poprzez manipulację i fałszywe ideologie bez świadomości, że w świecie zwierząt i roślin wszelkie przejawy oszukaństwa nie mają na celu oszukania przedstawiciela swego gatunku: „Ryby, płazy i gady, upodabniające się kolorystycznie do otoczenia, czy żarłoczne rośliny, nęcące zapachem i wyglądem pięknych kwiatów nie uciekają się do tego «kłamstwa», by zaatakować przedstawiciela swego gatunku. Człowiek zatem dokonuje samozniszczenia [...]» (Fidos, 2013: 109). Poglądy Lorenza w kontekście obserwacji zachowań zwierzęcych wydają się wątpliwe. Wilk, który w ocenie przywódcy stada jest ciężarem, wypędzany jest ze stada, kury domowe potrafią zadziobać chorowitą, słabą członkinię stada.

Czym zatem kierowali się bohaterowie *Recepty na miliony*? Oczywiście, chodziło o osiągnięcie największego zysku. Motywem z pewnością nie była obrona gatunku ludzkiego przy jednoczesnym odrzuceniu kłamstwa, służąca przede wszystkim ochronie ludzkich więzi homeostatycznych i biologicznych, nie zaś dobru indywidualnemu. Celem Heinzlów, Kunitzera, Tanfaniego, Kona, Goldfedera i wielu innych lodzermenschów, jak ich nazywał Lesman, było osiąganie i powiększanie zysków. Jeśli myśleli „biologicznie”, tj. o zachowaniu gatunku, to wyłącznie o swoich rodzinach, potomkach. Można by zaryzykować tezę, że u podstaw takiego działania leży w pewnym sensie atawistyczny imperatyw zabezpieczenia egzystencji, zgromadzenia zasobów – żywności, stworzenia legowiska, nory czy na przykład szałas, ochrony przed mrozem, skwarem i powodzią. W uproszczeniu – takie działania w wypadku wymienionych lodzermenschów można byłoby określić jako egoistyczne. Zarządzający fabrykami Widzewa czy Łodzi byli albo finansistami, szczegółowo analizującymi koszty w porównaniu do przychodów, albo specjalistami od produkcji, natomiast osoby, takie jak baron Tanfani, znały się raczej na zarządzaniu swoim kapitałem albo – na zarządzaniu swoimi aktywami i sposobami przejmowania cudzych aktywów.

Kolejną nasuwającą się tu kwestią jest rozstrzygnięcie, czy opisane przejście Manufaktury „Kunitzer i Heinzl” należy rozpatrywać w kontekście nauki o zarządzaniu, czy też uznać je jako prawnie dopuszczalny swego rodzaju rozbój, czyn nieetyczny oparty na oszustwie.

Jeżeli przeanalizujemy działania barona Tanfaniego z udziałem jego zaufanych agentów w kontekście zasad sformułowanych przez jednego z ojców nauki o zarządzaniu, F.W. Taylora, moglibyśmy odnieść wrażenie, iż baron był swego rodzaju prekursorem naukowego zarządzania (por. Le Chatelier, 1926: 27):

1. Wybór celu, jaki mamy osiągnąć – cel ten Tanfani określił dokładnie.
2. Zbadanie środków i warunków, których trzeba użyć, aby ten cel osiągnąć – baron wprawdzie nie przeprowadził, tak jak Taylor, badań ściśle naukowych,

ale miał świadomość, jakie środki należy zastosować i jakie warunki spełnić, by cel osiągnąć – posiadał zatem wiedzę.

3. Przygotowanie środków i warunków, uznanych za potrzebne – zadanie wykonane.
4. Wykonanie, stosownie do powziętego planu – zadanie wykonane.
5. Kontrola wyników otrzymanych – cel został przez Tanfaniego osiągnięty.

Taylorowi jednakże nie chodziło o model zarządzania, który zastosował Józef (Giuseppe) Tanfani. Taylor usystematyzował wiedzę o organizacji i zastosował do niej naukę doświadczalną: na przykład podczas przedwstępnego badania środków i warunków wykonania poszukiwał zależności między przyczyną i skutkiem z zastosowaniem korelacyjnych metod naukowych. Jemu chodziło o stworzenie naukowych zasad zarządzania zakładem przemysłowym (Le Chatelier, 1926: 27), zarządzania procesami, których efektem finalnym będzie produkt znajdujący nabywców i przynoszący przedsiębiorstwu oczekiwany zysk. Nie chodziło zaś o sposoby manipulacji uczestników rynku w celu przejęcia ich aktywów, a zatem również zysków.

