



Tomasz Ochowski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania
Zakład Socjologii Organizacji i Historii Biznesu
ochinto@wz.uw.edu.pl

**DWA WARSZAWSKIE ADRESY
KAROLA ADAMIECKIEGO Z HISTORYCZNYM
PARADOKSEM W TLE**

Streszczenie: Artykuł stanowi propozycję autorskiego zmierzenia się z paradoksem historycznym pośrednio zasugerowanym w 1972 roku przez Daniela A. Wrena. Paradoks ten opiera się na stwierdzeniu, iż diagram Gantta spopularyzowany przez Wallace'a Clarka legł u podstaw europejskiego „ruchu produktywności”, a ruch ten był traktowany na „starym kontynencie” jako eksport idei z USA mimo znacznie wcześniejszych działań Adamieckiego. Przyczynę do wyjaśnienia wspomnianego paradoksu, stanowiący treść artykułu, jest ujęty jako przejaw przypominania organizacyjnego. Artykuł zawiera rekonstrukcję działań konsultacyjnych Adamieckiego w warszawskich firmach „Lilpop” i „Rudzki” na początku XX wieku oraz opisuje aktywność Clarka w Polsce międzywojennej. Dyskutowane są również relacje Clark-Adamiecki. Konkluzja artykułu zakłada, iż wrenowski paradoks historyczny ma naturę przede wszystkim historiograficzną, wynika z zapomnienia badaczy o roli Polski międzywojennej jako liderze nowoczesnego zarządzania w Europie.

Słowa kluczowe: studia nad pamięcią organizacyjną, zarządzanie naukowe, warszawskie firmy, Karol Adamiecki, Wallace Clark, amerykanizacja przemysłu.

Wprowadzenie

„Nasze sposoby mówienia o przeżywanych przez nas doświadczeniach nie zmierają przede wszystkim do wyjaśnienia natury tych doświadczeń samych

w sobie, lecz do wyjaśnienia ich po to, by konstytuować i utrzymywać taki lub inny rodzaj porządku społecznego”¹.

„Nie jest właśnie tak, że ten, kto kontroluje przeszłość, kontroluje przyszłość ale [jest tak, że – dopisek T.O.] ten, kto kontroluje przeszłość, kontroluje to, kim jesteśmy”².

Przytoczone wypowiedzi przedstawicieli nieformalnej, ale znaczącej dla krytycznego nurtu zarządzania „Grupy Dyskursu i Retoryki” z brytyjskiego Uniwersytetu w Loughborough pozwalają dość precyzyjnie określić obszar badawczy niniejszego artykułu. Obszar ten wyznaczają studia nad pamięcią organizacyjną (ang. *Organizational Memory Studies* – OMS). Przy czym chodzi o dyskursywny rodzaj wspomnianych przedsięwzięć badawczych ujmujących pamięć procesualnie, jako zjawisko dynamiczne. Konsekwentnie należy więc z tej perspektywy poznawczej mówić nie o „pamięci”, a raczej o „pamiętaniu organizacyjnym”. Jest ono odmianą pamiętania społecznego, nazywanego też pamiętaniem zbiorowym. Stanowi dynamiczny proces reprezentowania przeszłości „(...) poprzez całe zestawy idei, różne rodzaje wiedzy, praktyk kulturowych, rytuałów i artefaktów, za pomocą których ludzie, jakkolwiek związani ze światem organizacji wyrażają swoje postawy wobec przeszłości i które to elementy konstruują relacje wspomnianych ludzi z przeszłością”³.

Warto przypomnieć, iż dyskursywna perspektywa badania zjawisk społecznych, a więc także pamiętania organizacyjnego, niesie określone założenia epistemologiczne. Należy do nich postulat radykalnego zerwania z obrazem naukowca, który tworzy mapę umysłu zawierającą problemy badawcze, przekuwa ją na hipotezy i następnie falsyfikuje, zmierzając ku tworzeniu teorii. Odrzucone zostaje przekonanie o funkcjonowaniu teorii jako map poznawczych. Każde badanie okazuje się natomiast – w perspektywie dyskursywnej – aktem konwersacji z rzeczywistością społeczną, aktem zarówno poznawania, jak i w tym samym czasie zmieniania tej rzeczywistości. Praktyka społeczna zyskuje rangę jedyne wiarygodnego weryfikatora działań badacza. Zaś szeroko rozumiane analizy dyskursu stają się podstawowymi narzędziami poznania⁴.

¹ J. Shotter, *The Social Construction of Remembering and Forgetting* [w:] D. Middleton, D. Edwards (eds.), *Collective Remembering*, SAGE Publications, London 1990, s. 122-123.

² D. Middleton, D. Edwards, *Introduction* [w:] D. Middleton, D. Edwards (eds.), op. cit., s. 10.

³ Por. M. Rowlinson, Ch. Booth, P. Clark, A. Delahaye, S. Procter, *Social Remembering and Organizational Memory*, „*Organization Studies*” 2010, No 31, s. 71.

⁴ K.J. Gergen, *Świat relacji*, tłum. A. Chrzanowska, „*Charaktery*” 2013, nr 8, s. 84; M. Billig, *Poznawcze aspekty uprzedzeń. Henri Tajfel a psychologia dogmatyzmu*, tłum. M. Szymonik, „*Problemy Zarządzania*” 2006, nr 1, s. 26-47. Pisałem już o tym zagadnieniu w: T. Ochowski, *Historia organizacyjna jako przestroga na przykładzie rekonstrukcji trzech opowieści o specyficznych karierach zawodowych w latach stalinowskich* [w:] M. Żemigala (red.), *Horyzonty współczesnego zarządzania. Księga z okazji jubileuszu profesora Jerzego Bogdanienki*, WN WZUW, Warszawa 2016, s. 475-494.

Znaczące wzbogacenie problematyki pamiętania organizacyjnego przyniosło zarządzanie humanistyczne⁵. Promotorka tego nurtu nauk o organizacji Monika Kostera wraz z Sylwią Ciuk zaproponowały odniesienie metafory mitycznej rzeki Lete⁶ do rzeczywistości współczesnego biznesu. Zidentyfikowały w ten sposób archetypową antynomię uczenia się przez organizację, tj. zapominanie organizacyjne. Analogicznie do procesów uczenia się istnieją, zdaniem przywołanych badaczek, dwa poziomy utraty pamięci przez organizację:

- pojedyncza pętla zapominania polegająca na niepamięci o praktykach,
- podwójna pętla zapominania dotycząca zaniku pamięci w danej organizacji o wartościach ją konstytuujących.

Podwójna pętla zapomnienia, czyli proces „zapominania o tym, że się nie pamięta”, pozbawia członków organizacji poczucia tożsamości⁷. Dotyczy nie tylko poszczególnych firm czy instytucji, ale pojawia się także we współczesnych naukach o zarządzaniu, przyjmując postać programowego ahistoryzmu⁸.

Kontynuując wywołane przez pracę Kostery i Ciuk antynomiczne ujęcie problematyki pamiętania/zapominania organizacyjnego, uważam za zasadne poddanie pod krytyczną rozwałę funkcjonalnego znaczenia⁹ formułowania pytań wyrosłych z doświadczeń przeszłości w konfrontacji z wyzwaniem, wobec których organizacje stają dziś i – jak można przewidywać – będą stawać w przyszłości. Chodzi o pytania dotyczące zarówno praktyk, czyli minimalizowania pojedynczej pętli zapominania, jak i wartości, czyli zmierzenia się z podwójną pętlą zapominania. Pytania wspomnianego typu mają swe źródło w szeroko rozumianych, poddanych krytycznej interpretacji tradycjach organizacyjnych.

Jeśli naukowiec zainteresowany zarządzaniem lub refleksyjny praktyk (szczególnie kompetencje poznawcze posiadają dla realizacji tego celu menedżerowie-humaniści zgodnie z określeniem proponowanym przez Kostera i Nierenberga¹⁰) dokonuje badania przeszłości, respektując zasady warsztatowe dziejopi-

⁵ Na temat zarządzania humanistycznego zob. np. M. Kostera, *Organizations and Archetypes*, Edward Elgar, Cheltenham 2012 i nast.; J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4, s. 9-19.

⁶ Chodzi oczywiście o rzekę w Hadesie, której wody miały powodować utratę pamięci.

⁷ S. Ciuk, M. Kostera, *Drinking from the Waters of Lethe: A Tale of Organizational Oblivion*, „Management Learning” 2010, No 41, s. 187-204.

⁸ Szerzej o ahistoryzmie współczesnego zarządzania pisałem w: T. Ochowski, *Tradycje przedsiębiorczości jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, WNWi UW, Warszawa 2013, przede wszystkim referując poglądy zachodnich naukowców na ten temat.

⁹ Chodzi o funkcjonalne znaczenie wspomnianych pytań dla badań nad pamiętaniem organizacyjnym, przede wszystkim jednak dla praktyki zarządzania.

