

mniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody, materiałów i innych środków wytwórczych.

#### *Definicja nauki kierownictwa.*

Pod nauką kierownictwa należy rozumieć sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności pomiędzy przyczynami i skutkami, odkrywanych metodą doświadczalno-naukową, a mające na celu osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i wogóle wszystkich środków wytwórczych.

Co do tej ostatniej definicji, to może zachodzić pytanie jedynie co do nazwy.

Mojem zdaniem, wybór może być zrobiony tylko z dwóch następujących nazw:

Nauka organizacji

Nauka kierownictwa.

Na podstawie wyżej przytoczonych motywów, moim zdaniem, należy zatrzymać się na nazwie pierwotnie podanej przez Taylora:

*Nauka kierownictwa* — (Scientific management).

Nie można mieć nic przeciwko używaniu nazwy racjonalizacja, niepodobna jednak wszelkich metod, jakie możnaby tą nazwą określić, identyfikować z nauką kierownictwa, czy też, jak kto chce — z nauką organizacji.

## ZASTOSOWANIE NAUKI KIEROWNICTWA (ORGANIZACJI) W ŻYCIU GOSPODARCZYM.

### *Application de la science de l'organisation à l'économie nationale.*

Prof. KAROL ADAMIECKI.

**R**OZPATRUJĄC cały organizm życia gospodarczego pod kątem widzenia nauki organizacji, czyli nauki kierownictwa, musimy dojść do wniosku, że osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, tak w poszczególnych organach, jak i w całym organizmie jest możliwe tylko przy zastosowaniu wszystkich zasad tej nauki, a więc przede wszystkim, jeżeli będzie się działać podług zgóry ułożonego ogólnego planu, obejmującego wszystkie komórki.

Niektórzy zwolennicy polityki liberalnej w życiu gospodarczym wyprowadzają stąd wniosek, że nauka organizacji prowadzi wprost do socjalizmu, a zwłaszcza do najczystszej jego formy — komunizmu. Na poparcie tego wniosku wysuwają argument, że właśnie komuniści, stworzywszy niedawno olbrzymie państwo socjalistyczne, ujęli całe życie gospodarcze w jeden ogólny plan, znany pod nazwą „piatiletki”.

Jest to wniosek najdalej idący.

Słyszy się również wnioski nie tak skrajne, wypowiedziane nietylko przez zwolenników liberalizmu gospodarczego, ale i zwolenników innych doktryn gospodarczych, jak na przykład, że nauka organizacji potwierdza konieczność

wtrącania się organów państwowych do życia gospodarczego, lub że prowadzi do tak zwanego etatyzmu.

Nauka organizacji, ściślej mówiąc — nauka kierownictwa, jak każda inna nauka, odkrywająca prawa przyrody i ustalająca swe zasady na nich oparte, jest apolityczna. Ponieważ jednak ludzie sztukę zarządzania, a zwłaszcza państwem, nazywają polityką, socjaliści zaś i etatyści włączają do rządzenia państwem również kierowanie organizmem gospodarczym, przeto jestem zmuszony, rozpatrując najobszerniejszy zakres zastosowania nauki kierownictwa, dotknąć polityki.

Muszę się jednak zastrzec, że teren polityki jest dla mnie obcy, gdyż nigdy nie zajmowałem się polityką i politykiem nigdy nie byłem. Dlatego też, dotykając jej z musu, robię to bardzo niechętnie i obawiam się, że mogę nie być dokładnie zrozumiany, gdyż pośród polityką i politykowaniem ludzie rozumieją tak dalece różne rzeczy, że ci, których zawodem jest polityka, często jeden drugiego nie rozumieją, lub starają się, aby ich inni nie rozumieli.

W celu uniknięcia możliwych nieporozumień zaznaczę na wstępie, że naukę należy odróżnić

od sztuki. Nauka, a zwłaszcza doświadczalna (taka, jaką jest nauka kierownictwa) opiera swoje wywody na ścisłej obserwacji zjawisk i na odkrytych prawach przyrody; sztuka zaś, a zwłaszcza sztuka rządzenia — czyli polityka, jest sprawą talentu, opiera się na doktrynach zgóry powziętych i na różnych przesłankach, nie mających często nic wspólnego z nauką.

Wróćmy teraz do przytoczonych wyżej wniosków. Zaczniemy od komunizmu.

Jeżeli zastanowimy się trochę nad jedynym celem nauki kierownictwa, którym jest osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, to zauważymy łatwo, że cel ten nie ma nic wspólnego ani z komunizmem, ani z żadną inną doktryną polityczną.

Skoro socjaliści i komuniści, dążąc do swych celów, doszli do wniosku, że trzeba wszystkim kierować podług zgóry ułożonego planu, to z tego nie wynika jeszcze, że nauka organizacji, która również wskazuje, iż trzeba postępować według zgóry ułożonego planu, prowadzi do komunizmu.

Mówiliśmy już, że zasady nauki kierownictwa, zmierzające jedynie do osiągnięcia największego skutku przy najmniejszym nakładzie sił i środków, można zastosować do różnych celów \*).

Gdy w roku 1917 Lenin objął władzę w Rosji, to prawie niezwłocznie ogłosił manifest, iż Rosja socjalistyczna i dyktatura proletariatu mogą się utrzymać tylko pod warunkiem, jeżeli przy kierowaniu produkcją będzie zastosowany system Taylora, czyli nauka kierownictwa. Lenin był aż nadto szczerzy, abyśmy mu nie wierzyli; możemy przeto powiedzieć, że naukę kierownictwa sami komuniści traktują, jako środek do swych celów politycznych.

