

Wspomnienia jako źródło inspiracji dla współczesnego zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2008.09.06>

Tomasz Sobczak

Przeład Organizacji, Nr 9 (824), 2008, ss. 23-25

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Powszechnie jest, że przedstawiciel danej nauki – w naszym przypadku nauki o zarządzaniu – poszukuje nowych inspiracji do swojej pracy w innych naukach, najczęściej w socjologii, psychologii, ekonomii, matematyce, biologii, historii czy też fizyce. Naukowiec poszukuje nowych obszarów prowadzenia badań, nowych metod dowodzenia naukowego czy też sposobów konfrontacji tego, co już ustalił, zaś praktyk – menedżer lub lider – nowych sposobów rozwiązywania problemów, składających się na codzienność życia jego organizacji. Najczęściej poszukiwania te prowadzone są w obrębie współczesnego dorobku poszczególnych dziedzin wiedzy. Wielu z nas zapomina, że działalność człowieka ma także perspektywę historyczną. Okazuje się, że wiele współczesnych problemów zarządzania i organizacji ma także wymiar historyczny. Historia gospodarcza, a zwłaszcza historia poszczególnych organizacji pozwala zrozumieć genezę i istotę bieżących wydarzeń, umożliwia obserwowanie życia organizacji w długim okresie, pozwala znaleźć empiryczne dowody na prawdziwość określonych teorii funkcjonujących m.in. w nauce o zarządzaniu. Wiedza historyczna o współczesnych problemach zarządzania istnieje, tylko czeka na swoich odkrywców lub jak kto woli – na rewitalizację.

Gdzie naukowiec lub praktyk może poszukiwać informacji historycznej o działalności biznesowej? Okazuje się, że nieodkrytym źródłem – dla specjalistów od zarządzania – są spisane wspomnienia, czyli pamiętniki osób, które w życiu osobistym lub zawodowym zajmowały się zagadnieniami obecnie angażującymi przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

Powody, dla których dana osoba spisała swoje przeżycia, są różnorodne. Najczęściej wymienia się pragnienie przekazania w trwałej formie swoich wspomnień następnym pokoleniom; niekiedy pamiętnik traktowany jest jako swoiste sprawozdanie z działalności publicznej lub prywatnej. W wielu przypadkach autor po prostu pragnie zapewnić so-

bie pamięć u potomstwa, broni własnej czci lub też tworzy z powodów czysto emocjonalnych (niepełnione marzenia lub złamane uczucie). Należy pamiętać, że takie źródło informacji cechuje w wielu przypadkach znaczny subiektywizm, który niekiedy zniekształca rzeczywisty obraz sytuacji. W takim przypadku należy przeprowadzić analizę krytyczną opartą na innych tego typu opracowaniach lub innych źródłach, na podstawie których można sfalsyfikować informacje pochodzące z danego pamiętnika. Badacz takiego źródła informacji powinien także uwzględnić fakt, że opisywane zdarzenia zostały w wielu przypadkach spisane po wielu latach od ich zajścia. A czas ma to do siebie, że z jego upływem gloryfikuje się własne dokonania i pomniejsza cudze, utrwała sukcesy i zacierają porażki.

Dlaczego pamiętniki zasługują na szczególną uwagę współczesnych badaczy nauk o zarządzaniu? Po co dziś czytać pamiętniki? Celem niniejszego tekstu jest próba odpowiedzi na te pytania.

Pamiętniki jako źródło informacji na potrzeby nauk o zarządzaniu

W polskiej memuarystyce – szczęśliwie dla naszej nauki – mamy liczne przykłady spisanych wspomnień, w których obok zagadnień osobistych, prywatnych zamieszczono także obszernie sprawozdania z prowadzonej przez pamiętnikarza działalności gospodarczej i publicznej. Pozornie od momentu spisania wspomnień zmieniło się wszystko. Mimo to ten rodzaj twórczości zaskakuje aktualnością poruszanych spraw. Gdy przebrnie się przez wątki wybitnie osobiste i trudny niekiedy styl pisanego, można w wielu pamiętnikach odnaleźć żywą myśl zajmującą się tymi samymi problemami, którymi współczesne nam zarządzanie próbuje na nowo problematyzować i badać.