Nasuwać się też refleksje dotyczące religijnych aspektów etycznej oceny opisywanych przez Lesmana zdarzeń. Tanfani pochodził z arystokratycznej, katolickiej rodziny włoskiej. Kunitzer, Heinzowie byli katolikami, przynajmniej za takich się uważali. Oskar Kon był doskonale zapowiadającym się talmudystą z perspektywą zostania rabinem albo nawet cadykiem, czyli „sprawiedliwym” (Lesman, 2017: 37). O jego ojcu, Lewim Ichaku Kohnie, tak za życia, jak i po śmierci mówiono, „[...] iż nie było większego niż on znawcy Talmudu” (Lesman, 2017: 18). Autor *Recepty na miliony* pisze dalej: „Lewi Kohn doskonale wiedział [jako wybitny talmudysta – przyp. Ł.F.], że szczęście człowieka nie leży w jego własnych rękach, że tak samo jak cierpienie, może mu być zesłane tylko przez Najwyższego. Cierpliwie tłumaczył swoim bliźnim, że na pewno szczęścia nie daje gromadzenie majątku ani innych dóbr doczesnych” (Lesman, 2017: 33).

Oskar Kon, jako zięć bogatego kupca z Tomaszowa Mazowieckiego, Załmy Rubina, często uczestniczył w spotkaniach z innymi kupcami. Jego analityczny, „wYGimnastykowany na talmudycznych komentarzach umysł” (Lesman, 2017: 41) szybko wychwycił sprzeczność między deklaracjami mających się za religijnych kupców Żydów a ich kupieckim, opartym często na nieetycznych założeniach pojmowaniem świata: fortuna to nie zrządzenie Boga, lecz owoc bardziej lub mniej uczciwych posunięć (Lesman, 2017: 41).

Wyznawane zarówno przez wyznawców judaizmu, jak i chrześcijaństwa religijne zasady etyki, jak widać, nie stanowiły przeszkody w działaniach przewidzianych w modelu Carra-Althoffa-Carsona. Również wskazywane przez Nemo jako fundament kultury Zachodu uznanie miłosierdzia jako wartości wykraczającej poza sprawiedliwość nie znajduje w opisanych wydarzeniach w owej widzewsko-lódzkiej Ziemi obiecanej potwierdzenia.

W tym kontekście warto omówić pewne aspekty nieopartego na procentach islamskiego systemu gospodarczego⁵. Islamskie prawo handlowe opiera się na Koranie, dopuszczalne są zatem formy działalności gospodarczej zgodne z zasadami tej Świętej Księgi. Dopuszcza się między innymi formę zwaną *mudaraba*, będącą jednym z instrumentów tak zwanej bankowości islamskiej, w której rezygnuje się z kreowania pieniądza nieprzynoszącego dóbr społecznie potrzebnych: towarów i usług, wspierających rodzinę i wspólnotę. Instrument ten można określić jako agencję. Oparta jest ona na umowie inwestora z osobami, których wkład w agencję to praca.

W polskim prawie gospodarczym, w Ustawie z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych w art. 176 zapisano takie zasady:

§ 1. Jeżeli wspólnik ma być zobowiązany do powtarzających się świadczeń niepieniężnych, w umowie spółki należy oznaczyć rodzaj i zakres takich świadczeń.

§ 2. Wynagrodzenie wspólnika za takie świadczenia na rzecz spółki jest wypłacane przez spółkę także w przypadku, gdy sprawozdanie finansowe nie wykazuje zysku. Wynagrodzenie to nie może przewyższać cen lub stawek przyjętych w obrocie.

Natomiast zgodnie z art. 159 ustawy wspólnik jest zobowiązany do wniesienia wkładu na pokrycie udziałów w spółce. Również w spółdzielni, zgodnie z przepisami art. 3 Prawa spółdzielczego: „Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków” [czyli: członkowie spółdzielni są jej współwłaścicielami – przyp. Ł.F.]. Członkowie spółdzielni mogą też świadczyć odpłatnie na jej rzecz pracę, lecz wnoszą jako członkowie wkłady (Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze).

Islamska umowa agencyjna jest rozwiązaniem dla posiadacza kapitału, który nie zamierza podejmować się typowych działań gospodarczych: menedżera produkcji, kupca oraz dla osób, które chętnie podejmą się takich działań, lecz nie dysponują kapitałem. Z publikacji z lat sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku wynika, że – według dominującej wówczas tak zwanej islamskiej szkoły hanickiej – czynności agenta to „[...] rodzaj pracy, jaką wykonują kupcy w dążeniu do osiągnięcia zysku. Jest ona porównywalna z kupowaniem i sprzedawaniem. Podobnie jeśli inwestor poleca agentowi przeznaczyć kapitał na zakup surowej i wyprawionej skóry, a następnie pociąć ją na buty, sakwy i torby, to wszystko jest częścią praktyki kupieckiej zmierzającej do osiągnięcia zysku [...]” (Udovitch, 1970: 175, za: Chryssides, Kaler, 1999: 559). Agent ma prawo postępować zgodnie z tym, co uważa za stosowne, z wyjątkiem zaciągania pożyczek⁶ (choć w bankowości islamskiej udzielenie nieoprocentowanej pożyczki dobroczynnej jest możliwe, nie dotyczy to jednakże działań agenta przedsiębiorstwa). Podziału zysków i strat dokonuje

⁵ Odniesienie do tytułu fragmentu pracy Waqara Masooda Khana *Towards an Interest-Free Islamic Economic System* (Chryssides, Kaler, 1999: 558–561).