Jeżeli jednak ludzie używają jakiegoś środka do osiągnięcia pewnych celów w kilku odmiennych wypadkach, to z tego logicznie nie wypływa, aby owe cele we wszystkich wypadkach były jednakowe.

Rozumując więc tylko zapomocą prostej logiki, nie można powiedzieć, aby nauka organizacji prowadziła do komunizmu.

Jeżeli komuniści doszli do przekonania, że trzeba kierować wszystkim podług zgóry ułożonego planu, to trzeba przyznać, że zrozumieli,

iż jest to jedna z najważniejszych dróg do osiągnięcia zamierzonego celu w sposób najbardziej ekonomiczny. Jednym z ich celów jest dyktatura proletariatu i, aby to osiągnąć, działają według planu, obejmującego cały organizm gospodarczy; to też każdy, dążąc do zrealizowania innej jakiejś dyktatury i postępując w taki sam sposób, może się spodziewać, że osiągnie swój cel bardziej ekonomicznie, niż w wypadku, gdyby działał bez zgóry ułożonego planu.

Co do drugiego argumentu, mającego jakoby potwierdzać przypuszczenie, że nauka kierownictwa prowadzi do komunizmu, to jest, że bolszewicy pierwsi ujmują jednym ogólnym planem cały mechanizm gospodarczy Rosji i twierdzą, że działają w myśl nauki kierownictwa, muszą przypomnieć, że nie bolszewicy zapoczątkowali tę naukę. Przypomnę również, że socjaliści wszystkich odcieni aż do komunistów, przed objęciem władzy w Rosji, byli najzawziętymi przeciwnikami systemu Taylora, będącego główną podstawą nauki kierownictwa i głosili, iż jest to jeden z najperfidniejszych sposobów, wymyślonych przez kapitalistów dla wyzysku proletariatu. Gdy podczas długotrwałych polemik, odbywających się swojego czasu na ten temat, niektórzy socjaliści, przyparciu do muru, przyznawali wreszcie, iż zasady Taylora są istotnie zasadami kierownictwa, nie mającymi nic wspólnego z kapitalizmem, to wtedy oświadczyli szczerze, że sami będą posilkować się temi zasadami, ale nie pozwolą stosować ich przez kapitalistów.

Znając dosyć dokładnie historję sporów i napaści na system Taylora, mógłbym nawet zaryzykować twierdzenie, że komuniści byli jednymi z pierwszych, którzy doceniali znaczenie tego systemu, ale maskowali zręcznie poglądy swoje na tę sprawę.

Gdy objęli władzę, zrzucili maskę i dziś apoteozują Taylora na swój, sobie właściwy sposób.

Trzeba również przypomnieć, że bolszewicy utworzyli cały szereg instytucyj, na które nie żałują pieniędzy, mających za zadanie, jak mówią, rozwijanie nauki kierownictwa. Wydali bardzo pokaźną już liczbę prac własnych i przetłumaczyli wielką liczbę książek i artykułów, przeważnie z literatury amerykańskiej i niemieckiej.

Miałem i ja to nieszczęście znaleźć się wśród autorów, których prace zostały wydane w języku bolszewickim i spotkać się z oryginalnymi pracami bolszewickimi, powołującemi się na mój autorytet.

\*) Patrz artykuł: „Czy nauka organizacji przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia”. Przegląd Organizacji Nr. 12 z 1931 r.

Ale wróćmy do właściwego tematu.

Sądzę, że powyższe rozważania wystarczą do stwierdzenia, że nauka kierownictwa nie ma nic wspólnego z komunizmem, ani z celami, do których on zdąża.

Nie ma również nic wspólnego z innymi doktrynami i programami politycznymi, nawet całkowicie przeciwnymi komunizmowi. Jeżeli chodzi o zastosowanie do całego życia gospodarczego, nauka kierownictwa nie wymaga wcale zniesienia przyrodzonego prawa własności, jak również nie wymaga, aby posiadanie kapitału dawało prawo do kierownictwa.

Nauka ta tak dalece stoi poza wszelkimi doktrynami politycznymi lub ekonomicznymi, wpływającymi jedynie z głów ludzkich, że przyłączenie do niej jakiegokolwiek z nich paczy ją do tego stopnia, że przestaje być prawdziwą nauką.

Że tak jest istotnie, można się przekonać choćby z samego planu bolszewickiego i jego wykonania, a także literatury bolszewickiej z zakresu organizacji.

Co do tej literatury, to jest ona przedewszystkiem zlepkiem z różnych drugorzędnych metod i sposobów, którymi posiłkuje się nauka kierownictwa przy zastosowaniach praktycznych, przepłatanych gdzieś doświadczeniami istotnie naukowymi. Cały ten zlepki przepojony jest tak dalece doktrynami bolszewickimi, że co najwyżej można go uważać za zewnętrzną powłokę nauki kierownictwa. Poza nią kryje się pustka, ale niema głównej przewodniej idei i ducha nauki. Jeżeli chodzi o tłumaczenia, to w nich powykreślane jest to, co nie odpowiada ideom bolszewizmu, a cytaty z autorów zagranicznych często są poprzekęcane.

Trzeba wszakże przyznać, że jeśli chodzi komu tylko o drugorzędne metody lub sposoby kierownictwa, to w literaturze bolszewickiej może znaleźć dużo ciekawego materiału.