¹⁰ M. Kostera i B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, WZ i KS UJ, Kraków (w druku).

sarstwa, to mówiąc najszerszej uprawia historię organizacji. Gdy zaś krytycznie interpretuje prace historyczne oraz inne opowieści poświęcone „czasom minionym”, wykorzystując aparat naukowy historii historiografii, by zidentyfikować treści istotne dla organizowania, wchodzi na teren historiografii organizacji¹¹.

Podsumowując, proces intencjonalnego, dynamicznego i dyskursywnego inicjowania oraz stawiania pytań opisanego wcześniej rodzaju przez badaczy zarządzania, a także przez refleksyjnych menedżerów-praktyków można nazwać przypominaniem organizacyjnym. Przy czym chodzi tu o pytania powstające w toku dyskusji środowiskowych i interdyscyplinarnych, a także rozumianych metaforycznie dyskusji teorii z praktyką zarządzania oraz przeszłości z teraźniejszością i przyszłością. Przypominanie organizacyjne w takim rozumieniu stanowi podzbiór pamiętania organizacyjnego.

1. Paradoks historyczny w ujęciu D.A. Wrena związany z działalnością doradcą Karola Adamieckiego

Praca amerykańskiego badacza dziejów myśli organizatorskiej Johna Mee już na początku lat 60. XX wieku pokazała, iż „harmonogram” autorstwa Karola Adamieckiego był wcześniejszy od analogicznego narzędzia diagnozy produktywności robotników znanego w świecie jako „diagram” Henry’ego Gantt’a.

Mniej więcej dekadę później Daniel A. Wren, autor klasycznego dziś podręcznika *Ewolucja myśli menedżerskiej* (ang. *The Evolution of Management*

¹¹ Historia historiografii – dział nauk o przeszłości stanowiący krytyczny namysł nad badaniem, pisaniem i nauczaniem (uwzględniając także działania popularyzatorskie) historii. W Polsce współczesna wersja historii historiografii została zapoczątkowana pracami Mariana Henryka Serejskiego i Andrzeja Feliksa Grabskiego. Obecnie środowisko historyków historiografii skupionych wokół Andrzeja Wierzbickiego (IH PAN, redakcja periodyku „Klio Polska”) intencjonalnie, od kilkunastu lat, włącza do kręgu swoich zainteresowań także problematykę organizacyjną. Zgodnie z propozycją terminologiczną Moniki Kostery, opartą na praktykach naukowych zachodnich autorów, historiografia organizacji oznacza korzystanie z aparatu poznawczego historii historiografii zarówno w celach badawczych na potrzeby zarządzania, jak i w celu wzbogacenia lektury publikacji o przeszłości (a także innych różnego rodzaju opowieści o niej) przez refleksyjnego menedżera-humanistę szukającego tą drogą inspiracji dla własnej praktyki. Kwestią dalszych dyskusji pozostaje możliwość sensowego uprawiania historiografii organizacji poza paradygmatem zarządzania humanistycznego. Zob. T. Ochowski, *Jak rozmawiać z przeszłością, by wzbogacić komunikację w teraźniejszości, czyli o pożytkach z historiografii organizacji* [w:] M. Kostera i B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna...*, op. cit. Por. R.S. Jacques, *History, Historiography and Organization Studies: The Challenge and the Potential*, “Management & Organizational History” 2006, No 1, s. 31-49; S. Down, *A Historiographical Account of Workplace and Organizational Ethnography*, “Journal of Organizational Ethnography” 2012, No 1, s. 72-82; M. Rowlinson, A. Casey, P.H. Hansen, A.J. Mills, *Narratives and Memory in Organizations*, “Organization” 2014, No 4, s. 441-446.

Thought, New York 1972)¹², wykorzystując ustalenia Mee, pisał o zjawisku, które ma wyraźnie charakter paradoksu historycznego, choć amerykański badacz nie użył tego terminu. Wren wskazał mianowicie, iż diagram Gantta spopularyzowany przez Wallace'a Clarka legł u podstaw europejskiego „ruchu produktywności”. Zaś ruch ten był traktowany na „starym kontynencie” jako eksport idei z USA mimo znacznie wcześniejszych działań Adamieckiego. Amerykański historyk myśli menedżerskiej widział w tym zjawisku analogię do losów osiągnięć francuskiego ojca zarządzania Henry'ego Fayola i konkludował: „Mówiąc krótko, naukowe zarządzanie zdobyło uznanie Europy i tłumaczenia płynęły w tym kierunku, ale nie vice versa. Taylor zaćmił Fayola, a Gantt został przyjęty przed Adamieckim; przemysłowy klimat w Europie był gotowy na idee naukowego zarządzania, ale dopiero inne czasy przyniosły Europie rozpoznanie jej własnych synów¹³”. To właśnie zjawisko zostało nazwane na potrzeby niniejszego artykułu „wrenowskim paradoksem historycznym”.

Wieloletnie badania Alojzego Czecha poświęcone postaci Karola Adamieckiego, które zaowocowały monografią *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Katowice 2009 oraz innymi publikacjami cytowanego autora, również w języku angielskim, stwarzają dziś wiarygodne tło faktograficzne do podjęcia działań poznawczych zmierzających do dynamicznego wyjaśnienia uwarunkowań „paradoksu historycznego”, który został wcześniej przytoczony za Wrenem. Jest to sprawa tym bardziej niecierpiąca zwłoki, iż również ten paradoks najwyraźniej został zapomniany w głównych ośrodkach nauk o zarządzaniu w Polsce i nie wszedł, jak tego należałoby się spodziewać, do kanonu dydaktyki choćby z podstaw zarządzania.

Już na etapie formułowania problemu badań widać więc, iż działalność Adamieckiego podlegała „falowaniu” pamiętania zbiorowego zarówno jako fakt, czyli na poziomie historycznym, jak i jako zjawisko zinterpretowane przez badacza przeszłości („wrenowski paradoks historyczny”), czyli na poziomie historiograficznym.

Takie dialektyczne, wielopoziomowe przeplatanie się pamiętania i zapomnienia przywodzi na myśl patchwork. Dlatego też widoczny dziś względny wynik „paradoksu historycznego” w ujęciu Wrena jest – metaforycznie ujmując – przykładem patchworkowej wersji pamięci organizacyjnej.

¹² Podręcznik Wrena ma również 5 późniejszych wydań.

¹³ D.A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, New York 1972, s. 181. Por. J.F. Mee, *Pioneers of Management*, „Advanced Management – Office Executive” 1962, October, s. 26-29. Więcej o tym paradoksie w: T. Ochowski, *Tradycje przedsiębiorczości...*, op. cit.

W niniejszym artykule poszukuję odpowiedzi na pytanie: **jak przebiegał proces kreujący wspomniany paradoks?** Zgodnie z naturą badanego zjawiska, realizując tak sformułowane zadanie badawcze, nieodzowne było odwołanie się do elementów analizy historycznej oraz historiograficznej.

W przeciwieństwie do cytowanych ustaleń A. Czecha prezentowana przeze mnie rekonstrukcja przeszłości ma charakter dużo bardziej wstępny, wręcz hipotetyczny. W gruncie rzeczy stanowi jedynie głos z obszaru pamiętania, a ściśle rzecz biorąc – przypominania organizacyjnego. Głos, którego autor liczy na dalszą dyskusję.

2. Działalność Adamięckiego w „Lilpopie” i w „Rudzkim” – u genezy historycznego paradoksu

Działalność konsultacyjna Karola Adamięckiego wiąże się przede wszystkim z dwoma warszawskimi przedsiębiorstwami branży metalowej, tj. z fabrykami „Lilpopa” i „Rudzkiego”. Nie doczekały się one do dziś publikacji monograficznej, choć każda, już po zakończeniu swej działalności, zyskała wiernego historyka. Do „Lilpopa” konsekwentnie przez cały okres swej pracy badacza przeszłości wracał Zbigniew Pustuła (1933-2013). Podstawowym opracowaniem dziejów „Rudzkiego” pozostaje maszynopis monografii i artykuły pióra Jadwigi Kolendo (w czasie przygotowywania niniejszego tekstu nie udało się zidentyfikować żadnych danych biograficznych o tej badaczce)¹⁴. Znaczna część dorobku Pustuły oraz cały Kolendo (chodzi wyłącznie o tematykę związaną z „Lilpopem” i „Rudzkim”) powstała przed 1989 rokiem. Na tym większe przypomnienie zasługuje fakt, iż druga z wymienionych osób wskazywała na ścisłe związki dzie-

¹⁴ Z. Pustuła, *Od Evansów do Lilpopa. Modele przedsiębiorstw w przemyśle metalowym Królestwa Polskiego 1818-1868*, red. T. Ochowski, Centralna Dyrekcja Archiwów Państwowych i IH PAN, Warszawa, maszynopis w opracowaniu redakcyjnym (tam omówienie bibliografii prac Pustuły dotyczących „Lilpopa”); Z. Pustuła, *Początki kapitału monopolistycznego w przemyśle hutniczo-metalowym Królestwa Polskiego (1882-1900)*, PWN, Warszawa 1968 (wyłącznie o „Lilpopie” i związanych z nim firmach traktują ss. 221-225 tej pracy); idem, *Udział Towarzystwa „Lilpop, Rau i Loewenstein” w realizacji dostaw dla armii carskiej (1900-1910)*, „Rocznik Warszawski” 1961, t. II, s. 135-163; idem, *Z dziejów zakładów Lilpopa [w:] Dzieje Woli*, Warszawa 1974, s. 137-160; idem, *Z dziejów warszawskiego przemysłu budowy maszyn (1818-1939)*, „Kalendarz Warszawski 89”, KAW, Warszawa 1989, s. 83-107 i in.; J. Kolendo, *Zarys historii Fabryki Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim*, Warszawa 1965 (powielane); eadem, *Przedsiębiorstwo „K. Rudzki i Ska” w latach 1858-1900. Ewolucja jego form organizacyjno-prawnych [w:] Warszawa w XIX wieku 1795-1918, z. 2*, Warszawa 1971, s. 61-94; eadem, *Zakłady K. Rudzkiego i ich załoga w latach 1858-1914 [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ź. Kormanowa, H. Rostkowska (red.), Wielkie zakłady przemysłowe Warszawy*, PWN, Warszawa 1978, s. 301-317.

jów badanej przez siebie firmy z rozwojem nowoczesnej praktyki zarządzania na ziemiach polskich.

