

## **Bartosz Fingas: Wspólnota polityczna jako firma czy firma jako wspólnota polityczna?**

Klasyczna myśl polityczna jako fundament przyjmuje założenie, że wszelka działalność, w tym polityczna i ekonomiczna, podpada pod kategorie moralne czyli – jak twierdził Arystoteles – etyka jest podstawą dla polityki

Często zarzuca się liberalnym koncepcjom państwa, że upodabniają wspólnotę polityczną do prywatnej firmy bądź korporacji. Jest to niewątpliwie zarzut słuszny – polityk to nie menedżer, który zarządza społeczeństwem niczym „zasobami ludzkimi”, a celem państwa nie jest tylko materialny dobrobyt i zysk, który jest racją bytu przedsiębiorstw. Z tego powodu wielu rozsądnych filozofów z miejsca odrzuca wszelkie paralele między funkcjonowaniem państwa i korporacji.

Ale gdyby tak dokonać przewrotu kopernikańskiego i nie szukać modelu państwa w funkcjonowaniu firmy, ale szukać modelu firmy inspirując się ideami o funkcjonowaniu państwa opartymi o klasyczne wzorce? Wbrew pozorom idee w zakresie zarządzania organizacjami nie są tak dalekie od filozofii politycznej i etyki, o czym można się przekonać w trakcie lektury książki *Pełna partycypacja w zarządzaniu* autorstwa Ryszarda Stockiego, Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudy[1].

Ale zacznijmy od początku. Tradycyjny paradygmat nauki o zarządzaniu zakłada, że jedynym, albo głównym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest zysk, a środkami do niego prowadzącymi są m.in. pracownicy, ich kompetencje i technologie. Ostatnio coraz częściej zauważa się, że troska o pracownika zwiększa wydajność jego pracy i przynosi zyski firmie. Mimo to teoretycy i praktycy biznesu, którzy tak uważają, w zdecydowanej większości pozostają w obrębie starego paradygmatu, ponieważ nadal traktują pracowników instrumentalnie, tj. jako środek, a nie (jakby powiedział Kant) zarazem jako cel. Co ciekawe, znajduje to wyraz również w używanej terminologii. Autorzy *Pełnej partycypacji w zarządzaniu* podają przykład terminu

„zarządzanie zasobami ludzkimi”. Samo pojęcie „zarządzania”, w przeciwieństwie np. do „przywództwa”, zakłada, że jego przedmiotem są ubezwłasnowolnione, pozbawione odpowiedzialności istoty. Termin „zasoby ludzkie” tylko podkreśla przedmiotowe traktowanie pracowników[2].

Alternatywą wobec tego modelu zarządzania jest paradygmat pełnej partycypacji[3], który w praktyce istnieje w niewielkiej liczbie organizacji na świecie, a w teorii najpełniejszym jego opracowaniem jest książka Ryszarda Stockiego i jego współpracowników. Ogólną ideą pełnej partycypacji, jak sama nazwa wskazuje, jest zaangażowanie wszystkich członków organizacji (od właścicieli, kadry menedżerskiej do pracowników najniższego szczebla) w proces jej rozwoju[4]. Przejawia się to w podmiotowym traktowaniu pracowników, które zakłada, że są oni wolnymi i racjonalnymi osobami posiadającymi niepowtarzalne umiejętności i potencjał. Firma, w której pracownik czuje się jak u siebie w domu, w której czuje odpowiedzialność za nią, jest ideałem Total Participation Management.

Drogą do osiągnięcia tego ideału jest m.in. pełna jawność w zarządzaniu przedsiębiorstwem: każdy jej pracownik powinien znać jej przychody, wydatki, budżet przeznaczony na wynagrodzenia, inwestycje itp. (tzw. Open-Book Management – jawne zarządzanie). Nie wystarczy jednak odkryć przed pracownikami, kto ile zarabia: z pracownikami trzeba rozmawiać, szkolić ich w zakresie podstaw prowadzenia biznesu, by wiedzieli, co oznaczają odkrywane przez nich liczby. Pracownicy powinni rozumieć, dlaczego kadra zarządzająca zarabia określoną kwotę, a sekretarki inną. Muszą wiedzieć, kiedy firma może podnieść budżet przeznaczony na wynagrodzenia, a kiedy jest w kryzysie i aby przetrwać i uratować miejsca pracy, musi wynagrodzenia obniżyć. W firmach zarządzanych za pomocą TPM zdarza się, że związki zawodowe same proponują obniżenie pensji, bo pracownicy zdają sobie sprawę z tego, że firma ma kłopoty i może zbankrutować!