Co się tyczy słynnego planu, zwanego „piatiletką”, to, chociaż nie znam go szczegółowo, zgóry mogę powiedzieć, iż nie jest to plan, oparty na podstawach naukowych, jak tego wymaga nauka kierownictwa.

Twierdzenie to stawiam z powodów następujących:

Plan, jaki wypływa z nauki kierownictwa, wymaga tak wielkich i głębokich wstępnych badań naukowych, że wprost niepodobniestwem jest, aby można je było przeprowadzić w krótkim czasie w stosunku do tak olbrzymiego zadania, jakim jest plan dla całego organizmu gospodar-

czego wielkiego państwa. Dla ilustracji przypomnijmy sobie, że do tego, aby można było zestawić plan skrawania metali w warsztacie mechanicznym, trzeba było przeprowadzić badania naukowo-eksperymentalne, które trwały 26 lat (badania Taylora).

Plan przeto, zwany „piatiletką”, opracowany w ciągu kilku lat, mógł być zestawiony jedynie, jak to mówią, na kolanie, może nawet do pewnego stopnia na podstawie jakiejś takiej statystyki, ale głównie na podstawie liczb, które bolszewicy uważali za pożądane dla siebie. Że tak jest istotnie, świadczą chociażby wyniki osiągnięte w rzeczywistości, a bardzo znacznie odbiegające od postawionych wzorców. Przy wykonaniu planu, opartego na badaniach naukowych, liczby rzeczywiste odchylają się zwykle bardzo nieznacznie od wzorcowych.

Jako drugi dowód, może służyć okoliczność, że plan „piatiletki” był zestawiony na podstawie zgóry powziętych doktryn, wynikających z ogólnego programu komunistycznego, gdy tymczasem plan istotnie naukowy całkowicie wyklucza jakiegokolwiek doktryny zgóry powzięte.

Te zgóry powzięte idee sprawiły, że przy wykonaniu planu bolszewicy musieli zastosować środki, nie mające nic wspólnego z metodami i zasadami, jakie stawia nauka organizacji przy wykonaniu planu.

Sądzę, iż każdy, ktokolwiek zna choćby powierzchownie te metody, przyzna, że nie wymagają one ani kulomiotów, ani czczewyczajek i szpiegostwa, tak szeroko stosowanych przez bolszewików przy wykonaniu swego planu.

Wreszcie jest jeszcze jeden dowód na to, że plan, wykonywany przez bolszewików, nie jest oparty na podstawach naukowych, a nawet, że zasady i metody, które stosują i popierają bolszewicy w swych specjalnych instytucjach „nauki organizacji”, są tylko surogatem tej nauki.

Nauka organizacji w dziedzinie czynnika ludzkiego musi uwzględniać wszystkie jego właściwości i potrzeby fizyczne, psychiczne, umysłowe i duchowe, czyli moralne. Pomijanie tych ostatnich jest traktowaniem człowieka narówni z maszyną, budowaną przez niego samego. Traktowanie pracy ludzkiej fizycznej i umysłowej, chociażby na podstawie najdokładniejszej metody naukowej, nie może wskazać najlepszych dróg do kierowania człowiekiem, bo ten nie może zadowolnić się ekonomją swej siły wyłącznie pod względem materialnym.

Tymczasem bolszewicy pomijają całkowicie stronę duchową człowieka, czego dowodem jest niszczenie religii. Wynika to z czysto materialistycznej ideologii komunizmu, czyli z ideologii sprzecznej z naturą człowieka.

Nauka kierownictwa poszukuje najłatwiejszej i najekonomiczniejszej drogi dla całkowitego człowieka, a nie jedynie dla zwierzęcia ludzkiego.

Reasumując rozważania powyższe, można powiedzieć, że komuniści nie mogą stworzyć i wykonać ogólnego planu gospodarczego podług nauki kierownictwa, której rzekomo są zwolennikami, gdyż są obciążeni grzechem pierworodnym — doktrynami zgóry powziętymi. A nie mogą pozbyć się tych doktryn, gdyż na nich oparty jest cały gmach komunizmu. Gdyby wyrzekli się tego grzechu, to cały ich gmach runąłby.

\* \* \*

Przejdźmy teraz do innych programów polityki gospodarczej, które wysuwają również postulat działania podług ogólnego planu. Do takich należy zaliczyć tak zwany socjalizm państwowy, lub etatyzm, czyli rządzenie całkowite lub częściowe mechanizmem gospodarczym przy pomocy organów państwowych.

Jeżeli nauka kierownictwa wskazuje, że najwyższą ekonomję w całym organizmie gospodarczym można osiągnąć, gdy jego komórki ujmemy w ogólny, zgóry ułożony plan i gdy działanie ich będziemy regulowali podług tego planu, to niektórym ludziom nasuwa się mimowoli pytanie, czy do układania takiego planu i kierowania podług niego nie są powołane organy państwowe, innymi słowy, czy nie należy wejść na drogę, wskazywaną przez socjalizm państwowy lub etatyzm?

Nauka kierownictwa, jak widzimy, wskazuje metodę zupełnie różną od stosowanej dotychczas zasady liberalnej i lesseferyzmu, która niewątpliwie była jedną z głównych przyczyn tak bujnego i tak szybkiego rozwoju nowoczesnego życia gospodarczego.

Nauka kierownictwa nie wskazuje jednak, jakie organy istniejącego ustroju społecznego powinny podjąć się tego zadania.