„Nośnikami” tej relacji mieli być już założyciele przedsiębiorstwa – „organiczni” i „praktyczni realizatorzy pracy organicznej”: hr. Andrzej Zamoyski, wielokierunkowy działacz gospodarczy; Konstanty Rudzki, inżynier pochodzenia szlacheckiego, z dużą praktyką zawodową, a także zarządcą; Samuel Hersz Mühlrad, jeden z pierwszych przemysłowców żydowskich na ziemiach polskich; Jakub Baird, Anglik ożeniony z Polką, być może zagraniczny specjalista sprowadzony na dawne tereny Rzeczypospolitej. Akt przekształcenia przedsiębiorstwa w spółkę udziałową (1878 rok) zawierał między innymi paragraf 8, niespotykany wówczas w tego typu dokumentach i raczej rzadki także dzisiaj. Wspomniany paragraf posiadał bowiem następujący zapis: „Rudzki, Czarnomorski i Mazurowski, jako spółnicy firmowi (...) obowiązani są zarządzać całym zakładem fabrycznym odpowiednio **potrzebom i wymaganiom nauki oraz handlowo-przemysłowej praktyki** [wyróżnienie T.O.]”¹⁵.

Podczas popularnonaukowej sesji „Wielkie zakłady przemysłowe Warszawy” w 1977 roku przywoływana już Jadwiga Kolendo zaproponowała uznać dzieje „Rudzkiego” za „indywidualny kształt” różnorodnych procesów historycznych, wśród których wymieniła także „naukową organizację”. Warszawska firma z perspektywy historycznej powinna być traktowana jako przedmiot i podmiot wzajemnego oddziaływania wspomnianych procesów. „Rudzki” – pisała cytowana badaczka – „wystąpi u początków tych procesów i wyróżni się wielkością, jakością i niejednokrotnie pionierstwem poczynań”. I dalej rozwijała tę myśl, wprost przywołując Adamieckiego: „Pokonywanie trudności i osiągnięcie sukcesów przedsiębiorstwa „Rudzki” zawdzięczało swej organizacji. Na początku XX wieku kształtowała się nauka organizacji i kierownictwa, gdy równocześnie wystąpili jej współtwórcy: amerykański F.W. Taylor i polski Karol Adamiecki. Towarzyszyła temu różnorodność organizacji i różnorodność nomenklatury komórek organizacyjnych. W komórkach organizacyjnych „Rudzkiego” można doszukać się odpowiedników dzisiejszych¹⁶ komórek produkcyjnych, pomocniczo-produkcyjnych, usługowych i funkcjonalnych”¹⁷.

Propozycje Kolendo spotkała ostra, ideologiczna krytyka, bezpośrednio dotyczącą również problematyki zarządzania. Jak pisała na kartach pokonferencyjnej publikacji Żanna Kormanowa – „wojująca” marksistka wśród polskich

¹⁵ J. Kolendo, *Przedsiębiorstwo „K. Rudzki i Ska”...*, op. cit., s. 80.

¹⁶ Tekst referatu był wygłoszony w 1977 roku, opublikowany rok później. Literalnie dotyczył rozwoju „Rudzkiego” w latach 1858-1914.

¹⁷ J. Kolendo, *Zakłady K. Rudzkiego...*, op. cit., s. 310.

historyków czasów PRL-u – jeden z obecnych na sesji „weteranów ruchu robotniczego” Roman Domański podzielił się „trafnymi uwagami krytycznymi, nacechowanymi klasową, robociarską reakcją na pewne akcenty referatów”¹⁸. Dotyczyło to między innymi historii firmy Rudzkiego pióra Jadwigi Kolendo. Dyskutant przedstawił zarzut, iż autorka „nie doceniła klasy robotniczej”. W świetle referatu Kolendo „firma Rudzki poprzez dobrą organizację i inwestycje dążyła do powiększenia fabryki. I to jest prawda”, ale prawdę tę należało zrównoważyć informacją o ostrej walce klasowej, o tym, że „zysk czerpał Rudzki z nadwartości wytwarzanej przez robotników”, którzy byli wyzyskiwani i musieli walczyć o podwyżki¹⁹. W takim kontekście konkluzja „weterana ruchu robotniczego”, że właściciel omawianego przedsiębiorstwa występował na kartach referatu „jako dobry kapitalista, zapobiegliwy i troskliwy o załogę fabrykant”²⁰ miała wyraźny wydźwięk krytyczny.

Jak widać, Jadwiga Kolendo zaproponowała ujęcie dziejów firmy „Rudzkiego” dosłownie z perspektywy historii organizacyjnej, wręcz antycypując współczesne nam propozycje uprawiania tej subdyscypliny nauk o zarządzaniu jako ściśle związanej z teorią organizacji. Przytoczony „głos” dyskutanta stanowi ilustrację trudności, na jakie musiały trafiać wysiłki poznawcze tego rodzaju ze strony PRL-owskiej nomenklatury. W każdym razie historia organizacyjna „Rudzkiego” do dziś pozostaje wyzwaniem przyszłości, być może także maszynopis autorstwa Kolendo, odpowiednio zaktualizowany, powinien zostać wreszcie udostępniony szerszym kręgom czytelników.

Nieco podobnie rzecz się ma z dziejami „Lilpopa”. Zbigniew Pustuła nie zdążył przed śmiercią ukończyć monografii pierwszego okresu działania fabryki, lat 1818²¹-1868, a tym bardziej przygotować następnych zapowiadanych przez siebie tomów. Publikacja ta, w pełni realizująca standardy historii organizacyj-

¹⁸ Ż. Kormanowa, *Podsumowanie* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ż. Kormanowa i H. Rostkowska (red.), *Wielkie zakłady...*, op. cit., s. 809-831, s. 822.

¹⁹ Notabene był to zarzut nieprawdziwy, nawet jeśli przyjąć dogmaty marksistowskiej historiografii. Jadwiga Kolendo w swoim artykule sporo miejsca poświęciła także ruchowi robotniczemu na terenie „Rudzkiego”.

²⁰ R. Domański, *Głos w dyskusji. Uwagi* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ż. Kormanowa i H. Rostkowska (red.), *Wielkie zakłady...*, op. cit., s. 319-321. Wszystkie cytaty pochodzą z wypowiedzi Domańskiego, s. 321. Charakterystyczne, iż tekst Domańskiego był jedynym „głosem w dyskusji” wydrukowanym później na kartach publikacji pokonferencyjnej. Być może stało się tak ze względu na jego znaczenie ideologiczne.

²¹ Na 1818 rok datują się korzenie działalności handlowej Evansów, protoplastów fabryki „Lilpopa”, jednak o ich pierwszym zakładzie wytwórczym można mówić od momentu, gdy w 1822 roku Thomas Evans stał się współnikiem swego rodaka Józefa Morrisa, w latach 1819-21 i od 1822 roku prowadzącego w Warszawie odlewnię. Evans szybko zmarginalizował Morrisa, a następnie (w 1823 roku) do przedsięwzięcia włączył swego brata Andrew Bircha Evansa (Z. Pustuła, *Od Evansów do Lilpopa...*, op. cit.).

nej²², ukaże się staraniem przyjaciół autora w najbliższej przyszłości jako wspólne wydawnictwo Instytutu Historii PAN i Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych. Dalsze losy „Lilpopa” wybiórczo opisane przez Pustułę w artykułach nadal czekają na badacza, który pokusiłby się o pełną monografię.