⁶ Stąd w tytule pracy Khana mowa jest o systemie „nieopartym” na procentach, czyli odsetkach bankowych czy kupieckich.

się natomiast w taki sposób, że cały zysk musi być podzielony pomiędzy mocodawcę i agenta w ustalonych z góry proporcjach, natomiast stratę musi ponieść wyłącznie mocodawca, bowiem w wypadku straty utracone byłyby: talent i praca agenta. Agent nie jest natomiast współnikiem – współwłaścicielem przedsiębiorstwa (Khan, 1985, za: Chryssides, Kaler, 1999: 560).

Obie powyższe konstrukcje – islamska oraz polska (europejska) – mają wiele podobnych cech, jednakże: *mudaraba* wyklucza zaciąganie długów i nie obciąża agenta stratami, ponieważ nie jest on współwłaścicielem. Można by się domyślać, że w ten sposób właściciele kapitału, chroniąc się przed zadłużeniem, uniemożliwiają kredytodawcom czy pożyczkodawcom wrogie przejmowanie aktywów w wypadku nietrafionych decyzji agentów. Natomiast właściciele spółki według polskiego, i nie tylko, prawa gospodarczego wprawdzie mogą ustalić wynagrodzenie za świadczenia niepieniężne współników – niezależnie, czy sprawozdanie finansowe wykazuje zysk, czy stratę, lecz ich udział jako współwłaścicieli dotyczy zarówno zysków, jak i strat. Spółki według polskiego prawa mogą też zaciągać zobowiązania skutkujące wypłatą wynagrodzenia za te zobowiązania, czyli odsetek bankowych czy kupieckich. Zastanawiające jest porównanie tej koncepcji prowadzenia biznesu z zasadami, o których czytamy w *Torze*, czyli w *Pięcioksięgu Mojżeszowym*, na temat lichwy, którą potępiają wszystkie trzy najważniejsze religie kultury śródziemnomorskiej: judaizm, chrześcijaństwo i islam (także buddyzm). W *Psalmie 15* (według *Vulgata Clementina* – 14) czytamy, kto będzie dopuszczony do świątyni, tj. kto zasługuje na miano czystego, a w wierszu 5a: „[...] ten, kto nie daje swoich pieniędzy na lichwę [...]”. Natomiast *Księga Wjścia* (22, 24) nakazuje: „Jeśli pożyczysz pieniądze ubogiemu z mojego ludu, [...] to nie będziesz postępował wobec niego jak lichwiarz i nie każesz mu płacić odsetek”, *Księga Kapłańska* zaś (25, 36): „Jeżeli brat twój zubożeje [...], to podtrzymasz go [...]. Nie będziesz brał od niego odsetek ani lichwy”. Ale już w *Księdze Powtórzonego Prawa* (23, 20 i nast.) mamy wyjaśnienie: „Od obcego możesz się domagać, ale od brata nie będziesz żądał odsetek [...]”⁷, w komentarzu do tego nakazu czytamy zaś, że obcy to: „[...] nie-Izraelita”. Czy zatem zasada wyrażona w *mudaraba* jest swego rodzaju obroną przed możliwością zastosowania wobec muzułmańskiego przedsiębiorcy lichwy przez niemuzułmanina?

W kontekście powyższych rozważań tej części artykułu należałoby zastanowić się, czy możemy na ich podstawie potwierdzić tezę o ksenogamiczności kultur, omówionej w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, czyli o mieszanii się różnych tradycji kulturowych, w której autor tej koncepcji widzi dla kultury Zachodu pewną szansę. Ale ów autor – Wojciech J. Burszta – widzi w procesie wzajemnego rozpoznawania się kultur możliwość otwarcia się na siebie, porzucenia ksenofobii, a zatem, tak jak pisali Nemo i Kołakowski, możliwość inspiracji, przejmowania tego, co wartościowe, co umożliwia dalszy rozwój.

⁷ Wszystkie cytaty z Biblii za: *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu: Biblia Tysiąclecia*, 2007.

Takie wartościowe inspiracje możemy stwierdzić w pewnej paralelności pomiędzy rozwiązaniami europejskiego prawa spółek czy spółdzielni a islamską koncepcją *mudaraba*. Wzajemne przenikanie sposobów działania w biznesie i otwarcie na pomysły nie zawsze uczciwych zasad zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzenia biznesu możemy dostrzec w poczynaniach *lodzermenschów*, ale nie nazwiemy tego pozytywną ksenogamicznością kultury. W tym kontekście przypomnijmy stwierdzenia Feliksa Konecznego o roli prawdy, prawdomówności jako warunków wymiany wiedzy, nadających „[...] trwałości więzi życia, przepajając je poczuciem bezpieczeństwa i stałości” (Koneczny, 2006: 36).