Gdybyśmy postawili odrazu twierdzenie, że najlepiej nadają się do tego organy państwowe, jako już obejmujące i rządzące wieloma niezmiernie ważnymi dziedzinami życia społecznego, to po bliższym zastanowieniu, musielibyśmy przyznać, że byłaby to znów doktryna zgóry po-

wzięta, nie oparta na bezstronnym założeniu naukowym, a to jest sprzeczne z nauką kierownictwa.

Dotychczasowe wieloletnie już doświadczenie i obserwacja faktów wskazują, że we wszystkich państwach przedsiębiorstwa gospodarcze, prowadzone przez organy państwowe, działały i działają znacznie gorzej pod względem ekonomicznym, aniżeli przedsiębiorstwa prywatne i to tak dalece, że najgorliwшему etatystcie byłoby trudno znaleźć pod tym względem jakiś wyjątek.

Na podstawie więc doświadczenia, należałoby raczej odpowiedzieć negatywnie na pytanie powyższe.

Nie wytrzymuje również krytyki naukowej inny jeszcze argument etatystów, a mianowicie że organy państwowe, jako dbające o dobro całego społeczeństwa, mają najwięcej danych do kierowania życiem gospodarczym, w którym również chodzi o dobro całego społeczeństwa.

Argument ten z punktu widzenia naukowego można uważać jedynie za chwalebne życzenie etatystów, gdyż nawet porównanie z organami państwowymi, wykonywającymi inne funkcje, jak na przykład, wymiar sprawiedliwości, bezpieczeństwo publiczne, szkolnictwo i t. p., nie daje możliwości stwierdzenia, aby funkcje te były gdziekolwiek i kiedykolwiek wykonywane tak ekonomicznie, aby można było uważać je za wzorzec, a zwłaszcza za taki wzorzec, jakiego wymaga nauka kierownictwa.

Niema więc żadnej podstawy do przesądzenia zgóry, że organy państwowe są przede wszystkim powołane do tak olbrzymiego zadania, jak kierowanie organizmem życia gospodarczego na zasadach nauki kierownictwa.

Zachodzi więc pytanie, kto lub jakie instytucje będą w stanie rozwiązać tak wielkie zadanie, jakim jest zestawianie najlepszego planu dla całego życia gospodarczego i kierowanie nim w sposób najekonomiczniejszy.

Czy należy pozostawić to inicjatywie prywatnej i kierownikom, którzy dotychczas kierowali życiem gospodarczym? Aby na to pytanie odpowiedzieć, trzeba nieco bliżej rozejrzeć się w dotychczasowym rozwoju i w wynikach osiągniętych.

Jeżeli przyjrzymy się dotychczasowemu życiu gospodarczemu, rozwijającemu się prawie wyłącznie na drodze inicjatywy prywatnej i na podstawie zasady liberalnej, to, jak już wspo-

minaliśmy w poprzednim artykule <sup>1)</sup> zasadnicze prawa ekonomji: podziału i koncentracji, zaczęły oddziaływać tu już dosyć dawno. Dowodem koncentracji są różne skupienia pewnych gałęzi przemysłu, jak kartele i syndykaty różnych postaci, trusty, związki przemysłowców poszczególnych gałęzi przemysłu, zlewanie się przedsiębiorstw o jednakowej produkcji w jednostki większe i t. d.

Wszystkie te skupienia miały i mają przeważnie na celu ograniczenie wolnej konkurencji, a także mniej lub więcej planową akcję na większym lub mniejszym obszarze życia gospodarczego.

To zastosowanie prawa koncentracji nie wynikało jednak z całkowitej świadomości o znaczeniu ekonomicznym tego prawa, lecz raczej stąd, że zaczęto rozumieć, iż nieograniczona wolna konkurencja nie daje możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa z pożądanym zyskiem i bez strat.

Prócz tego, skupienia te miały głównie na celu planową akcję nie w kierunku udoskonaleń technicznych i obniżania kosztów w całych gałęziach przemysłowych, lecz głównie w kierunku wspólnej polityki cen sprzedażnych, lub wspólnej obrony interesów przedsiębiorstw przed nacierającymi coraz silniej związkami zawodowymi robotniczymi lub obrony przed ingerencją czynników państwowych, która coraz więcej swą polityką dotykała interesów życia gospodarczego.

Jeżeli przez tworzenie się tych skupień osiągniany był lepszy wynik ekonomiczny, to można powiedzieć, że zjawiał się on automatycznie, jako bezpośredni skutek oddziaływania prawa koncentracji, a nie z powodu planowej i świadomej akcji w kierunku osiągnięcia większego skutku użytecznego przy mniejszym nakładzie sił i środków. Być może, w trustach akcja planowa w tym kierunku przejawia się już wyraźniej.

W każdym razie, obserwując te zjawiska na różnych terenach życia gospodarczego, można z łatwością zauważyć, że nie wypływały one z teorii i zasad nauki kierownictwa, lecz zjawiały się samorzutnie pod wpływem konieczności życiowych. Zresztą i tu praktyka wyprzedziła teorię, gdyż zjawiska te rozpoczęły się znacznie wcześniej, niż zjawiała się nauka kierownictwa.

Jeżeli obecnie nauka ta wskazuje, że owa planowa akcja musi być znacznie rozszerzona, pogłębiona i prowadzona podług ściśle określo-

nych zasad nie tylko w poszczególnych komórkach i grupach, ale w całym organizmie życia gospodarczego, to niema tu żadnej sprzeczności z tem, co dotychczas odbywało się samorzutnie i chaotycznie przy panowaniu zasady wolnej konkurencji i inicjatywy prywatnej.