Edukacja w zakresie kierowania przedsiębiorstwem czyni z każdego pracownika prawdziwego biznesmena (*every person is a bussiness person*). Osoby będące członkami organizacji zarządzanych przez TPM mają możliwość zgłaszania swoich propozycji zmian, dzięki czemu mogą realizować swoją wolność i potencjał. Są również odpowiedzialni

nie tylko za swoje stanowisko pracy, ale za całą firmę. Myślą globalnie, a nie tylko w perspektywie swojej własnej osoby lub swojego działu. Stocki i jego współpracownicy porównują tę sytuację z grą w piłkę nożną. Każdy piłkarz ma na boisku swoją funkcję, ale w sytuacjach szansy lub zagrożenia nawet bramkarz uczestniczy w akcji na bramkę przeciwnika lub napastnik cofa się na pole karne swojej drużyny.

W szczegółowych rozwiązaniach model TPM przejawia się m.in. w filozofii wynagrodzeń w firmie. Indywidualne premie za wydajność pracy nie mają sensu, ponieważ na wynik firmy pracuje cały zespół wspólnie, a nie poszczególni ludzie oddzielnie. Również sukces i porażkę ponosi firma, a nie poszczególni jej pracownicy.

Zaufanie, dobre relacje między pracownikami, możliwość rozwoju, edukacji i zgłaszania innowacji oraz udział każdego pracownika w kształtowaniu strategii firmy, jej sukcesach i porażkach są wyznacznikami TPM. Również poczucie sensu pracy, które powinien mieć każdy członek organizacji jest fundamentem nowego paradygmatu. Na ten element zwrócił już uwagę Peter Drucker. Przytoczył on bowiem anegdotę, w której ktoś pyta się trzech ludzi zajętych wykuwaniem kamiennych bloków, co robią. Pierwszy odpowiedział: „zarabiam na życie”; drugi – „najlepiej w całym kraju wykuwam kamienne bloki”. Natomiast trzeci przerwał pracę i z powagą odparł: „buduję katedrę” [5]. Pogląd mówiący, że w każdej uczciwej pracy można znaleźć głębszy sens, stanowi ważny element TPM. W tym paradygmacie zysk jest tylko jednym, i to nie najważniejszym, z kryteriów sukcesu osobistego i całego przedsiębiorstwa. Ważniejsza jest satysfakcja z pracy i przekonanie, że czyni się coś dobrego, co jest korzystne dla całego społeczeństwa. Jak obrazowo ujął to prof. Andrzej Blikle: „zysk dla firmy jest tym, czym pożywienie dla człowieka: aby żyć trzeba jeść, jednak kto żyje po to, aby jeść, zwykle żyje krócej” [6].

Oczywiście Stocki i jego współpracownicy nie zatrzymują się na przytoczonych powyżej ogółach. Opisują oni, jak w praktyce sprawić, by ludzie w pracy przejawiali swoją podmiotowość, wolność i odpowiedzialność oraz przytaczają argumenty praktyczne – czyli konkretne przykłady funkcjonowania takich firm, jak i teoretyczne – z zakresu psychologii i nauk o zarządzaniu, że TPM nie tylko jest źródłem konkurencyjności firmy, ale przede wszystkim jest metodą zarządzania,

w której człowiek w pracy nie czuje się jak narzędzie do pomnażania zysków. Autorzy *Pełnej partycypacji w zarządzaniu* sprzeciwiają się traktowaniu TPM, jako jeszcze jednej próby zwiększenia efektywności pracowników i „wyciśnięcia” z nich, ile się da. Można powiedzieć, że tak się składa iż TPM jest najbardziej efektywną metodą zarządzania, ale nawet, jeśli by taką nie była, sprawiedliwość wymaga, by była ona stosowana w zarządzaniu.

Prześledźmy teraz jakie są założenia tej nowej nauki o zarządzaniu i w jaki sposób jest ona zgodna z filozofią klasyczną i myślą Jana Pawła II (na którego powołuje się Ryszard Stocki, jako prekursora teorii pełnej partycypacji).