Biznes międzynarodowy i różne koncepcje zarządzania

Autorzy cytowanej już pracy *Wprowadzenie do etyki biznesu*, której pierwsze wydanie datowane jest na rok 1993, zwracają uwagę na pojawiające się zwłaszcza od drugiej połowy XX wieku problemy menedżerów, związane z wystąpieniem nowych okoliczności w biznesie: „We współczesnym biznesie Europejczycy i Amerykanie napotykać partnerów w interesach, pochodzących z innych kręgów kulturowych. UE zatrudnia imigrantów z Indii, Afryki, bliskiego i dalekiego Wschodu. Wyłania się nowa, kosmopolityczna generacja ludzi biznesu. Japońskie firmy w europejskich filiach zatrudniają własny personel kierowniczy, stosujący typowe dla siebie metody zarządzania” (Chryssides, Kaler, 1999: 518). Właściciele firm zainteresowani są jak największym zyskiem, podobnie menedżerowie, których gratyfikacje zależne są od sukcesów zarządczych, od wyniku. Pracownicy natomiast oczekują satysfakcjonujących zarobków, co ujmowane jest w ciężar wyniku. Na wynik ujemny wpływ mają też inne oczekiwania zatrudnionych: świadczenia socjalne, skrócony czas pracy i tym podobne. Przywołując rozważania na temat zaimków w jednym z rozdziałów artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, można byłoby doszukać się w tej sytuacji relacji ja–ty, czyli relacji konfrontacyjnej.

W tym kontekście warto przytoczyć rozważania Jana Boguskiego w jego pracy *Style zarządzania. Z pogranicza filozofii i nauki o zarządzaniu*. Autor dokonuje przeglądu różnych modeli zarządzania organizacjami, które nazywa filozofiami zarządzania⁸.

⁸ W dziejach filozofii znaczenie pojęcia *filozofia* zmieniało się w różnych okresach. W starożytności filozofia rozumiana była zgodnie ze swym znaczeniem strukturalnym: *filos* – umiłowanie, *sofia* – mądrość, czyli umiłowanie mądrości. Powstające w kolejnych okresach systemy filozoficzne w tradycji zachodniej obejmowały zazwyczaj: ontologię i metafizykę zajmujące się bytami i rzeczywistością, epistemologię, zajmującą się teorią poznania, wiedzą i prawdą, aksjologię, czyli naukę o wartościach: etykę i estetykę, logikę filozoficzną, czyli naukę o regułach poprawnego rozumowania i uzasadniania twierdzeń, czasem także dialektykę, czyli naukę o poprawności argumentacji i metodach obalania dowodów strony przeciwnej dyskursu lub odparcia jej zarzutów. W czasach rozwoju nauk szczegółowych, w tym empirycznych, przeciwstawiano filozofię tym naukom. Niektóre tradycyjne dyscypliny filozofii, na przykład psychologia i socjologia, stały się

Częstym w dobie współczesnej modelem organizacji, będącej przedsiębiorstwem, jest tak zwana organizacja głodna, czyli przedsiębiorstwo głodne sukcesu: „Ludzie stają się przedsiębiorcami i pragną osiągać sukces, inwestować w nowe technologie, nowe produkty, [...] pomnażać swoje dobra. [...] Jest to głód wiedzy inwestycji, sukcesu, pieniędzy, uznania” (Boguski, 2021: 31).

Dla stylu zarządzania w głodnej organizacji „[...] kluczowe znaczenie ma lokalizowanie głodnych ludzi w organizacji i określanie ich potrzeb. Tak jak ludzie odczuwają głód wiedzy, informacji, sukcesu, tak i organizacje złożone z ludzi pragną tego samego”. Ten model organizacji to domena Japonii (Boguski, 2021: 31).

Nasuwa się tu pewna refleksja: w założeniu organizację głodną charakteryzuje jedność – wspólne cele organizacji i ludzi zaangażowanych w jej byt i rozwój. To model idealny, ale człowiek nie jest środkiem trwałym, który oddawany jest do użytku, amortyzuje się, a po zakończeniu okresu eksploatacji podlega likwidacji. Człowiek jest osobą, ma swoją własną historię, która może go pokierować w każdym momencie życia w inną niż dotychczasowa stronę. Wówczas opuszcza tę organizację. Zatem: czy można budować organizację według takiego modelu wyłącznie na podstawie wspólnego początkowego głodu? Wydaje się, że ma on zastosowanie wobec założycieli firmy, głównej kadry zarządzającej, natchnionych specjalistów, czyli niewielkiej grupy osób, mających wręcz familiarny stosunek do organizacji.

Stylem zarządzania, który zdaje się zapobiegać powyższym wątpliwościom, jest zarządzanie duchowe, czyniące organizację swego rodzaju świątynią. Obowiązują w nim ustalone rytuały, organizowane są specjalne uroczystości, nadaje się szczególne znaczenie różnym symbolom. Zarządzający posługują się wzniosłymi słowami, odwołują się do emocji. „Menedżerowie sięgają po zarządzanie duchowe, aby wymagać od ludzi głębokiej wiary w cele i zadania, które organizacja realizuje. Organizują różnego rodzaju spotkania, na których recytują hasła inspirujące do działania” (Boguski, 2021: nlb. 41). Ale faktycznie to zysk jest motorem działania.