Jak widzimy obecnie, teoria dogoniła już praktykę i wskazuje jej nowe tak dalekie horyzonty, że ludziom, którzy przywykli jeszcze myśleć kategorjami niczem nieskrępowanej inicjatywy prywatnej i wolnej konkurencji wydać się mogą jakimś niebezpiecznym przewrotem.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że zasada inicjatywy prywatnej, mająca na usługi szereg nauk ścisłych i stosowanych, była główną sprężyną niesłychanego rozwoju życia gospodarczego, to zdawałoby się, że dzisiaj, gdy stanęliśmy przed tak olbrzymiem zagadnieniem, planowa akcja podług zasad nowej ścisłej nauki kierownictwa powinna być również pozostawiona inicjatywie prywatnej, czyli, że nie zmieniając nic w tej zasadzie, powinno się pozostawić wszystko naturalnemu biegowi rzeczy.

Analizując jednak głębiej tę sprawę i porównując zasady nauki kierownictwa z dotychczasowymi metodami kierownictwa i zakorzenieniami jeszcze głęboko pewnymi pojęciami i doktrynami w umysłach ludzi, kierujących dotychczas życiem gospodarczym, dochodzimy do wniosku, że sprawa ta nie da się rozstrzygnąć w tak prosty sposób.

Nauka kierownictwa stawia tak wielkie wymagania od kierowników wszystkich szczebli, zasady i metody jej tak wybitnie różnią się od dotychczasowych metod kierownictwa, zasadnicze jej idee tak przeciwne są ideom, które zakorzeniły się w umysłowości ludzi, biorących udział w życiu gospodarczym, że nie można się spodziewać naprawy życia gospodarczego przy pomocy tej nauki bez interwencji jakiegoś czynnika, któryby potrafił wpłynąć na zmianę dotychczasowej ideologii kierowników.

Ponieważ w nauce kierownictwa wysuwa się na pierwszy plan czynnik ludzki z jego wszystkimi właściwościami i aspiracjami, stawia więc ona wiele nowych zasad, wpływających czy to z zasadniczych praw ekonomji, omówionych w poprzednim artykule <sup>1)</sup> czy też z innych praw, rządzących naturą ludzką.

Jest rzeczą niemożliwą w ramach niniejszego artykułu wyszczególnić i umotywić wszyst-

<sup>1)</sup> l. c.

<sup>1)</sup> l. c.

kie zasady i idee zawarte w nauce kierownictwa, ograniczymy się więc tylko do wskazania niektórych, aby podkreślić, jak wielkie zmiany muszą nastąpić w umysłowości i ideologii kierowników, aby mogli oni sprostać wielkim zadaniom, jakie stawia obecnie życie gospodarcze.

Przedewszystkiem druga zasada nauki kierownictwa — badanie wszelkich zagadnień życia gospodarczego przy pomocy metody naukowo-dowodzialnej i trzecia zasada — planowania na podstawie odkrytych praw, wymagają od umysłowości kierowników nastawienia ściśle naukowego, zasadniczo różniącego się od dotychczasowego nastawienia, opartego głównie na empiryzmie, liczeniu na przypadek i na osobistych talentach.

Powyższe zasady, jak również cały szereg innych, pomnażają wielokrotnie pracę kierownika i nakładają na niego nowe obowiązki, których dotychczasowi kierownicy prawie nie znali, lub nie uważając za swoje, przekładali na podwładne organy.

Nauka kierownictwa, uwydatniając ścisły związek i wzajemną zależność wszystkich przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych w całym organizmie gospodarczym, zmusza do zmiany dotychczasowej ideologii kierowników, która utrwaliła się pod wpływem zasady wolnej konkurencji.

Ideologia ta pozwalała kierownikom poszczególnych przedsiębiorstw działać, nie oglądając się na inne, a nawet wbrew ich interesom.

Nauka kierownictwa, ze względu na ekonomję, tak całego organizmu gospodarczego, jak i ekonomję poszczególnych jednostek, wymaga ideologii wręcz przeciwnej. Wymaga *współdziałania*, zamiast działania tylko na własnym podwórku bez oglądania się na innych.

Badania nad prawami, wyrażającymi współzależność między poszczególnymi składnikami kosztów własnych produkcji oraz ich zależność od produkcji, i następnie zestawienie tych badań z badaniami nad zależnością popytu od ceny sprzedażnej produktu, wykazały, że niema zasadniczej sprzeczności między wzrostem zysku od kapitału, wzrostem zarobków pracowników i niższą ceną sprzedażnej produktu.

Nauka kierownictwa wymaga więc od kierowników zasadniczej zmiany dotychczasowych poglądów na tę sprawę. Panowało bowiem dotąd powszechne przekonanie, że interesy kapitalisty, pracownika i konsumenta są całkowicie sprzeczne. Przekonanie to, poparte różnemi doktryna-

mi ekonomicznemi, wyprowadzonymi z założeń fałszywych, przerodziło się nawet w pewnego rodzaju wiarę, że walka wszystkich przeciwko wszystkim jest czynnikiem postępu.

Nauka kierownictwa na podstawie powyższych badań i prawa harmonji stawia na miejscu naczelnem wręcz przeciwną zasadę — *zasadę współdziałania, współpracy*.

Zasada ta, jak również uświadomienie o znaczeniu poszczególnych przedsiębiorstw w całym organizmie gospodarczym, doprowadza do konieczności całkowitej zmiany dotychczasowego poglądu kierowników na cel przedsiębiorstwa. Dotychczas uważano, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest zysk od kapitału, uważano, że dążenie do innych celów jest sprzeczne z racją bytu przedsiębiorstwa.