Klasyczna myśl polityczna jako fundament przyjmuje założenie, że wszelka działalność, w tym polityczna i ekonomiczna, podpada pod kategorie moralne czyli – jak twierdził Arystoteles – etyka jest podstawą dla polityki. Idealny władca to przede wszystkim osoba cnotliwa, tj. doskonała pod względem moralnym. Z kolei kryterium dobrego ustroju państwa jest to, czy dobry człowiek jest jednocześnie jego dobrym obywatelem. Autorzy *Pełnej partycypacji w zarządzaniu* zwracają uwagę, że TPM nie może funkcjonować w firmie, która posiada zły „ustrój”, tj. służy złym celom. Trudno bowiem uświadomić pracownikom organizacji zajmującej się produkcją lub dystrybucją narkotyków, że ich praca ma głębszy sens, służy ludziom itd. Również przedsiębiorstwo, które stosuje sprzeczne z prawem metody unikania płacenia podatków lub prowadzi nieczyste interesy nie mogłoby wprowadzić TPM, ponieważ zakłada ona jawną księgowość i zaleca informowanie pracowników o działaniach firmy. Utajnienie pewnych kwestii budzi nieufność, podejrzania i jest źródłem złych relacji międzyludzkich. Zupełnie tak samo jak we wspólnocie politycznej, którą psują „brudne” interesy polityków, czy przedsiębiorców.

Józef Bocheński w swej pracy pt. ABC tomizmu pisze: „Dobro w etyce tomistycznej posiada (...) znaczenie podobne do tego, jakie mu się nadaje w technice: jak dobrym jest nóż, który dobrze kraje, tak dobrym jest człowiek, który może wykonać sprawnie czyny zgodne z celem ludzkiego życia. Zapomnienie tej nauki tomizmu doprowadziło do tego, że obecnie mówiąc dobry człowiek ma się na myśli raczej istotę nieudolną, o najlepszych chęciach, ale nie umiejącą działać

sprawnie” [7]. Bocheński zwraca tu uwagę, że skuteczność czynu jest jednym z warunków, które czynią go dobrym. Podobne założenie czyni TPM wobec pracownika firmy: dobrym pracownikiem będzie osoba, która postępuje moralnie, odpowiedzialnie i troszczy się o dobro wspólne firmy, ale jest jednocześnie skuteczna w tym, co robi. Brak owej skuteczności nie jest jednak karany zwolnieniem, ale reakcją na ten brak jest doszkolenie, rozwój lub przeniesienia na inne stanowisko, gdzie dana osoba być może lepiej będzie potrafić spożytkować swoje umiejętności. Zwolnienia w firmie zarządzanej przez TPM są rzadkie i są rozwiązaniem ostatecznym. Podobnie jak we wspólnocie politycznej, w której wykluczenie i banicja powinny być rozwiązaniem ostatecznym, ale w przypadku łamania prawa – bezdyskusyjnym.

TPM zakłada również pewną określoną wizję z zakresu antropologii filozoficznej. Człowiek jest w niej rozumiany jako istota potencjalna, obdarzona wolną wolą i rozumna. Branie pod uwagę tych cech właściwych każdemu człowiekowi składa się na coś, co można nazwać podmiotowym traktowaniem człowieka. Wolność i rozumność jest szanowana przez nierobienie niczego, z czym dana osoba się nie zgadza lub czego nie rozumie. Pełna partycypacja wymaga więc, by np. decyzje o wynagrodzeniach, czy zmianie zakresu wykonywanej pracy były konsultowane ze wszystkimi pracownikami. Gdy w organizacji panuje wzajemne zaufanie, a każdy pracownik rozumie, jak działa firma i jaka jest jego w niej rola, nie będzie stawiał wygórowanych i nierozsądnych żądań płacowych, a jego podmiotowość zostanie uszanowana. I nie chodzi tu bynajmniej o manipulację, ale o stworzenie warunków, w których roztropność i sprawiedliwość będą miały dogodne warunki wzrastania. Podobnie jest w państwie: zadaniem prawodawcy jest stworzenie takich warunków, w których cnota obywateli będzie miała sprzyjający klimat do rozwoju.