Innym stylem zarządzania, nawiązującym do aspektów duchowości w organizacji, ale bez naśladowania świątyń, jest model opisywany przez Stephena P. Robbinsa w pracy *Zachowania w organizacji*, w której czytamy między innymi: „Duchowość w miejscu pracy oznacza zrozumienie, że ludzie mają swoje życie wewnętrzne, któremu sprzyja znacząca praca na rzecz społeczności i które sprzyja takiej pracy” (Robbins, 2004: 449, za: Boguski, 2021: 43). W organizacjach tych menedżerowie tolerują wyrażanie emocji przez pracowników – pozwalają im być sobą: dawać upust swojemu poczuciu humoru, zachowywać się spontanicznie, robić wszystko, co dozwolone, ale co czyni pracę przyjemną. Troszczą się o rozwój i osiąganie pełni potencjału pracowników (Boguski, 2021: 44).

odrębnymi naukami. W obecnych czasach często pojawiają się nazwy rozważań, stanowiących elementy kultury umysłowej typu: filozofia polityki, filozofia medycyny, języka, kultury, zatem nie dziwi termin *filozofia zarządzania*, jednakże postanowiłem pozostać przy nazwie tych rozważań użytej w tytule pracy J. Boguskiego: *style zarządzania*.

Te i wiele innych stylów zarządzania podporządkowane są głównej koncepcji zarządzania, której celem jest osiągnięcie zysku. Wiele firm na świecie dąży do tego celu poprzez optymalizację kosztów. W świecie biznesu nastawionego na optymalizację kosztów i osiągnięcie zysku powstały narzędzia służące realizacji tych celów. W USA i Japonii opracowano niezależnie i w różnych okresach koncepcję kosztów docelowych – *Target Costing*. W koncernie Toyota Motors zastosowano według tej koncepcji metodę precyzyjnego określenia poziomu kosztów produkcji umożliwiających osiągnięcie planowanych zysków z jednoczesnym usatysfakcjonowaniem nabywców produktów, którzy zapewniają oczekiwane przychody.

Activity Based Costing (ABC) – rachunek kosztów działań – zaprezentowany pod koniec XX wieku na Uniwersytecie Harvarda w Stanach Zjednoczonych, to metoda dokładnego przypisania kosztów pośrednich do poszczególnych działań w procesie produkcji, umożliwiająca transparentność kosztów w organizacji, służąca dostarczaniu informacji zarządczych między innymi w celu eliminowania strat oraz osiągnięcia operacyjnych i strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Z kolei francuska metoda *L'Unité de Valeur Ajoutée* (UVA) to kalkulacja kosztów sprzedaży, służąca wygenerowaniu wyniku na każdej sprzedaży z włączeniem do tradycyjnej kalkulacji również kosztów klienta, na przykład kosztów ponoszonych w ramach działań przedstawicieli handlowych, kosztów procesu zamówienia produktów, kosztów dostawy, fakturowania. Często wszystkie te koszty przypisane są fakturze sprzedaży produktu i porównywane z przychodem z tej faktury. Uważa się, że *UVA* jest metodą kalkulacji kosztów jednego produktu (choć w rzeczywistości może być ich wiele).

Narzędzia te powstały w różnych miejscach na świecie, toteż można by doszukiwać się w tym wypadku wspomnianego w poprzednim artykule naturalnego podziału umiejętności pomiędzy wyspecjalizowane w cząstkach wiedzy grupy społeczne, o którym pisał Friedrich A. Hayek. Ów podział stał się motorem szybkiego rozwoju cywilizacyjnego – również gospodarczego – Zachodu w ostatnich dwóch wiekach. A zatem Zachód przełomu XX i XXI wieku to już nie tylko Europa i Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, to także znaczna część reszty świata, która naśladując Europę i Stany Zjednoczone, wnosi do kultury światowej swój oryginalny wkład.

Z drugiej zaś strony interesujących spostrzeżeń dokonali: Mason Haire, Edwin E. Ghiselli, Lyman W. Porter, którzy zbadałi 3641 menedżerów między innymi pod kątem ich poglądów na temat kierowania, podejmowania decyzji, uczestnictwa w zarządzaniu, stosunku do oszustwa. Stwierdzili, że nie istnieje jedna, jednolita kultura zarządzania, a różnice nie są związane z warunkami polityczno-ekonomicznymi. Style zarządzania na świecie autorzy badania podzielili na pięć segmentów kulturowych: północnoeuropejski (Dania, Niemcy, Norwegia, Szwecja), łacińsko-europejski (Belgia, Francja, Hiszpania, Włochy), angloamerykański, krajów rozwijających się (Argentyna, Chile, Indie), japoński (autorzy opublikowali wyniki badań w pracy *Managerial Thinking: An International Study*, Wiley, New York 1966, za: Chrystides, Kaler, 1999: 559).