Zasady nauki kierownictwa podkreślają z naciskiem, że celem każdego przedsiębiorstwa jest przedewszystkiem produkowanie i wymiana dóbr potrzebnych człowiekowi, po cenie dla niego dostępnej, a następnie zysk od włożonego kapitału i dobrobyt pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Ponieważ nauka kierownictwa wysuwa na plan pierwszy czynnik ludzki i ekonomję sił człowieka, przy najwyższym zachowaniu tego źródła energii i zapewnieniu potrzeb duchowych człowieka przy pracy, nakłada więc na kierownika nowe obowiązki, na które dotychczas wcale albo zbyt mało zwracało się uwagi. Na kierowniku leży więc obowiązek wzbudzania w podwładnych mu organach ducha współpracy i podtrzymywania harmonji duchowej, bez czego trzecie zasadnicze prawo ekonomji, a mianowicie, prawo harmonji doboru i działania, nie będzie mogło być zastosowane w całej pełni.

Nie wchodząc w szczegóły, już z powyższego krótkiego zarysu widać, na jak znaczny poziom nauki musi wznieść się kierownik, aby mógł sprostać zadaniom, jakie nakłada na niego nauka kierownictwa.

Widzimy również, że rola jego w życiu gospodarczem zasadniczo zmienia się w porównaniu z tą, jaką dotychczas odgrywał; staje się on przedstawicielem interesów wszystkich grup, biorących udział w procesach gospodarczych, a nie wyłącznie jednej tylko, naprzykład, właścicieli kapitału, jak to przeważnie było dotychczas.

Nauka kierownictwa wskazuje jasno, że dotychczasowy pogląd, iż w procesach gospodarczych działają dwa tylko czynniki: *kapitał*

i *praca* (rozumiana jako praca fizyczna człowieka), jest zbyt ciasny. Wysuwa ona trzeci, niezależny i może najważniejszy czynnik — *kierownictwo*.

Aby jednak kierownik mógł stać się tym potężnym czynnikiem i mógł być twórcą i wykonawcą planu, tak w poszczególnych przedsiębiorstwach, jak w ich grupach i całym organizmie gospodarczym, musi on odpowiadać niepomierne wyższym wymaganiom, aniżeli dotychczas.

Sprawa więc wcielenia w życie nauki kierownictwa i osiągnięcia największego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków sprowadza się do ustalenia bardzo wysokich wzorców kwalifikacyj dla sił kierowniczych, następnie przygotowania tych sił i wreszcie ich doboru.

Kwalifikacje te można podzielić na 3 rodzaje: umysłowe, psychiczne i duchowe. Stawiając najwyższe wzorce dla wszystkich tych rodzajów i porównyując je z istniejącym obecnie stanem rzeczy wśród kierowników dotychczasowych, łatwo można zauważyć, że istnieje znikomo mała liczba ludzi, których kwalifikacje odpowiadałyby tym wzorcom, ogólny zaś poziom jest jeszcze tak niski, że zestawienie ogólnego planu na podstawie nauki kierownictwa dla całego organizmu życia gospodarczego i wprowadzenie go w życie *jest sprawą dalekiej jeszcze przyszłości*, tembardziej, że uwarunkowane jest to również pozbyciem się różnych fałszywych przesądów i wierzeń oraz podniesieniem kultury umysłowej i moralnej we wszystkich warstwach społecznych. A wiemy, jak dalece poziom ten pozostał w tyle poza osiągniętymi już zdobyczami materialnymi.

Zastosowanie nauki kierownictwa nie wymaga żadnych zgóry powziętych doktryn i idei politycznych i dlatego też na pytanie, kto może wziąć na siebie rolę kierownika tak w poszczególnych komórkach, jak w całym organizmie życia gospodarczego, trzeba odpowiedzieć prosto: „*ten, kto potrafi*”.

Jak widzimy, nauka kierownictwa nie wymaga żadnych programów politycznych, czy to socjalistycznych, czy kapitalistycznych, czy etatystycznych i t. p., natomiast wystawia, jako naczelny posulat — kierowanie wszystkimi komórkami życia gospodarczego przez ludzi, posiadających właściwości i zalety, odpowiadające nowym bardzo wysokim wzorcom, Zagadnienie więc kierownictwa sprowadza się przedewszystkiem do świadomego i ścisłego zastosowania się do prawa

podziału i doboru odpowiedniej jednostki lub organu do każdej poszczególniej czynności.

Jakkolwiek napozór takie postawienie sprawy wydaje się może poprostu banalnym, to jednak proste zastanowienie się wskaże, jak dalece dzisiejszy stan rzeczy odbiega od tej tak prostej prawdy.

Dziś każdy rozsądny człowiek rozumie, że maszyną, naprzykład, samochodem, może kierować dobrze tylko człowiek, który doskonale zna jej mechanizm, posiada odpowiednie właściwości, potrzebne do kierowania i zdobędzie pewne doświadczenie i wprawę.

Czy właścicielowi samochodu przychodzi kiedykolwiek myśl do głowy, że sam fakt posiadania samochodu jest już wystarczającą kwalifikacją do kierowania nim?