Ważną cechą człowieka jest jego potencjalność. Arystoteles i św. Tomasz mówili o bycie ludzkim, jako bycie potencjalnym, który przez akty, czyli czyny, rozwija swoją cnotę, czyli doskonali się w działaniu. Karol Wojtyła pisał zaś o transcendencji osoby w czynie [8]. Człowiek poprzez swoje czyny przekracza granice (ograniczenia) własnej osoby i staje się kimś więcej, kimś bogatszym i doskonalszym. W praktyce TPM oznacza, że pracownicy powinni mieć możliwość rozwoju i edukacji. Nie chodzi tu tylko o zamawianie szkoleń dla pracowników, ale poprzez skuteczne przywództwo, stworzenie takiej wspólnoty, w której ludzie

będą sobie nawzajem pomagać. Autorzy *Pełnej partycypacji...* zalecają, by pracownicy o większych kompetencjach uczyli fachu swoich mniej doświadczonych kolegów – czyli stosowali to, co obecnie nazywamy mentoringiem. Podobnie we wspólnocie politycznej politycy powinni dbać o rozwój obywateli, np. poprzez rozropne zorganizowany system szkolnictwa, czy polityki kulturalnej.

TPM zakłada coś, co tak bardzo akcentuje klasyczna myśl polityczna, a czego nie biorą pod uwagę wszelkie odmiany liberalizmu i indywidualizmu. Człowiek jest istotą społeczną, a więc w jego naturze leży współpraca i chęć obcowania w innymi ludźmi (przyjaźń), która jest motywowania nie tylko większą skutecznością działania, ale jest wartością samą w sobie. Dopiero w życiu wspólnotowym człowiek w pełni rozwija swój potencjał, co czyni go szczęśliwym. W firmie zarządzanej przez TPM wspólnotowość przejawia się nie tylko we wzajemnym zaufaniu i dobrych relacjach międzyludzkich. W szczegółowych rozwiązaniach przejawia się to m.in. w omawianej już kwestii wynagrodzeń i premii. Nagradzanie poszczególnych osób za wyniki w pracy sprzyja zamykaniu się osób w swojej własnej pracy i niebraniu pod uwagę perspektywy całej firmy. W dodatku powoduje rywalizację i zazdrość między poszczególnymi pracownikami. Stary paradygmat w zarządzaniu opiera się więc na nominalizmie, który bierze pod uwagę tylko działania poszczególnych jednostek. Tymczasem, jak dowodzi Ryszard Stocki, nikt nie jest w stanie powiedzieć, która osoba najbardziej przyczyniła się do sukcesu firmy: sukces sprzedawców może być spowodowany produkcją dobrej jakości towarów, a ta z kolei dobrym zaopatrzeniem itd. Organizacja jest drużyną, która ponosi porażki i odnosi sukcesy jako całość. Takie podejście sprzyja braniu przez pracowników współodpowiedzialności za siebie nawzajem i za firmę. Prawda, że przypomina to mowy o patriotyzmie, braniu współodpowiedzialności za państwo i za drugiego człowieka? Nominalizm i indywidualizm w myśli politycznej sprzyjają dystansowaniu się wobec wspólnoty i dbaniu o prywatny sukces nie zważając na interesy państwa. Zarówno klasyczna myśl polityczna, jak i teoria TPM odrzucają te założenia w zakresie antropologii filozoficznej i metafizyki.

Ciekawą kwestią jest obraz ustroju ekonomicznego wyłaniający się z założeń TPM. Nie da się go sprowadzić ani do skrajnego liberalizmu gospodarczego, ani do wizji marksistów. O liberalizmie już była