Współczesny badacz zagadnień zarządzania międzynarodowego, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi wiele cennych informacji o tych obszarach może znaleźć we wspomnieniach Zdzisława Krudzielskiego [1], który jako kierownik,



a później dyrektor największego producenta cementu portlandzkiego w Polsce międzywojennej opisuje zagraniczne powiązania kapitałowe, jak i własną współpracę z właścicielami tejże cementowni na forum rady nadzorczej¹⁾. Barwnie opisuje m.in. projekty inwestycyjne, których realizacja miała wymiar międzynarodowy. Szeroko omawia zasady współpracy z innymi pracownikami tej cementowni, w tym także obcokrajowcami. Niezwykle interesujące dla obecnego badacza są perypetie autora związane z narodzinami własnej działalności gospodarczej. Dla dzisiejszego czytelnika wielce pouczające są także przykłady rozwiązywania przez Krudzielskiego groźnych dla istnienia przedsiębiorstwa długotrwałych problemów, np. strajków pracowników, kryzysu gospodarczego, konserwatyizmu właścicieli cementowni czy działań wojennych. Są to także historyczne przyczynki do współczesnej koncepcji zarządzania przez konflikty lub zarządzania kryzysowego. Jest to przebogate źródło informacji, które pokazuje, że współczesne zagadnienia funkcjonowały także dawniej, różniły się tylko stopniem skomplikowania i skalą ich oddziaływania.

O codzienności przedsiębiorstwa handlowego – domu towarowego w długim okresie pisze Feliks Jabłkowski [2], jego długoletni dyrektor i współwłaściciel. Uważny czytelnik tego opracowania uzyskuje wiedzę o codziennych problemach związanych z organizacją i zarządzaniem dużym przedsiębiorstwem. Pożyteczne dla badacza i praktyka są zwłaszcza zasady zatrudniania i rozwoju pracowników, polityka zaopatrzenia i sprzedaży czy działania promocyjne itd. Książka ta jest opisem dynamicznie rozwijającego się przedsiębiorstwa od początku jego powstania do jego likwidacji. Powinna to być lektura obowiązkowa dla każdego studenta, naukowca i działacza gospodarczego zajmującego się zarządzaniem tego typu organizacjami.

Ostatnie dwadzieścia lat to okres narodzin i intensywnego rozwoju uczelni wyższych, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Współtwórcy tych instytucji prawdopodobnie uniknęliby wielu przykrych dla nich niespodzianek, gdyby mieli możliwość zapoznania się ze wspomnieniami Bolesława Grzegorza Miklaszewskiego [4]. Ostatni rozdział pamiętnika poświęcony został jego pracy jako nauczyciela, kierownika, dyrektora i rektora obecnej Szkoły Głównej Handlowej i w całości powinien być lekturą obowiązkową dla osób, które dopiero co planują stworzyć, tworzą i kierują własną uczelnią.

W polskim dorobku piśmienniczym mamy także wspomnienia osób, które zarządzały majątkami ziemskimi. Stanowią one cenny zasób wiedzy dla osób, które współcześnie zarządzają gospodarstwami wielkoobszarowymi. Okazuje się, że problemy osoby gospodarującej na początku XIX wieku są bar-

dzo podobne do tych, z jakimi spotyka się współczesny kierownik dużego gospodarstwa. W roku 2005 ukazał się swoisty pamiętnik Karola Belina Brzozowskiego [6], będący zbiorem rad dla bliskich mu potomnych. Na bazie własnych doświadczeń w zakresie zarządzania majątkiem wskazuje, jak należy nowoczesnie prowadzić majątek ziemski. Rzec napisana w latach 50. XIX wieku, na pierwszy rzut oka może się wydawać zbiorem zaleceń nieprzystających do współczesnych koncepcji prowadzenia takich gospodarstw, jednak uważny czytelnik zyskuje wiedzę uniwersalną m.in. w zakresie postępowania z bliższymi i dalszymi współpracownikami, jak i zasad organizacji pracy w majątkach ziemskich. Autor wielokrotnie zwraca uwagę na potrzebę stosowania podejścia naukowego, jak i moralnego w prowadzeniu tego typu organizacji. Wiele informacji o prowadzeniu majątku ziemskiego zawiera pamiętnik autorstwa Kazimierza Juliusza Nahlika [5, s. 305–351], który jako student rolnictwa i praktykant, dał ciekawy opis życia codziennego przedwojennego wielkoobszarowego gospodarstwa. Nahlik wspomina m.in. właściciela lwowskiej fabryki konserw Jana Jerzego Ruckera, pisząc o dziejach nowoczesnej, jak na owe czasy firmy [5, 353–360].