Natomiast George England zbadał 2500 menedżerów w USA, Japonii, Korei, Indiach i Australii. Badani mieli za zadanie ocenę 66 pojęć z zakresu zachowania jednostek i grup pod kątem stopnia ważności: duże, średnie, małe. Proszeni byli również o podanie powodu, dla którego dokonali takiej oceny, na przykład badani mogli uznać, że patriotyzm ma duże znaczenie, ponieważ prowadzi do sukcesu. Podobieństwo w ocenach wykazali menedżerowie USA i Australii, ale również Japonii i Korei mimo różnic kulturowych i ówczesnej wrogości pomiędzy tymi krajami. Różnice wystąpiły pomiędzy menedżerami Australii i Japonii oraz Korei, nieco mniejsze zaś – pomiędzy biznesmenami Indii i Japonii (autor opublikował wyniki badań w pracy *The Manager and His Values*, Ballinger, Cambridge, Mass. 1975, za: Chryssides, Kaler, 1999).

Chociaż od czasów przeprowadzenia tamtych badań minęło co najmniej pół wieku, to z pewnością i dziś dałoby się zauważyć zarówno podobieństwa, jak i różnice w podejściu do metod zarządzania w pewnych, być może już innych, segmentach wyodrębnionych na podstawie różnych właściwości kulturowych krajów. W kontekście rozważań zaprezentowanych w poprzedniej części artykułu można pokusić się w tym miejscu o następującą refleksję: badania stylów zarządzania to postawa dyskursu antropologii zachodniej, która wychodzi poza relację ja–ty i wyrzekając się swoich norm i zapatrywań, podejmuje wysiłek rozumienia innego, choć nie wydaje się możliwe całkowite oderwanie się w tych badaniach od własnych przekonań aksjologicznych: o wartościach takich, jak dobro czy piękno. Chodzi jednakże o sam wysiłek poznania tego *innego*. Można by doszukać się tu pewnej postawy zaangażowanej ideologicznie w poszukiwaniu swego rodzaju konsensusu czy komplementarności stylów zarządzania. Wskazuje się na pewne odmienności. Czy w tych badaniach jest może coś ukrytego, czego uczestnicy dyskursu nie zauważają? Nie wiemy na przykład, dlaczego ekspansywności firm japońskich na rynkach zachodnich towarzyszy jednocześnie swego rodzaju wschodnia nieufność w zdolności menedżerskie pracowników będących rodowitymi Europejczykami czy Amerykanami.

Autorzy pracy *Wprowadzenie do etyki biznesu* zwracają uwagę na fakt, że „[...] istnieją różne kultury zarządzania, opierające się na różnych systemach wartości [...]”, ale nie oznacza to, że „[...] nie ma łatwego rozwiązania dylematów etycznych występujących w międzynarodowym życiu gospodarczym czy w postępowaniu z mniejszościami w ramach jakiejś kultury”. (Chryssides, Kaler, 1999: 520–521). Wskazują tu na relatywizm moralny, którego kwintesencją jest powiedzenie: „Kiedy wlałeś między wrony, musisz krakać jak i one”, co może skutkować na przykład łapówkarstwem w kraju, w którym jest ono normą moralną. W dyskusji na ten temat zwracają uwagę, że jeżeli menedżer pracujący w obcym kraju – zgodnie z zasadami relatywizmu kulturowego – musi się dostosować do norm tam obowiązujących, to również imigrant pracujący w kraju rodzimym tego menedżera powinien dostosować się do norm obowiązujących w kraju, w którym otrzymał pracę (por. *The Manager and His Values*, Ballinger, Cambridge, Mass. 1975, za: Chryssides, Kaler, 1999: 521).

W dyskusji na temat różnic albo podobieństw stylu zarządzania na świecie można spotkać dwa stanowiska. Według koncepcji zwanej uniwersalizmem istnieje tylko jedna światowa kultura zarządzania, zaś różnice w postawach i wyznawanych wartościach są niewielkie. Stanowisko zwane ekonomiczną segmentacją przypisuje różnice pomiędzy menedżerami politycznym i ekonomicznym różnicom występującym pomiędzy krajami (Chryssides, Kaler, 1999: 519), a takie rozróżnienie odwołuje się do różnic kulturowych, choć nie zawsze będzie to różnica pomiędzy kulturą Zachodu a innymi kulturami.

Chryssides i Kaler w świetle omawiania współczesnych problemów zarządczych przywołują pojęcie królestwa celów (Chryssides, Kaler, 1999: 522), o którym pisze Immanuel Kant w *Uzasadnieniu metafizyki moralności*⁹: „Pojęcie każdej istoty rozumnej, która dzięki wszystkim maksymom swym uważać się musi za powszechnie prawodawczą, by z tego punktu widzenia oceniać samą siebie i swoje postęпки, naprowadza na związane z nim bardzo płodne pojęcie, mianowicie pojęcie państwa celów” (Kant, 1906: 69). Państwo jest tu dla Kanta połączeniem różnych rozumnych istot przez wspólne prawa, które określają powszechnie znaczące cele. Pomijając różnice pomiędzy osobami oraz treść prywatnych celów, całość wszystkich celów w systematycznym związku czyni państwo celów możliwym (Kant, 1906: 69). „Albowiem istoty rozumne podlegają wszystkim prawu, że żadna z nich nie powinna postępować sama z sobą i z wszystkimi innymi nigdy jak ze środkiem tylko, lecz zawsze zarazem jak z celem samym w sobie. Z tego wynika zaś systematyczne połączenie istot rozumnych przez wspólne obiektywne prawa, tj. państwo, które, ponieważ prawa te dotyczą właśnie stosunku istot tych do siebie jako celów i środków, państwem celów [...] nazywać się może” (Kant, 1906: 69–70). Kant zastrzega się jednakże, iż jest to ideał. Nazywa swoją koncepcję państwem, lecz wydaje się oczywistą możliwość przeniesienia jej na grunt każdej społeczności, także do firm. Przypomnijmy jednakże stwierdzenie Nemo, że przynależność do tej samej społeczności o wspólnym celu życia stała się dla wymiany doświadczeń, wiedzy zbędna. Dla rozwoju potrzebne są różnice, kontrowersje, ale też dialog, a zatem – poszukiwanie tego, co łączy.