Na potrzeby niniejszego artykułu wystarczy przypomnieć, iż pierwsze ze wspomnianych przedsiębiorstw Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe Zakładów Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein” S.A. działało pod różnymi nazwami²³ przez mniej więcej 125 lat od przełomu pierwszej i drugiej dekady XX wieku do 1947 roku. Okresowo funkcjonowało jako holding, czasowo posiadało także filie. Do 1908 roku firma mieściła się na Powiślu, później stopniowo przenoszono ją na Wolę. Jej najdłużej aktualny, bo aż do likwidacji firmy, oficjalny adres to właśnie wolska ulica Bema 65²⁴. W okresie gdy „Lilpop” osiągnął największe rozmiary w ciągu swych dziejów (1914 rok), zatrudniał około 2 tys. pracowników.

Początkowo przedsiębiorstwo produkowało głównie maszyny dla rolnictwa oraz różnorodne wyroby odlewnicze. Z czasem jego głównym asortymentem stały się wagony towarowe, sprzęt kolejowy, mosty, konstrukcje żelazne, rury kanalizacyjne, maszyny dla różnych gałęzi przemysłu, pociski artyleryjskie i sprzęt wojskowy. Po modernizacji lat 1921-31 firma zyskała rangę wytwórni wagonów w europejskim standardzie. Od 1936 roku prowadziła montaż samochodów na licencji „General Motors”. Po odbudowie fabryki „Lilpopa” ze zniszczeń okresu II wojny światowej ówczesne jej kierownictwo przedstawiło władzom państwowym dokumenty świadczące o możliwości rozpoczęcia przez przedsiębiorstwo samodzielnej produkcji samochodów (chodziło przede wszystkim o samochody ciężarowe, bardzo potrzebne w zniszczonym kraju). Odpowiedzią organów kierujących polskim przemysłem po 1945 roku była likwidacja firmy²⁵.

²² Dokładnie rzecz biorąc, monografia Pustuły jest historią dwóch porównywanych na jej kartach firm: fabryki Evansów przekształcającej się w przedsiębiorstwo Lilpopa, Raua i Loewensteina oraz Rządowej Fabryki Machin na Solcu, którą właściciele „Lilpopa” zakupili w 1868 roku.

²³ W niniejszym artykule jest używana wersja oficjalnej nazwy fabryki „Lilpopa”, którą Pustuła uznał za na tyle identyfikującą omawiane przedsiębiorstwo w perspektywie historycznej, iż tak właśnie zatytułował hasła encyklopedyczne poświęcone firmie. Zob. Z. Pustuła, *Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe Zakładów Mechanicznych Lilpop, Rau i Loewenstein S.A.* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1954 roku*, t. I, Wiedza Powszechna, Warszawa 1981, s. 13-14 oraz idem, *Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe Zakładów Mechanicznych...*, op. cit., s. 15. Podobne rozwiązanie przyjęto opisując fabrykę „Rudzkiego” (zob. np. Z. Pustuła, *Towarzystwo Przemysłu Metalowego K. Rudzki i Ska S.A.* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej...*, op. cit., t. II, s. 413).

²⁴ Adres według J. Jakubowski (przewodniczący Komitetu Redakcyjnego), *Rocznik polskiego przemysłu i handlu*, Editeurs-Publisher-Verlag: Polska Spółka Wydawnictw Informacyjnych, Warszawa 1938, poz. 1795.

²⁵ *Pismo Prezesa Zarządu Towarzystwa Przemysłowego „Lilpop, Rau i Loewenstein” Włodzimierza Zeydowskiego do Ministra Przemysłu dot. Wytwórni samochodów w b. Zakładzie Lilpop, Rau i Loewenstein w Warszawie, bez daty, APW, teczka z dokumentami „Lilpopa” po 1945 r.*

Towarzystwo Przemysłu Metalowego K. Rudzki i Ska, S.A. działało, pod różnymi nazwami, w latach 1858-1948. W 1901 roku powstał oddział firmy w Mińsku Mazowieckim. Od 1935 lub 1937 roku produkcja była prowadzona wyłącznie tam (w 1934 roku zarząd podjął decyzję o likwidacji zakładu warszawskiego)²⁶.

Do historii polskiej przedsiębiorczości przeszedł „Rudzki” jako fabryka funkcjonująca pod dwoma adresami. Zarząd pozostał w Warszawie przy ul. Fabrycznej 3, zakłady mieściły się przy ul. Piłsudskiego 43 w Mińsku Mazowieckim²⁷. Do lat 90. XIX wieku wytwórczość omawianej firmy obejmowała przede wszystkim maszyny dla przemysłu rolno-spożywczego, rury, urządzenia wodociągowe, pociski artyleryjskie i sprzęt wojskowy. Następnie głównym produktem stały się konstrukcje stalowe mostów. W 1927 roku „Rudzki” wykonał prace przy pierwszym spawanym moście na świecie (pod Łowiczem). Ilość pracowników omawianego przedsiębiorstwa, gdy przeżywało ono szczyt rozwoju (dane z 1914 roku), wynosiła około 9 tysięcy.

W przeciwieństwie do „Lipopa” „Rudzki” ma swoje „życie po życiu”. W 1945 roku majątek firmy przejęło państwo. Trzy lata później nastąpiło oficjalne rozwiązanie *Towarzystwa Przemysłu Metalowego „K. Rudzki, Spółka Akcyjna”*, a fabryka została upaństwowiona. Od 1952 roku trzon jej nazwy stanowi określenie „Fabryka Urządzeń Dźwigowych”. W 1995 roku przedsiębiorstwo powróciło do statusu spółki akcyjnej (początkowo jako jednoosobowa spółka skarbu państwa).

Zrównoważone spojrzenie na dzieje opisywanych przedsiębiorstw pozwala zauważyć, bez pomijania różnorodnych problemów przekraczających ramy niniejszego artykułu, iż lata bezpośrednio przed I wojną światową (a także jej początki) należały do najlepszych w rozwoju zarówno „Lilpopa”, jak i „Rudzkiego”. Sprzyjały temu koniunktura gospodarcza, szczególnie dobra po 1910 roku, oraz fakt, iż atmosfera okołowojeńska napędzała zamówienia państwowe.

Wtedy właśnie obydwie przedsiębiorstwa korzystały z usług doradczych Karola Adamieckiego. W 1911 roku polski współtwórca nauk o zarządzaniu otworzył na terenie Warszawy własną firmę mającą charakter konsultingowy²⁸.

Księga hipoteczna nr 2095 Towarzystwo Przemysłowe Zakładów Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein” SA w Warszawie, sygnatura 10, dokumenty nienumerowane.

²⁶ O likwidacji zakładu warszawskiego w 1935 roku pisze J. Kolendo, *Zakłady K. Rudzkiego...*, op. cit.; A. Jajszczak (*Fabryka Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim w latach 1945-1960: Okoliczności powstania: Konstanty Rudzki*, „Rocznik Mińsko-Mazowiecki” 2011, nr 19, s. 107-190) podaje, iż to wydarzenie miało ostatecznie miejsce dwa lata później.

²⁷ Dane adresowe za: J. Jakubowski (przewodn. Komitetu Red.), *Rocznik polskiego przemysłu...*, op. cit., poz. 1729. Zdaniem niektórych warsawianistów nazwa ulicy Fabrycznej pochodzi właśnie od fabryki Rudzkiego.

²⁸ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 42.

Po latach podkreślał znaczenie tego przedsięwzięcia na przykład Antoni Skowroński, praktyk biznesu, a zarazem autor między innymi *Istoty i przedmiotu nauki o przedsiębiorstwie*, prawdopodobnie jednej z ostatnich prac podręcznikowych dotyczących zarządzania przed ofensywą stalinizmu na terenie naszego kraju (opublikowanej w 1948 roku). Przywołany autor proponował rozróżnić w Polsce dwa odrębne kierunki rozwoju naukowej wiedzy o przedsiębiorstwie. Pierwszemu przypisał nazwę „szkoły organizacji i zarządzania”, drugi określał jako „reprezentowany przez ludzi, którzy uważają” tę dziedzinę „za stosowaną naukę ekonomiczną opartą o ekonomikę”²⁹. Skowroński wyraźnie preferował podejście ekonomiczne. Jednak w zakresie organizacji i zarządzania przyznawał prekursorskie zasługi Adamieckiemu.

Skowroński podkreślał fakt, iż właśnie poprzez utworzenie „biura technicznego” w 1912 roku³⁰ w Warszawie Adamiecki „poświęcił się szerzeniu zasad znajomości organizacji i kierownictwa oraz bezpośredniemu praktycznemu stosowaniu tych zasad w życiu”³¹. Autor cytowanego podręcznika przyznawał, że Adamiecki „uważany (...) jest [chodzi o koniec lat 40. ubiegłego stulecia – uwaga T.O.] za największy polski autorytet w tej dziedzinie”, a także potwierdził słuszność stawiania go „w jednym rzędzie z F.W. Taylorem, H. Emersonem i H. Fayolem”³².

Przy okazji Skowroński twierdził, iż polski nestor „szkoły organizacji i kierownictwa” jednocześnie „ponad miarę rozumiał potrzebę uczynienia z nauki o przedsiębiorstwie nauki ekonomicznej”³³. Dziś czytając po latach te uwagi warto je odnieść do aktualnego sporu między humanistycznym i ekonomicznym nurtem w zarządzaniu³⁴. Problem ten został tu tylko zasygnalizowany jako temat do oddzielnego opracowania i kolejna inspiracja dla współczesności niesiona przez historię organizacyjną.