po krótko mowa: Uogólniając, uważa on, że miarą wszystkiego jest zysk i efektywność rynkowa – to z kolei przejawia się w wizji przedsiębiorstwa, którego jedynym motorem rozwoju są dochody finansowe. Z kolei wszelkie odmiany marksizmu (włączając w to feminizm itp.) zakładają walkę klas. W przypadku gospodarki jest to oczywiście walka kapitalistów i proletariuszy, której nie da się załagodzić, bo zwyciężyć może tylko jedna strona – albo kapitaliści wyzyskując robotników, albo robotnicy narzucając swoje warunki kapitalistom (w skrajnych wersjach jest to zniesienie własności prywatnej). Firma zarządzana przez TPM zakłada z kolei, że właściciele, kadra zarządzająca i robotnicy mogą, a wręcz powinni dojść do porozumienia i dzięki temu pracować efektywnie i z korzyścią dla obu stron. Korzyść ta nie jest jedynie zyskiem finansowym, co zakłada skrajny liberalizm, ale włącza się w to rozwój osobowy oraz służenie innym ludziom. Tak jak w klasycznej myśli politycznej każdy obywatel, czy to władca, rzemieślnik, czy matka wychowująca dzieci ma swoją rolę do spełnienia, przez co przyczynia się do dobra wspólnego, tak w firmie zarządzanej przez TPM każdy ma misję względem firmy i społeczeństwa, której powinien być świadomy. Dobro wspólne jest tu zatem rozumiane w sposób klasyczny, jako dobro niematerialne właściwe każdej poszczególniej osobie. Nie ma tu więc sprzeczności pomiędzy interesem wspólnoty, a interesem jednostki, tak jak nie ma sprzeczności między dobrym obywatelem i dobrym człowiekiem – o ile oczywiście mówimy o sytuacji w dobrym ustroju politycznym. Ten swoisty solidaryzm jest sprzeczny zarówno z socjalizmem, jak i liberalizmem.

Można więc powiedzieć, że wizja ustroju gospodarczego, którą zakłada TPM jest tym, o czym pisał Jan Paweł II w *Centesimus Annus*. Pytał on bowiem: „czy można powiedzieć, że klęska komunizmu oznacza zwycięstwo kapitalizmu jako systemu społecznego i że ku niemu winny zmierzać kraje, które podejmują dzieło przebudowy gospodarczej i społecznej? (...) Odpowiedź jest oczywiście złożona. Jeśli mianem "kapitalizmu" określa się system ekonomiczny, który uznaje zasadniczą i pozytywną rolę przedsiębiorstwa, rynku, własności prywatnej i wynikającej z niej odpowiedzialności za środki produkcji, oraz wolnej ludzkiej inicjatywy w dziedzinie gospodarczej, na postawione wyżej pytanie należy z pewnością odpowiedzieć twierdząco, choć może trafniejsze byłoby tu wyrażenie "ekonomia przedsiębiorczości", "ekonomia rynku" czy po prostu "wolna ekonomia". Ale jeśli przez

"kapitalizm" rozumie się system, w którym wolność gospodarcza nie jest ujęta w ramy systemu prawnego, wprzęgającego ją w służbę integralnej wolności ludzkiej i traktującego jako szczególny wymiar tejże wolności, która ma przede wszystkim charakter etyczny i religijny, to wówczas odpowiedź jest zdecydowanie przecząca"[9].

W modelu gospodarczym, który implikuje klasyczna myśl polityczna i Total Participation Management, decydującymi składnikami odróżniającym go od skrajnego liberalizmu i marksizmu, są: akcentowana przez Jana Pawła II „służba integralnej wolności ludzkiej”, która przejawia się w przedsiębiorczości, i wolność mająca „przede wszystkim charakter etyczny i religijny”.

Podczas zgłębiania klasycznej myśli filozoficznej wiele osób, w tym ja również, ma problem z jej przełożeniem na praktykę. Współczesne uwarunkowania kulturowe nie ułatwiają tego zadania. Stocki, Prokopowicz i Żmuda udowadniają jednak, że jest to możliwe. Okazuje się, że z pozoru abstrakcyjna i idealistyczna (w potocznym rozumieniu tego słowa) myśl Jana Pawła II i innych wybitnych przedstawicieli filozofii klasycznej może być bazą do budowy bardzo szczegółowych i technicznych rozwiązań w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jakkolwiek słuszne są twierdzenia o zbyt wąskiej recepcji myśli papieża-Polaka w jego ojczystym kraju, to pocieszające jest, że jednak ta recepcja istnieje i jest wykorzystywana w bardzo twórczy i praktyczny sposób.

*Bartosz Fingas*

[1] R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, Pełna partycypacja w zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 200

[2] Tamże, s. 294 – 299.

[3] W skrócie: TMP – Total Participation Management

[4] Dalszy opis TPM na podstawie omawianej książki.



[5] P. Cardona, C. Rey, Zarządzanie poprzez misje, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

[6] <http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-w-obliczu-sukcesji>

[7] J. Bocheński, *ABC tomizmu*, dostępny w internecie:  
<http://www.polskietradycje.pl/article.php?artykul=255>

[8] K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, TN KUL, Lublin 1994.

[9] Jan Paweł II, *Centesimus Annus*, 42