O ile koncepcja organizacji głodnej nasuwała skojarzenia z konfrontacyjnym modelem *ja–ty*, o tyle Kant zbliża się tu do modelu *on* (por. trzeci rozdział artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*), co umożliwia usunięcie się *ja* lub *ty* w dyskursie na pozycję *on*, a zatem pozwala nie tylko uniknąć konfrontacji, ale również tak uczestniczyć w dyskursie, by jednocześnie być niejako poza tą sytuacją, a zatem – wykorzystać ów dystans jako narzędzie zdobycia przewagi mądrzejszego. W późniejszej pracy *Metafizyka moralności* Kant bardzo klarownie uzasadnia swoje stanowisko w kwestii wspólności celów, lecz problematyka ta przekracza zakres tematyczny niniejszego tekstu.

W rozważaniach Boguskiego o stylach zarządzania napotykałyśmy również koncepcję zarządzania intelektualnego, koncepcję organizacji uczącej się. U podstaw

⁹ W polskich tłumaczeniach tej rozprawy Kanta znajdujemy pojęcie *państwo celów*.

tego stylu prowadzenia działalności leży przekonanie, że pod wpływem zmian w otoczeniu zmieniają się uczestnicy wydarzeń w swym otoczeniu (Boguski, 2021: 83)¹⁰. Autor tej pozycji literatury przywołuje w tym miejscu godny naśladowania przykład amerykańskiego miasta Boston, ale wydaje się, że takim przykładem może być także Polska ze swą skomplikowaną, trudną historią choćby od 1945 roku, krajem kroczącym – jakby na przekór przeciwnościom – ku lepszej przyszłości do dziś¹¹.

Trudne sytuacje rodzą potrzeby, a te są „matkami wynalazków”. Nie wnikając w szczegółową analizę tej koncepcji zarządzania, warto zwrócić uwagę, że organizacjami, których celem jest zdobycie wiedzy, są placówki badawczo-naukowe. Rezultaty pracy tych organizacji, po ich wdrożeniu jako innowacji na przykład w produkcji, zazwyczaj przynoszą korzyści w postaci zysków, jednakże nie zysk, lecz cel, którym jest realizacja projektu badawczo-naukowego, stanowi siłę motywacyjną ich działalności. Bardzo często źródłem finansowania takich placówek są środki publiczne, rządowe granty, wsparcie ze strony fundacji. Organizacje badawczo-naukowe mają obowiązek rozliczenia się z otrzymanych środków, lecz nie zysk finansowy jest ich celem. Podobne cechy charakteryzują instytucje non profit, choć te nie stawiają sobie za cel zdobywania wiedzy dla tworzenia nowych rozwiązań naukowych, tylko wspierają inicjatywy i potrzeby społeczne.

Podsumowanie

Metody zarządzania w biznesie czy – ogólniej – w gospodarce wpisują się w obszar kultury rozumianej jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie” (Fidos, 2019: 50, za: Szymczak, 1978: 1083) oraz „ogół wartości, zasad i norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości; wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności” (Fidos, 2019: 50, za: Smolski, Stadtmuller, Smolski, 2006: 262).

Wstępna analiza wybranych stylów zarządzania, którą zaprezentowałem, skłania do przekonania, że w kulturze zarządzania mamy do czynienia z ksenogamicznością

¹⁰ Na polskim rynku wydawniczym ukazała się przed kilkunastu laty – w inspirowanej przez Fundację Edukacyjnej *Przedsiębiorczości* serii *Przedsiębiorczość* – książka Stefana Kwiatkowskiego *Przedsiębiorczość intelektualna*, w której autor dokonuje analizy metod działania kilku osób – niegdyś intelektualistów (profesorów uczelni, autorów książek, również artystów), a dziś – przedsiębiorców odnoszących w biznesie znaczące sukcesy, zwanych przedsiębiorcami intelektualnymi. Analiza wywiadów, przeprowadzonych z nimi przez Kwiatkowskiego, wskazuje na decydującą rolę wiedzy i niezależności, a także kontaktów, które umożliwiają podpatrywanie, jak działają inni, czyli – uczenie się (Kwiatkowski, 2002: 24–26).