Zdaniem Alojzego Czecha opisywane przedsięwzięcie Adamieckiego nosiło miano „Biuro Techniczno- Konsultacyjne”. Jednocześnie Czech precyzuje, iż chodziło o „biuro doradztwa technicznego”³⁵. Jeśli pojedyncza notatka prasowa

²⁹ A. Skowroński, *Istota i przedmiot nauki o przedsiębiorstwie*, Księgarnia Wł. Włak, Poznań 1948, s. 98.

³⁰ Inni autorzy, np. A. Czech, podają rok 1911.

³¹ A. Skowroński, op. cit., s. 93-94.

³² Ibid.

³³ Ibid., s. 93.

³⁴ Zob. np. M. Kostera, op. cit.; J. Kociatkiewicz i M. Kostera, op. cit.

³⁵ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit., s. 42. Autor dyskutuje w tym kontekście z tezą Stanisława Smoleńskiego, iż powołując swoje biuro, Adamiecki naśladował inicjatywy Harringtona Emersona, który w latach 1901-1907 pełnił rolę zawodowego doradcy z zakresu tzw. inżynierii zarządzania, a od 1907 do 1923 roku kierował The Emerson Company w Nowym Yorku, wła-

z 1913 roku zostanie potwierdzona przez inne źródła, to należy przyjąć, że omawiana firma była „biurem technicznym” funkcjonującym pod nazwą „Karol Adamiecki” w Warszawie przy ul. Wiejskiej 9³⁶.

Po pewnym czasie oczekiwania na klientów polski współtwórca nauk o zarządzaniu jako właściciel wspomnianego biura został doradcą w „Lilpopie” i wypróbował tam swoją metodę organizacji doskonalącą procesy kucia części wagonowych. „Podczas odkuwania haków łącznikowych zastosowanie jej dało 4-krotny wzrost wydajności zespołu roboczego, przy trzykrotnym zmniejszeniu rozchodu paliwa”³⁷. 9 stycznia 1913 roku Adamiecki, wówczas zajmujący stanowisko kierownika oddziału budowy maszyn dla przemysłu ceramicznego fabryki „Lilpopa” (pracował w budynkach zakładu przy ul. Książęcej), publicznie demonstrował maszynę „Parforce” do przeróbki i oczyszczania gliny własnego systemu oraz prasy ceglarskie ze ślimakami, także swojego systemu, oraz inne urządzenia mechaniczne, które okazały się konkurencyjne wobec dotąd używanych niemieckich³⁸. Nietrudno uznać realizacji tych zadań za pokłosie wcześniejszych doświadczeń zawodowych Adamieckiego, które zdobył jako dyrektor zarządzający w Towarzystwie Akcyjnym Zakładów Ceramicznych „Korwinów” koło Częstochowy, gdzie dokonał wielu usprawnień i wynalazków (pracował tam od 1907 do 1911 roku)³⁹. Dzięki pracy dla „Korwinowa” twórca harmonogramu poszerzył obszar swoich kompetencji o dziedzinę, która wykraçała zarówno poza jego wykształcenie, jak i poza dotychczasową karierę. Warto przypomnieć, iż jedno i drugie było bowiem związane przede wszystkim z problematyką hutniczo-metalurgiczną⁴⁰.

Rok 1912 przyniósł Adamieckiemu zlecenie również od „Rudzkiego”. Według projektu nestora nowoczesnego zarządzania, który nie przestawał być inżynierem, powstała walcownia blachy falistej dla zakładów wspomnianej firmy umiejscowionych w Mińsku Mazowieckim⁴¹.

W 1915 roku, na skutek działań wojennych, obydwie fabryki zostały ewakuowane (podobnie jak dziewięć innych zakładów warszawskich), „Lilpop” do

sną organizacją propagującą działalność tzw. inżynierów wydajności (zob. S. Smoleński, *Prekursor polskiej myśli naukowej organizacji pracy – Karol Adamiecki 1866-1933*, „Informator Oddziału Gdańskiego TNOiK”, czerwiec 1983). Faktem są jedynie późniejsze, osobiste kontakty Adamieckiego i Emersona w latach 20. XX wieku. Wtedy zdaniem Czecha „musiało dojść do wymiany poglądów i doświadczeń w tym względzie” (A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit., s. 42).

³⁶ *Mord w biurze przy ul. Wiejskiej, Kronika sądowa*, „Kurjer Warszawski”, 22 lipca 1913, s. 4.

³⁷ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit., s. 43.

³⁸ *Z przemysłu, Informacje*, „Kurjer Warszawski”, 10 stycznia 1913, s. 10.

³⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

Krzemieńczuka, „Rudzki” do Jekaterynosławia. Z „Lilpopem” wyjechał także Adamiecki, który teraz poza terenem dawnego Królestwa Polskiego kontynuował działalność doradcą dla polskich przedsiębiorstw⁴². Szczególnie skupił się wówczas na rozwijaniu swojej metody wykreślnej jako narzędzia przydatnego w bieżącej działalności i w nowych zamierzeniach technologicznych firm. A. Czech zwraca uwagę, iż Adamieckiego nie interesowało, przynajmniej wówczas, badanie zmian otoczenia biznesu⁴³.

Ostatnie z przytoczonych informacji wydają się dobrze ukazywać specyfikę aktywności polskiego współtwórcy nowoczesnego zarządzania. Adamiecki zupełnie tak samo jak Taylor i jego pierwsi zwolennicy może być z powodzeniem zaliczony do grona specjalistów z zakresu inżynierii mechanicznej [ang. *Mechanical engineers*], którzy „starali się przyspieszyć [działania – uwaga T.O.] pracowników w celu zwiększenia zwrotu kapitału zainwestowanego w maszyny, które obsługiwali”⁴⁴. Przytoczony cytat jest syntetycznym ujęciem przez Jamesa Hoopsa (Babson College, USA) fenomenu narodzin „naukowego zarządzania” jako umysłowego, a zarazem bardzo pragmatycznego ruchu na amerykańskiej ziemi. Bardzo podobnie – choć przecież niezależnie – pod zaborem rosyjskim funkcjonował Adamiecki. W przeciwieństwie jednak do swych kolegów „zza oceanu”, których osobiście poznał później, traktował on bardzo integralnie działalność sensu stricto inżynierską i tę z zakresu usprawniania organizacji. Drugą rozwijał ściśle w kontekście konkretnych zapotrzebowań pierwszej. Trudno byłoby przypisać Adamieckiemu ambicję kreowania nowego zawodu „eksperta wydajności”, co zdaniem cytowanego Hoopsa zrobili właśnie taylorzyści „uzbrojeni w stopery i badania ruchu”⁴⁵. A przecież właśnie takie postępowanie, mocno nasycone dbałością o PR, legło u podstaw późniejszego ruchu produktywności, który, by powtórzyć raz jeszcze za Wrenem, stał się w Europie „eksportową ideą” z USA zoperacjonalizowaną dzięki wykresom Gantta, mimo wcześniejszego wynalezienia harmonogramu przez Adamieckiego. Polski inżynier wyraż-

⁴² Ibid.; J. Kolendo, *Zakłady K. Rudzkiego...*, op. cit.; Z. Pustuła, *Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe...*, op. cit.; A. Łukasiak, *Była taka fabryka: historia Zakładów „Rudzki i Spółka”*, „Rocznik Mińsko-Mazowiecki” 2009, nr 17, s. 49-62.

⁴³ A. Czech, *Organizator Adamiecki – przedsiębiorca Wierzbicki: role przeciwstawne czy uzupełniające?* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki*, K. Lisiecka, A. Czech (red.), „Studia Ekonomiczne”, nr 47, AE, Katowice 2007, s. 149-160.

⁴⁴ J. Hoopes, *Corporate Dreams*, Rutgers University Press, New Brunswick 2011, s. 87. Nieco szerzej o tym, także odwołując się między innymi do Hoopsa, zob. w: T. Ochowski, M. Szukała, *W kierunku „prowincjalizacji” historii biznesu. Amerykańskie źródła a polskie doświadczenia na przykładzie propozycji interpretacyjnych prac Ryszarda Kołodziejczyka*, „Klio Polska. Studia i Materiały z Dziejów Historiografii Polskiej” 2015, t. 7, s. 143-167.

⁴⁵ J. Hoopes, *Corporate Dreams*, op. cit., s. 87.

nie nie miał zacięcia PR-owskiego tak silnego, jak taylorysty, u których szybko osiągało ono wymiar globalny, a może po prostu nie posiadał wystarczających ku temu możliwości. Obydwa uwarunkowania oraz ich interakcje wartę są dalszych badań.