O subtelnościach zarządzania instytucjami finansowymi w okresie międzywojennym pisze Henryk Gruber [1], który był m.in. szefem Państwowego Urzędu Kontroli Ubezpieczeń, a później prezesem Pocztowej Kasy Oszczędnościowej. O wartości naukowej i praktycznej tego pamiętnika niech świadczy fragment tekstu dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi w tej instytucji: „Kandydaci na pracowników poddawani byli dokładnej selekcji pod względem przygotowania fachowego, znaczna większość z nich okazała się dobrym nabytkiem. Dla świeżych pracowników wprowadzono w okresie próbnym egzaminy kwalifikacyjne. Były one nowością i podnosiły nie tylko kwalifikacje owych pracowników, lecz także starych, którym ambicja nie pozwalała na pozostawanie w tyle za swoimi młodszymi kolegami. Gdy zachodziła potrzeba przeniesienia na emeryturę starych pracowników, niezdolnych do zastosowania się do niezbędnych uproszczeń w pracy, jak np. nowych maszyn, starałem się, aby otrzymali sprawiedliwe pobory i aby nie stała im się żadna krzywda” [1, s. 214]. Gdzie indziej czytamy, że autor tych wspomnień był poddawany różnym naciskom z zewnątrz „aby w sprawach personalnych (PKO – *przypis autora*) podporządkowała się dyrektywom z zewnątrz. Robiłem, co mogłem, aby przeciwstawić się dyskryminacjom politycznym na moim terenie i nie chciałem dopuścić, by czyniki postronne mieszały się do naszych spraw wewnętrznych” [1, s. 212]. Przywołany ostatni fragment ukazuje ciągłość w zachowaniach ludzkich i formach oddziaływania otoczenia politycznego na

zależną od państwa instytucję. Czytelnik wie, że w zarządzaniu instytucjami publicznymi należy się liczyć także z czynnikami natury politycznej.

O funkcjonowaniu i kierowaniu organizacją reprezentującą interesy dużych przedsiębiorców branży przemysłu ciężkiego, wydobywczego i przetwórczego pisał Andrzej Wierzbicki [7], dyrektor naczelny, a później prezes Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów „Lewiatan”, działającego w Polsce międzywojennej. Niektóre fragmenty tego pamiętnika dostarczają wiedzy o tym, jak należy prowadzić negocjacje pomiędzy niekiedy groźnie skonfliktowanymi stronami, takimi jak: przedsiębiorcy, pracownicy, rząd czy parlament. Opracowanie to także ukazuje pracę sprawnie dobranego zespołu ludzi o nieprzeciętnych walorach intelektualnych, o którym dzisiaj moglibyśmy mówić, że jest to przykład zastosowania koncepcji zarządzania projektowego [7, s. 234–247]. Przypadek Andrzeja Wierzbickiego to udana działalność reprezentacyjna, publicystyczna i polityczna prowadzona w ramach i na rzecz „Lewiatana”. Takie działania i ich wyniki określa się dzisiaj jako skuteczny PR.

Podsumowanie

Pamiętniki zawierają ważne dla każdego człowieka informacje o tym, że współczesne zagadnienia będące przedmiotem zainteresowania różnych nauk mają także wymiar historyczny. To, że o wielu z nich nie pisano w ówczesnych opracowaniach naukowych, nie oznacza, że nie istniały. Brak naukowego przedstawienia niektórych zagadnień był prawdopodobnie wynikiem tego, że nie potrafiono ich nazwać lub też zidentyfikować jako konkretnych problemów naukowych lub praktycznych. Jednak w świadomości wielu autorów pamiętników i wspomnień istniały liczne kategorie, którymi obecnie zajmuje się współczesna nauka, w tym także zarządzanie. O tych niezidentyfikowanych w tamtych czasach problemach naukowych pisano właśnie w pamiętnikach. Mamy więc – za ich pośrednictwem – możliwość poznania zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych motywów i czynników działania ludzkiego, które jawi się jako bardzo złożona metakategoria naukowa.