Cóż więc możemy powiedzieć o tej, zdawałoby się, banalnej prawdzie o doborze ludzi do kierowania tak złożonymi mechanizmami, jakimi są obecnie komórki całego wielkiego mechanizmu życia gospodarczego, przytem mechanizmu zbudowanego z kardynalnymi błędami przeciwko zasadniczemu prawom ekonomji: podziału, koncentracji i harmonji.

Jak wyglądają wobec tej prostej zasady doboru dotychczasowe teorie i sposoby doboru ludzi na kierownicze stanowiska? Właściciel kapitału sądzi, że samo posiadanie kapitału w postaci warsztatu wytwórczego jest wystarczającą kwalifikacją do kierowania tym warsztatem.

Socjaliści wkładają w głowę robotnikowi, że kierownictwo należy się proletarjatowi.

Finansista, obracający swojemi i cudzemi pieniędzmi, uważa również, że jemu się należy stanowisko naczelne w kierownictwie.

Pierwszy lepszy spekulant giełdowy, skupiwszy akcje przedsiębiorstw, czuje się również uprawnionym do kierowania niemi.

Etatysta uważa, że jedynie tylko kierowanie przedsiębiorstw przy pomocy organów rządowych da najlepsze wyniki ekonomiczne i nawet nie zdaje sobie sprawy, jak dalece w istniejących organach rządowych system doboru kierowników odbiega od zasad nauki kierownictwa.

Inżynier specjalista, posiadający dyplom inżynierski, sądzi również, że to wystarcza do zajęcia kierowniczego stanowiska. Tak samo myśli dyplomowany handlowiec lub prawnik.

Każdy, nawet zdolny dyletant, posiadający protekcję, myśli również, że posiada wystarczające kwalifikacje do kierownictwa.

Wreszcie obrotny polityk-ekonomista zajmuje z całą pewnością siebie najwyższe stanowiska w organizmach życia gospodarczego, chociaż nie ośmieliłby się zasiać do kierownicy samochodu, aby nim kierować.

Wszyscy ci ludzie potrafią nawet wygłaszać całe teorie o metodach kierownictwa i krytykować naukę kierownictwa, nie mając nawet pojęcia o jej istocie.

Z powyższego obrazu widać, że zastosowanie nauki kierownictwa do całego organizmu gospodarczego, a więc działanie podług ogólnego planu, zgodnego z prawami ekonomji, może być urzeczywistniane w tempie bardzo powolnem w miarę tego, jak będą zanikać przytoczone przesady, tak przeciwne zdrowemu rozsądkowi, a na miejsce ich będą przenikać do głów zasady nauki organizacji.

Raptna poprawa nie jest możliwa, gdyż stoi temu na przeszkodzie prawo bezwładności myśli i przyzwyczajień oraz prawo przeciwdziałania (Le Chatelier, van t'Hoff).

Jedynym środkiem do przyśpieszenia tempa postępu pod tym względem jest przygotowywanie nowych ludzi, którzy będą myśleć kategorjami nauki kierownictwa i będą posiadać zalety i właściwości, odpowiadające stanowiskom kierowniczym. Jest to oczywiście sprawa nie tylko wykształcenia, ale i wychowania. Chcąc więc iść w tym kierunku, trzeba zrewidować dotychczasowe sposoby nauczania i wychowania w szkołach, poczynawszy od najniższych aż do najwyższych i wprowadzić odpowiednie zmiany. Prócz tego wszystkie sfery społeczne i organy rządowe powinny popierać rozwój nauki kierownictwa i jej zastosowań praktycznych.

Ruch ten rozpoczął się prawie od chwili ogłoszenia prac Fr. W. Taylora i dziś tak się już rozszerzył, że można z łatwością zauważyć, że mimo całkiem zresztą naturalnych oporów uświadomienie o konieczności wprowadzenia do nauczania zasad nauki kierownictwa przenika coraz głębiej do sfer biorących udział w życiu gospodarczem i utrwała się w szerokiej opinii publicznej.

Ruch ten prawdopodobnie byłby daleko szybszy, gdyby nie było całej powodzi literatury fachowej, dotyczącej różnych drobnych ulepszeń w organizacji i kierownictwie, zaliczanych przez autorów i czytelników, nie rozumiejących głównych podstaw nauki kierownictwa, do teorii lub zastosowań tej nauki.

Hamującym czynnikiem są również różne eksperymenty w ulepszeniach organizacji przez pewnych specjalistów „od organizacji”, którzy za pieniądze podejmują się tych ulepszeń (często nieudanych) pod etykietą nauki kierownictwa (organizacji), a przeważnie nie mają z nią nic wspólnego.

Specjaliści ci mają obecnie szerokie pole do działania, gdyż wielu kierowników, nie mających jeszcze pojęcia o nauce kierownictwa, chciałoby jak najprędzej osiągnąć namacalne wyniki i sądzi, że taki reklamujący się doradca od organizacji, zwłaszcza z marką zagraniczną, wprowadzi zmiany, które szybko dadzą wielkie korzyści. Ulubionym konikiem, na którym jeżdżą ci doradcy, jest rzekoma praktyczność proponowanych przez nich metod, w porównaniu z zasadami, opartymi na teorii; rozumieją oni dobrze, że wielu ludzi ma antypatję do naukowych teoryj. Wygrywają więc naiwność angażujących ich kierowników, którzy nie rozumieją, że cała teoria nauki kierownictwa jest przede wszystkim kodeksem zdrowego rozsądku.

Czynniki te pozbawione są jednak zasadniczego znaczenia i szkodliwy ich wpływ będzie malał stopniowo w miarę tego, jak zasady nauki kierownictwa zaczną coraz więcej przenikać do głów ludzkich.