Trzeba przy tym pamiętać, iż szczególnie po I wojnie światowej, gdy odrodziło się państwo polskie, Adamiecki prowadził intensywną działalność na rzecz propagowania nowoczesnego podejścia do problematyki organizacyjnej w naszym kraju. Jako uczestnik konferencji zagranicznych robił to w pewnym stopniu także na forum międzynarodowym. Dość szczegółowo zrekonstruował te działania cytowany już wielokrotnie Alojzy Czech, podsumowując je następująco: „Równoległe [do pracy na Politechnice Warszawskiej – uwaga T.O.]” Adamiecki „współtworzył instytucjonalną infrastrukturę społeczeństwa obywatelskiego, dążąc do utworzenia stowarzyszenia promującego metody zorganizowanej pracy”, co zaowocowało powstaniem Instytutu Naukowej Organizacji (1925 rok). „Prowadził szkolenia, akcję wydawniczą, konstruował i wytwarzał środki i narzędzia pracy biurowej, by służyć klientowi rodem z przemysłu i zapewnić także Instytutowi egzystencję”⁴⁶.

Choroba i śmierć Adamieckiego (1933 rok) nie przerwały inicjatyw środowiska, które stworzył. Nadal też krzyżowały się drogi ruchu „naukowego zarządzania” w Polsce i rozwoju warszawskich przedsiębiorstw omawianych w niniejszym artykule⁴⁷. Organizacyjny wyraz tych „spotkań” stanowiło intelektualne konsorcjum wymiany doświadczeń powołane w listopadzie 1931 roku przy Polskim Związku Przemysłowców Metalowych, skupiające dziesięć fabryk. Było ono pokłosiem działań konsultacyjnych Adamieckiego. Firma „Rudzki” weszła w skład wspomnianego konsorcjum. Ówczesny dyrektor „Lilpopa” Jerzy Komorowski⁴⁸

⁴⁶ A. Czech, *Organizator Adamiecki...*, op. cit., s. 154.

⁴⁷ Ponadto Adamiecki konsultował w Warszawie także Państwową Fabrykę Karabinów i Warszawską Fabrykę Parowozów S.A. Por.: A. Czech (2012), *Karol Adamiecki...*, op. cit., s. 68-69; a także: A. Czech, *Fabryki parowozów w Polsce – wkład przedstawicieli nauk o zarządzaniu w ich powstanie, funkcjonowanie i rozwój* [w:] M. Kapias, D. Keller (red.), *Sukcesy i porażki kolei w Polsce 1918-1989*, Muzeum w Rybniku, Rybnik 2015, s. 202-2015.

⁴⁸ Jerzy Komorowski (1883-1944) – inżynier, menedżer, główny metalurg francuskiej firmy „Acieries Paul Girod”, mąż córki Henryka Marconiego, dyrektora „Lilpopa” na przełomie XIX i XX wieku; rekomendowany przez Marconiego Komorowski był dyrektorem tego przedsiębiorstwa od 1920 (według innych źródeł od 1931) do 1938 roku, gdy wraz z całym zarządem zrezygnował z tej funkcji na skutek konfliktu z przewodniczącym Rady Nadzorczej A. Rotwandem; zwolennik aplikacji nowoczesnego zarządzania na terenie firmy, którą kierował. W „Lilpopie” prawdopodobnie pracował (lub ściśle współdziałał z pracownikami tej firmy podczas II wojny światowej) również jego syn Stanisław Maurycy Komorowski (1917-2007) – inżynier, menedżer, profesor ekonomii, specjalista w zakresie geografii ekonomicznej, gospodarki przestrzennej, a także organizacji i zarządzania; podczas okupacji hitlerowskiej jako członek AK przygotowywał wraz z innymi pracownikami „Lilpopa” program przejęcia po wojnie wrocławskich

obietą stałą współpracę. Jako pierwsze wspólne dzieło członkowie omawianej inicjatywy wypracowali, drogą wymiany wzajemnych doświadczeń, model optymalizacji organizacji magazynów⁴⁹. Bliska Adamieckiemu idea korporacji nabrała w Polsce nowej dynamiki, co wiązało się również ze staraniami rządu o pożyczkę stabilizacyjną.

Organizacyjnym „bohaterem” dalszej części historii wstępnie tu rekonstruowanej pozostaje „Lilpop”. Autor nie dotarł natomiast do publikacji i źródeł mówiących bardziej szczegółowo, niż zasygnalizowano wcześniej, o związkach „Rudzkiego” z nowoczesnym zarządzaniem w okresie międzywojennym. Jadwiga Kolendo, starająca się uwzględnić tę problematykę, doprowadziła swoje drukowane teksty dotyczące warszawsko-mińskiego przedsiębiorstwa do 1914 roku⁵⁰. Jej następcy wprawdzie przywołują pozostającą w maszynopisie monografię „Rudzkiego” pióra cytowanej autorki, ale sami realizują raczej bardzo tradycyjną historię firmy bez specjalnych odniesień do problematyki zarządzania⁵¹. Z kolei wykorzystanie wspomnianego maszynopisu znacznie przekroczyłoby zakres tego artykułu. Zostanie to pozostawione jako przyszłe zadanie badawcze.

Być może też przytoczony stan niewiedzy ma swoje uwarunkowania w specyfice dziejów fabryki „Rudzkiego”. Cytowany już wielokrotnie Pustuła dokonał szkicowego porównania sytuacji po 1918 roku obydwu omawianych firm⁵². O ile „Lilpop” zdaniem tego badacza względnie dobrze przystawał się do kontekstu gospodarczego II Rzeczypospolitej, to „Rudzki” był jednym z tych przedsiębiorstw, które po utracie rynków wschodnich radykalnie obniżyły poziom pro-

zakładów przemysłu wagonowego „Linke Hofmann”. Stały się one późniejszym „Pafawagiem” przy znaczącym udziale Komorowskiego, który działał na terenie Wrocławia w związku z tą sprawą od lutego 1945 roku; dyrektor techniczny, a następnie dyrektor naczelny „Pafawagu”; w latach 1948-1949 dyrektor naczelny FSO w Warszawie, później między innymi pracował dla ONZ, a także przez kilka lat był członkiem Komisji Planowania przy Radzie Ministrów PRL, wieloletni profesor Wydziału Geografii Uniwersytetu Warszawskiego, entuzjasta metod stosowanych w „Lilpopie” przez amerykańskiego konsultanta W. Clarka i generalnie nowoczesnego zarządzania (zob. np. A. Oryński, *Znane i nieznanne fakty z dziejów Pafawagu w relacjach Stanisława Komorowskiego i Tadeusza Oryńskiego*, „Nauki Społeczne. Social Sciences” 2012, nr 1 (5), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 174-187).

⁴⁹ Na wspomniane konsorcjum zwrócił uwagę Artur Piątkowski, doktorant WZ UW, który ją zidentyfikował poprzez kwerendę archiwalnych numerów „Przeglądu Organizacji”. Zob. A. Piątkowski, *Polish Engineers and Technicians Circles as a Laboratory of Karol's Adamiecki Business Consulting and Organizational Activities* [artykuł w trakcie oprac. red.] na podstawie: *Nowa grupa wymiany doświadczeń w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 4, s. 157. Wcześniej podobną inicjatywę zrealizowały górnośląskie kopalnie węgla.

⁵⁰ J. Kolendo, *Zakłady K. Rudzkiego...*, op. cit.

⁵¹ Zob. A. Łukasiak, op. cit.; A. Jajszcak, op. cit.

⁵² Z. Pustuła, *Z dziejów warszawskiego...*, op. cit. Porównanie międzywojennych dziejów „Lilpopa” i „Rudzkiego” nie zostało przeprowadzone wprost. Pustuła opisuje wiele przedsiębiorstw branży maszynowej w Warszawie tego okresu, między innymi te dwa wymienione.

dukcji i mimo technicznie bardzo dobrych wytworów miały w latach międzywojennych nieporównywalnie mniejszą pozycję rynkową niż wcześniej.

3. Wallace Clark w Polsce – kluczowy wątek paradoksu historycznego związanego z rozwojem ruchu produktywności na terenie Europy

Po zamachu majowym stosowanie nowoczesnego zarządzania na terenie naszego kraju zyskało wymiar ogólnokrajowy, wspierany zarówno przez władze, jak i prywatnych przedsiębiorców. Zyskało równocześnie nowego propagatora tej inicjatywy. W lipcu 1926 roku, a więc – można nieco metaforycznie napisać – gdy ledwie ucichły wewnętrzne walki zbrojne, odwiedził Polskę Henry Wallace Clark (1880-1948)⁵³, znaczący przedstawiciel młodego pokolenia amerykańskich taylorystów.

Był on wieloletnim współpracownikiem Henry'ego Gantta (1861-1919), który przez historyków biznesu jest uznawany – co warto w kontekście niniejszego artykułu przypomnieć, nawet narażając się na zarzut pisania oczywistości – za istotnego, jeśli nie pierwszego ucznia Fredericka Taylora. Co równie ważne, Gantt przyczynił się do pewnego „zmiękczenia” taylorizmu. Jak metaforycznie rzecz ujął cytowany już Hoopes, mistrz Clarka miał „ducha znacznie mniej nastawionego na karanie” w porównaniu z Taylorem. „Zdając sobie sprawę, że serca i umysły pracowników, a nie tylko ich mięśnie, były niezbędnymi składnikami wydajności, Gantt wygrał ich opartą na dobrej woli współpracę poprzez nagrody pieniężne, dodając marchewkę do kija naukowego zarządzania poprzez stworzenie systemu premiowego, później wykorzystywanego przy zarządzaniu milionami dwudziestowiecznych robotników przemysłowych”⁵⁴. Studentom i praktykom nauk o organizacji omawiany klasyk tej dziedziny kojarzy się oczywiście z diagramem jego autorstwa.