Niektóre wspomnienia o życiu codziennym różnych organizacji, to doskonałe *case study* do analizowania także dla studentów szeroko rozumianej problematyki zarządzania. Pamiętniki to swoiste łączniki, przekaźniki wiedzy i umiejętności pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Świadczą one także o ciągłości niektórych aspektów działania ludzkiego, w tym sprawnego organizowania i kierowania. Czytelnik po uważnej i refleksyjnej lekturze wspomnień uzyskuje wiedzę, że wiele problemów funkcjonuje w świadomości ludzkiej nieprzerwanie, i to w długim okresie, że ich występowanie i częstot-

liwość uwarunkowane są także zawsze – jak się okazuje – zmiennym otoczeniem. Autor wychodzi z następującego założenia: współczesne zagadnienia zarządzania powinny być także analizowane w perspektywie historycznej, tak by lepiej zrozumieć teraźniejszość i zaplanować, a raczej przewidzieć skutki działania w przyszłości.

Obecnie pamiętniki są najczęściej badane przez socjologów i historyków, czas najwyższy, by zaczęli się nimi interesować również specjaliści szeroko rozumianego zarządzania. Co niektórzy badacze powinni zrozumieć, że ich dokonania naukowe to często rewitalizacja już wcześniej funkcjonującej wiedzy. Ponadto każdy przedstawiciel nauki obok wiedzy specjalistycznej powinien mieć także szeroką refleksję naukową, bazującą na zasobie informacji o różnych aspektach działalności ludzkiej.

Sukces zorganizowanego działania – w perspektywie pamiętników – jawi się jako efekt stale funkcjonującego i zmieniającego się układu-zbiegu nieskończonej ilości okoliczności i czynników. Analiza dostępnych wspomnień wskazuje, że autorzy ich, którzy w przeszłości zajmowali się na co dzień problemami zarządzania w różnych perspektywach, starali się w miarę posiadanego zasobu wiedzy i umiejętności rozpoznać ten układ, poznać jego istotę, i – jeśli to możliwe – uczynić go bardziej przewidywalnym. Co ważniejsze, działania te są także realizowane przez współczesnych badaczy i przedsiębiorców. Pożytki z lektury pamiętników w takim ujęciu należy uznać za bezcenne, zarówno dla nauki, praktyki, jak i głębszej refleksji intelektualnej.

dr Tomasz Sobczak

Katedra Zautomatyzowanych Systemów Wytwarzania i Inżynierii Jakości Politechniki Szczecińskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUBER H., *Wspomnienia i uwagi*, Londyn [b.d.w].
- [2] JABŁKOWSKI F., *Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy. Romans ekonomiczny*, Iskry, Warszawa 2005.
- [3] KRUDZIELSKI Z., *Wspomnienia*, Wyd. SCHOLAR, Warszawa 1996.
- [4] MIKLASZEWSKI B.G., *Pamiętnik*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- [5] NAHLIK K.J., *We Lwowie i na Pokuciu. Ścieżki mojej młodości*, Wyd. ARKANA, Kraków 2005.
- [6] *O nowoczesnym zarządzaniu majątkiem – rady dla potomnych Karola Belina Brzozowskiego*, redakcja i przygotowanie Piotr Franszczak, Kraków 2005.
- [7] WIERZBICKI A., *Zywy Lewiatan. Wspomnienia*, KAW, Warszawa 2001.

Summary

The author to take note of memoirs as the source of the inspiration for students, scientists and practitioners of managing. Examples of a few journals of persons were given, of which the working life was connected with the business activity. As far as possible in them contemporary problems of managing were identified. How problems are being shown the business activity of different historical periods are to themselves more or less similar.