Powróćmy jeszcze do zasady liberalnej, pod wpływem której rozwijało się dotychczas życie gospodarcze. Ta wolność całkowita była, jak już mówiliśmy, głównym czynnikiem tak bujnego rozrostu organizmu gospodarczego. Inicjatywa i talenty osobiste miały tu szerokie pole działania. Może nawet okoliczność ta była daleko większym bodźcem, aniżeli perspektywa zysków osobistych.

Drugą bardzo dodatnią stroną zasady wolnej konkurencji jest samoregulacja, wzajemne dostosowywanie się różnych organów i procesów gospodarczych. Dzięki tej samoregulacji komórki, działające mniej ekonomicznie, musiały ginąć i ustępować miejsca komórkom doskonalszym pod względem ekonomicznym.

Stroną jednak ujemną rozwoju pod wpływem zasady liberalnej jest wielka strata sił i środków, której ta samoregulacja nie jest w stanie zapobiec. Jeżeli z początku przy słabym rozwoju środków technicznych straty te były stosunkowo niewielkie, to przy tak potężnych i kosztownych środkach, jakie posiadamy dzisiaj, wzajemne samorzutne dostosowywanie się organów i procesów jest regulatorem zbyt słabym,

aby zapobiec olbrzymim stratom i kryzysom, jakie przy tem są nieuniknione z powodu chaotycznego działania.

Nie ulega wątpliwości, że dla dalszego rozwoju olbrzymiego mechanizmu życia gospodarczego zasada wolnej konkurencji i współzawodnictwa musi być zastąpiona przez zasadę współdziałania podług ogólnego planu.

Byłoby jednak wprost nierozsądnem wyobrazić sobie, aby to można było zrobić odrazu przy pomocy jakiegoś zabiegu rewolucyjnego, lub przejścia od gospodarki prywatnej do tak zwanego etatyzmu.

Przedewszystkiem stoi temu na przeszkodzie konieczność przygotowania wielkiej liczby nowych kierowników, którzyby potrafili działać podług zasad nauki kierownictwa i posiadali tak szerokie poglądy na swą rolę, jak tego wymaga ta nauka.

Dalej należy pamiętać również, że układanie planów produkcji i wymiany na podstawie badań naukowych w zakresie konsumpcji stawia za ledwo dopiero pierwsze kroki.

Następnie, raptowna zmiana byłaby przeciwna zasadom samej nauki kierownictwa, które są nawskroś ewolucyjne i nie dopuszczają żadnych raptownych skoków.

Wreszcie przy przejściu do nowej zasady rozwoju życia gospodarczego muszą znaleźć zastosowanie wszystkie dodatnie czynniki zasady wolnej konkurencji, a więc inicjatywa i talenty osobiste kierowników oraz czynnik samoregulacji w nowej, poprawionej postaci.

Nauka kierownictwa nie wyklucza talentów kierowniczych, ale ujmuje je w określone łożyska. Sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu. Natomiast talent, poparty nauką, staje się potężną dźwignią postępu.

Na zakończenie przytoczę tu słowa Fr. W. Taylora:

„Niema nauki kierownictwa póki nie nastąpi całkowita rewolucja w umysłowości pracowników i kierowników”. „Jest fantastą ten, któremu się zdaje, że przy pomocy nauki kierownictwa można osiągnąć szybki postęp”.

Ja dodałbym, że nauka kierownictwa jest nauką, jak należy budować od fundamentów,

a nie od dachu, podpartego ideami i doktrynami powziętymi z głowy, a nie z doświadczenia.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, co następuje:

1. Plan wzorcowy, oparty na ścisłych badaniach naukowych, czyli plan działania, wymagany przez naukę kierownictwa, nie ma nic wspólnego z planem działania, wynikającym z różnych programów politycznych.

2. Jeżeli nauka kierownictwa wskazuje, że najekonomiczniejszy skutek można osiągnąć tylko przy działaniu podług ułożonego na podstawie badań naukowych planu, to z tego nie wynika, że do układania i kierowania podług takiego planu są powołane instytucje rządowe lub ludzie odznaczający się tylko tem, że wyznają te lub owe teorie z głowy powzięte.

3. Planowe działanie na podstawie nauki kierownictwa może rozwijać się tylko stopniowo w miarę tego, jak będzie się zwiększać liczba kierowników dostatecznie do tego wykwalifikowanych.

4. Wszelkie sztuczne przyspieszanie planowania, czy to przez zbyt daleko posuniętą interwencję rządową, czy przez zbyt gorliwych kierowników, nie mających dostatecznych kwalifikacyj, może tylko wprowadzić zamieszanie i zahamować postęp, zamiast go przyspieszyć.

5. Objęcie ogólnym planem całego mechanizmu życia gospodarczego jest sprawą dalekiej przyszłości.

6. Jedyną drogą racjonalną, zmierzającą do tego celu jest:

- a) jak najintensywniejsze nauczanie i wychowywanie ludzi, którzy będą odpowiadali wymaganiom, stawianym przez naukę kierownictwa,
- b) popieranie rozwoju nauki kierownictwa i jej zastosowań,
- c) podniesienie ogólnej kultury duchowej wszystkich warstw społecznych,
- d) propaganda, mająca na celu wyparcie dotychczasowych przesądów i wpojenie w umysły zasady współpracy i harmonii,
- e) popieranie planowego działania, opartego na badaniach naukowych, na wszystkich terenach życia gospodarczego, tak w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i w instytucjach państwowych.