Clark twórczo rozwijał ustalenia swego mistrza oraz propagował je, ze szczególnym uwzględnieniem diagramu, w prywatnych i państwowych organizacjach 12 krajów, to jest Austrii, Belgii, Anglii i Szkocji, Danii, Francji, Niemiec, Włoch, Polski, Rumunii, Szwajcarii i Turcji⁵⁵. Tę imponującą liczbę państw, w których był konsultantem, przyniosły uczniowi Gantta lata 30. ubiegłego stulecia. Wcześniej, tuż po śmierci Gantta, z którym współpracował od 1915 do

⁵³ *Skład Komisji prof. Kemmerera*, „Kurjer Warszawski”, 05.07.1926, s. 8; *Z pobytu p. profesora Kemmerera*, *Kronika Polityczna*, „Kurjer Warszawski”, 11.07.1926, s. 15.

⁵⁴ J. Hoopes, *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, Perseus, Cambridge, MA [Oxford] 2003, s. 74 i xxii.

⁵⁵ D.A. Wren, *Implementing the Gantt Chart in Europe and Britain: The Contributions of Wallace Clark*, „Journal of Management History” 2015, Vol. 21, Iss. 3, s. 309-327.

1919 roku⁵⁶, Clark założył w 1920 roku własną firmę doradcą „Wallace Clark & Co” nastawioną na zarządzanie międzynarodowe. Z głównym biurem w Nowym Jorku umożliwiła ona intensywną działalność konsultingową także w Londynie, Berlinie, Pradze, Warszawie, Genewie i Atenach⁵⁷.

Na początku niniejszego artykułu cytowano opinię Wrena, iż diagramy Gantta spopularyzowane właśnie przez Clarka legły u podstaw międzynarodowego ruchu produktywności. I w tym kontekście Wren sugerował paradoks historyczny (nie używając tej nazwy), którego wyjaśnienie stanowi główny problem badawczy prezentowanego tekstu, zawarty w pytaniu dotyczącym natury procesu społecznego zapomnienia o pierwszeństwie harmonogramu Adamieckiego.

Przywoływany już wielokrotnie A. Czech ostatnio zrekonstruował w miarę szczegółowo aktywność Clarka w Polsce, co pozwala rzucić nowe światło na wspomniany paradoks. Punktem wyjścia dalszej części artykułu są przede wszystkim ustalenia A. Czecha⁵⁸.

Pierwsze spotkanie Clarka z Polską, właśnie latem 1926 roku, miało, jak wcześniej sugerowano, charakter służbowy. Dawny współpracownik Gantta był wówczas członkiem tak zwanej Komisji Kemmerera⁵⁹.

Misja Edwina Waltera Kemmerera związana ze staraniami rządu II Rzeczypospolitej o pożyczkę stabilizacyjną jest znana z dyskusji obecnych także na kartach polskich podręczników do historii gospodarczej. Przede wszystkim są w nich poruszane skutki działań kierowanego przez wspomnianego ekonomistę zespołu doradców dla finansów państwa polskiego i jego systemu bankowego⁶⁰.

⁵⁶ A. Czech, *Lutosławscy – wkład w naukowe zarządzanie*, maszynopis 2016, bez paginacji.

⁵⁷ Takie miasta filialne nowojorskiej centrali firmy Clarka wymieniają M. Kipping i T. Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford Handbooks, Oxford 2012 według powołania się na tę publikację przez autorów amerykańskiej Wikipedii.

⁵⁸ A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.; zob. również: idem, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

⁵⁹ Chodzi o Edwina W. Kemmerera [1875-1945], amerykańskiego ekonomistę i eksperta finansowego, profesora w Princeton, doradcę wielu rządów.

⁶⁰ Zob. np. W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Difin, Warszawa 2010; J. Skodlarski, *Historia gospodarcza*, WN PWN, Warszawa 2012; A. Jezierski, C. Leszczyńska, *Historia gospodarcza Polski*, Wyd. Key Text, Warszawa 2010. W 1927 roku uzyskano tę pożyczkę w wysokości łącznie 71,7 mln dolarów, przy rocznym oprocentowaniu 70%. Zdaniem Janusza Skodlarskiego była to pożyczka względnie droga, ale uzyskana na lepszych warunkach niż te z czasów rządów Grabskiego. Wojciech Morawski podkreśla, iż na oddzielną analizę zasługują dzieje wspomnianej pożyczki w historiografii PRL. Przez stalinowskich propagandystów była on przywoływana jako sztandarowy przykład „na udowodnienie tezy o pogłębiającym się uzależnieniu Polski okresu dwudziestolecia od kapitału zagranicznego”, by zacytować klasyczny już dziś artykuł Zbigniewa Landaua, *Misja Kemmerera*, „Przegląd Historyczny” 1957, nr 48/2, s. 270-284 (s. 270), stanowiący pierwszą naukową analizę tej problematyki po 1945 roku, wyraźnie próbującą pogodzić rzetelność badacza z ideologicznymi ograniczeniami ówczesnych publikacji. Wyraźnym świadectwem tych wysiłków jest wniosek nestora polskich historyków gospodarki z przywołanego tekstu: „W sumie trzeba stwierdzić, że misja Kemmerera tylko w części spełniła nadzieje swoich inicjatorów – proniemieckich grup międzynarodowego kapitału finansowego. Nie udało

W kontekście historii zarządzania na terenie naszego kraju sprawa jest niemal zupełnie pokryta niepamięcią.

Kemmerer zwany, co podkreśla A. Czech, „uzdrowiaczem walut”⁶¹ po raz pierwszy odwiedził Polskę pod koniec grudnia 1925 roku. Wizyta trwała wówczas dwa tygodnie⁶². Powtórnie Kemmerer przybył „nad Wisłę” zaraz po zamachu majowym Józefa Piłsudskiego, co świadczyło o ciągłości międzynarodowej polityki gospodarczej naszego kraju mimo radykalnej zamiany ekipy rządzącej⁶³. Podczas drugiej wizyty, kilkumiesięcznej⁶⁴, amerykańskiemu ekonomście towarzyszyła grupa ekspertów. Podczas tych drugich odwiedzin Polski przez Kemmerera, „kiedy to krystalizowała się koncepcja stabilizacji złotego na niższym gospodarczo uzasadnionym parytecie”⁶⁵, minister Cz. Klarner ściśle współpracował z amerykańskim doradcą finansowym. Ostatecznie pożyczkę stabilizacyjną przyznano Polsce, gdy funkcję ministra skarbu pełnił następca Klarnera z nowego rozdania – Gabriel Czechowicz.

Clark znalazł się pośród amerykańskich ekspertów odwiedzających nasz kraj jako rzeczoznawca organizacji i administracji przedsiębiorstw państwowych oraz naukowej organizacji pracy. W USA pełnił on wtedy funkcję przewodniczącego (lub członka) komisji „utworzonej do badań nad robotami publicznymi i czynnościami w urzędach państwowych”⁶⁶. Komisję tę powołało Stowarzysze-

jej się bowiem podporządkować Polski gospodarczym interesom Rzeszy Niemieckiej. Z drugiej jednak strony, w wyniku przyjęcia przez Polskę pożyczki stabilizacyjnej, powstały korzystne warunki dla podejmowania dalszych prób wywierania nacisku na rząd w celu przekształcenia Polski w surowcowo-żywnościowe zaplecze Niemiec” (cyt. jw., s. 284). Nawiasem mówiąc, Landau wspominał, iż większość wniosków komisji Kemmerera „zajmowała się problemami organizacji aparatu finansowego, celnego, **przedsiębiorstw** (podkreślenie T.O.) i monopoli państwowych” (oraz – jak dodawał Landau – obszarem ustawodawstwa finansowego), ale zaliczył te zagadnienia do grupy mających „dla nas obecnie charakter mniej interesujący” w porównaniu z rozwiązaniami „natury ogólnogospodarczej” (cyt. jw., s. 279). Późniejsza historiografia gospodarcza Polski wyraźnie poszła tym tropem.

⁶¹ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit., s. 67.

⁶² Podaję za: Z. Landau, *Komisja...*, op. cit. Wobec rozbieżności danych co do czasu trwania drugiej wizyty Kemmerera w Polsce również okres pierwszej należy traktować jako prawdopodobny i wymagający dalszych weryfikacji.

⁶³ Por. W. Morawski, op. cit.