¹¹ Rok 1945 był dla Polski niejako pierwszym rokiem w jej historii po zakończeniu II wojny światowej, skutkującej niespotykanym wcześniej wyniszczeniem cywilizacyjnym: społecznym i gospodarczym, a mimo wszelkim przeciwnościom udało się doprowadzić kraj, jego kulturę, gospodarkę, kondycję społeczeństwa do stanu, którego dziś nie można się powstydić.

kulturową, o której pisał Burszta (2008: 15), bowiem nie sposób nie zauważyć wzajemnego przenikania metod i uczenia się jednych od drugich. Motorem tego działania wydaje się chęć osiągania jak największych zysków, ale również – praca nad wartością stanowiącą ważny wkład do kultury. W trzeciej dekadzie XXI wieku cywilizacja, którą nazwałem w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek Ziemi*, staje się zatem syntezą współdziałania różnych kultur mniejszych w dziele tworzenia kultury dużej, powszechnej. Ale nie oznacza to, że kultura Zachodu zamiera. Ona przecież stale ewoluuje.

Bibliografia

- Boguski J. (2021), *Style zarządzania. Z pogranicza filozofii i nauki o zarządzaniu*, Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Wydawnictwo im. Profesora Leszka J. Krzyżanowskiego.
- Burszta W.J. (2008), *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Chryssides G.D., Kaler J.H. (1999), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chudy W. (2003), *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Fidos Ł. (2013), *Przeciw nieuchronności kłamstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia”, vol. XXXVIII, 1, s. 93–114.
- Fidos Ł. (2018), *Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(27), s. 47–61.
- Fidos Ł. (2019), *Internet jak miasto*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(28), s. 50–66.
- Kant I. (1906), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Lwów: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Filozoficznego we Lwowie.
- Kołakowski L. (1984), *Szukanie barbarzyńcy. Złudzenia uniwersalizmu kulturalnego*, [w:] tegoż, *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, Londyn: Aneks, s. 7–36.
- Koneczny F. (2006), *O cywilizację łacińską*, Krzeszowice: Dom Wydawniczy „Ostoja”.
- Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Le Chatelier H. (1926), *Filozofia systemu Taylora*, Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa.
- Lesman B. (2017), *Recepta na miliony: z dziejów rodu Konów*, Łódź: Wydawnictwo Kusiński.
- Nemo Ph. (2006), *Co to jest Zachód?*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu: Biblia Tysiąclecia* (2007), Poznań: Pal-lotinum.
- Polit K. (2005), *Kryzys cywilizacji Zachodu w myśli José Ortegi y Gasseta*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Smolski R., Stadtmüller E.H., Smolski M. (red.) (2006), *Słownik encyklopedyczny „Edukacja Obywatelska”*, Wrocław: Wydawnictwo Europa.
- Szymczak M. (red. nauk.) (1978), *Słownik języka polskiego*, Warszawa: PWN.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. z 2024 r., poz. 593).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2024 r., poz. 18 ze zm.).

O autorze

Łukasz Fidos – absolwent Wydziału Filologii Polskiej i Słowiańskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Logopedycznego Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Rachunkowości Finansowej i Zarządczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, certyfikowany księgowy, w latach 1994–2006 doradca podatkowy, doktor nauk humanistycznych w dziedzinie filozofii, finansista z wieloletnim doświadczeniem w firmach audytorskich (m.in. jako ekspert w postępowaniach o podejrzenie popełnienia przestępstwa finansowego), w spółkach prawa handlowego oraz instytucjach finansów publicznych. W okresie sześciu ostatnich lat pracy zawodowej główny księgowy w Ośrodku Przetwarzania Informacji Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie. Obecnie emeryt działający społecznie jako członek zarządu Stowarzyszenia Zwykłego „Aktywny Senior” w Cywowie w powiecie łęczyńskim, prowadzący księgowość Stowarzyszenia. Zainteresowania naukowe: filozofia języka, etyka, filozofia kultury, pogranicza filozofii i neuropsychologii, psychologii osobowości i psychoterapii. Autor artykułów naukowych lub publikowanych referatów konferencyjnych zrazu w zakresie afazjologii, w ostatnich czasach – w zakresie namysłu filozoficznego nad zagadnieniami etyki oraz filozofii kultury i języka.

About the Author

Łukasz Fidos – graduate of the Faculty of Polish and Slavic Philology at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Speech Therapy at the Faculty of Polish Studies at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Financial and Management Accounting at the Warsaw School of Economics, certified accountant, in the years 1994–2006 tax advisor, PhD

in humanities in the field of philosophy, financier with many years of experience in auditing firms (including as an expert in proceedings on suspicion of committing a financial crime), in commercial law companies and public finance institutions. During the last six years of his professional career – chief accountant at the Information Processing Center of the State Research Institute in Warsaw. Currently a retiree, active socially as a Member of the Board of the Ordinary Association “Active Senior” in Cyców, Łęczyński County, managing the Association’s accounts. Scientific interests: philosophy of language, ethics, philosophy of culture, the borderland of philosophy and neuropsychology, personality psychology and psychotherapy. Author of scientific articles or published conference papers, initially in the field of aphasiology, and more recently in the field of philosophical reflection on issues of ethics and the philosophy of culture and language.