⁶⁴ Z. Landau (*Komisja...*, op. cit.) pisał o dziesięciu tygodniach drugiej wizyty Kemmerera. Wren (*Implementing...*, op. cit.) podaje, iż komisja wróciła do USA w lutym 1927 roku, a więc po mniej więcej pół roku od rozpoczęcia działań w Polsce. Na łamach „Gazety Bankowej” (nr 24), datowanej na 25 grudnia 1926 roku (s. 604) znajduje się notatka następującej treści: „P. Wallace Clark, bawiący niedawno w Polsce w charakterze członka Komisji prof. Kemmerera...”.

⁶⁵ W. Morawski, op. cit., s. 197.

⁶⁶ *Reorganizacje przedsiębiorstw. Inż. Clark w Starachowicach i u Diethla*, „Tygodnik Handlowy”, 7.10.1927, s. 2; zob. także: *Skład komisji prof. Kemmerera*, „Kurjer Warszawski”, 5 lipca 1926, s. 8; *Skład Komisji prof. Kemmerera, Pieniądz i Kredyt*, „Gazeta Bankowa” 1926, nr 13-14, s. 307-308.

nie Inżynierów Przemysłowych⁶⁷, by analizować „sposoby oszczędnej gospodarki”⁶⁸. Ponadto ówczesny sekretarz handlu, znany dobrze także Polakom, Herbert Hoover⁶⁹, powołał Clarka, niedługo przed jego polską wizytą, na stanowisko osoby badającej procedury wydawania patentów przez amerykańskie biuro patentowe⁷⁰.

Od początku omawianej polskiej wizyty uczeń Gantta realizował program ściśle związany z jego kompetencjami jako „inżyniera zarządzania”⁷¹. I tak, gdy Kemmerer oraz Joseph A. Broderick, wiceprezes National Bank of Commerce of New York, zajęli się „specjalnie stanem bankowości, waluty i kredytu”, najpierw składając w tym celu wizytę wiceprezesowi Banku Polskiego Franciszkowi Młynarskiemu, Clark skupił się na problematyce organizacji przemysłu i rolnictwa⁷². Jego głównym zadaniem była ocena funkcjonowania państwowych monopolii: alkoholowego, tytoniowego oraz solnego. Monopole te stanowiły znaczące źródła dochodów budżetu państwa. Termin misji Kemmerera przypadający na czas tuż przed zbiorami ziemniaków, a więc okres spowolnienia produkcji alkoholu⁷³, spowodował, iż Clark zrezygnował z badania tego działu gospodarki⁷⁴. Skupił się na sektorze tytoniowym oraz solnym. Już w pierwszej połowie sierpnia 1926 roku był gościem dyrekcji monopolu tytoniowego, odwiedził fabryki tytoniu, a także zapoznał się z problematyką produktową soli w Polsce. Ponadto otrzymał zaproszenie ministra rolnictwa, by zobaczyć kilka wzorowych gospodarstw rolniczych ziemi łowickiej⁷⁵.

Po realizacji opisanego wcześniej rozeznania Clark sformułował wniosek, iż trzy polskie kopalnie soli oraz sześć ówczesnie działających przedsiębiorstw przetwórczych tej branży stanowią źródło niewykorzystanych możliwości. Jako poważny niedostatek rozpoznawanego obszaru wskazał brak ewidencjonowania produkcji soli i związanych z nią kosztów. Uniemożliwiało to kadrze zarządza-

⁶⁷ Clark był członkiem tego stowarzyszenia, podobnie jak amerykańskiego Stowarzyszenia Naukowej Organizacji.

⁶⁸ *Skład Komisji prof. Kemmerera, Pieniądz i Kredyt*, op. cit., s. 307.

⁶⁹ Herbert Hoover (1874-1964) – warto przypomnieć, iż chodzi o późniejszego prezydenta Stanów Zjednoczonych czasów Wielkiego Kryzysu (1929-1933). Od 1919 do 1933 roku, a więc także w okresie, gdy współpracował z nim Clark, Hoover przewodniczył „American Relief Administration (ARA)”, organizacji pomocy humanitarnej dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, która miała wielkie zasługi dla Polski, szczególnie jeśli chodzi o pierwsze lata niepodległości naszego państwa.

⁷⁰ *Skład Komisji prof. Kemmerera, Pieniądz i Kredyt*, op. cit., s. 307.

⁷¹ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314.

⁷² *Z pobytu prof. Kemmerera, Kronika polityczna*, „Kurjer Warszawski”, 11 lipca 1926, s. 15.

⁷³ Cytowany Wren (*Implementing...*, op. cit.) pisze wręcz o wstrzymaniu produkcji alkoholu przed zbiorami ziemniaków w Polsce, co wydaje się stwierdzeniem przesadzonym.

⁷⁴ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

⁷⁵ *Z pobytu prof. Kemmerera...*, op. cit., s. 15.

jącej uzyskiwanie danych na temat wyników. Clark zauważył fakt, iż system monopolu państwowego nie motywuje ani do efektywnego działania, ani do prowadzenia ewidencji. Ponadto władze państwowe muszą zdać sobie sprawę, że produkcja soli przekroczyła możliwości obrotu rynkowego w kraju „o łącznej wielkości Nowej Anglii, Nowego Yorku i Pensylwanii”. Amerykański rzeczoznawca radził władzom Polski, żeby albo zmniejszyły produkcję soli, albo rozszerzyły jej sprzedaż na inne państwa. Ograniczenie możliwości wprowadzenia tej drugiej opcji warunkowała jednak taniość produktu⁷⁶. Jeśli chodzi o monopol tytoniowy, to uwagi Clarka również dotyczyły ewidencjonowania, braku kontroli menedżerskiej oraz nadwyżki mocy produkcyjnych⁷⁷.

Wkrótce, jeszcze w tym samym miesiącu sierpnia 1926 roku, amerykański ekspert intensywnie zajął się, zgodnie z kierowanymi do niego prośbami, poznawaniem organizacji polskiego przemysłu węglowego, przędzalniczego, azotowego, metalowego i innych⁷⁸.

Promotorzy nowoczesnego zarządzania na terenie naszego kraju znali już wcześniej osiągnięcia omawianego taylorysty. W 1925 roku Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji pracy w Polsce opublikował przekład książki Clarka *Wykresy Gantta*. Warto podkreślić, iż było to pierwsze, obok równoległe wydane niemieckiego, tłumaczenie wspomnianej pracy. Dopiero ponad dziesięć lat później w 1936 roku ukazały się wersje: francuska, włoska, rosyjska i hiszpańska⁷⁹. Polskiego tłumaczenia dokonał, z upoważnienia autora, inżynier Adam Kucharzewski⁸⁰. Teraz właśnie Kucharzewski towarzyszył pobytowi Clarka na Górnym Śląsku, gdzie amerykański rzeczoznawca wizytował, jak podawała ówczesna prasa, między innymi huty „Pokój” i „Bismarck” oraz kopalnie w pobliskiej Dąbrowie. Poza Śląskiem odwiedził chrzanowską fabrykę lokomotyw, a najprawdopodobniej także inne przedsiębiorstwa produkcyjne Polski⁸¹. Cytowany już wielokrotnie A. Czech, na podstawie ówczesnych publikacji fachowych, uściślił listę przedsiębiorstw górnośląskich i z Zagłębia Dą-

⁷⁶ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid. oraz A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

⁷⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.; D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

⁸⁰ Adam Kucharzewski [prawdopodobnie 1886–okres II wojny światowej] – członek Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji, współpracował z Clarkiem przy reorganizacji Lilpopa oraz przy tego typu zadaniach na terenie Turcji. W Polsce prowadził między innymi także szkolenie kadry Fabryki Budowy Parowozów, realizując dla niej zajęcia dotyczące kontroli wykonania (zob. A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.; *Marnotrawstwo w przemyśle*, tłum. z upoważnienia Amerykańskiej Rady Inżynierów, Nakładem Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji w Polsce, Warszawa 1926).

⁸¹ *Członek misji prof. Kemmerera na Górnym Śląsku, Katowice, „Kurjer Warszawski”, 13.08.1926, s. 5.*

browskiego, które widział amerykański ekspert. Co istotne, polscy organizatorzy omawianej wizyty wybrali je według klucza stosowania przez kierownictwo tych podmiotów metod i rozwiązań taylorowskich. Zdaniem Czecha były to: wspomniana już wcześniej – za doniesieniami prasowymi – huta „Pokój”, kopalnia „Grodziec” należąca do Grodzieckiego Towarzystwa Węglowego II, kopalnia koncernu Skarboferm „Król”, kopalnie blendy cynkowej i galmanu „Karłuszowicz” oraz zakłady przetwórstwa wapienniczego, będące własnością Towarzystwa The Henckel von Donnersmarck – Beuthen. Ponadto Clark poznał organizację wydobywania węgla w państwowej kopalni „Brzeszcze”⁸².

Po zwiedzeniu ogółu przedsiębiorstw, które znalazły się na trasie jego wizyty, amerykański ekspert za główne problemy polskich firm uznał nieadekwatność kapitału obrotowego, brak nowoczesnego wyposażenia oraz potrzebę poprawy kontroli i przebiegu informacji. Równocześnie zidentyfikował fakt, iż pięć fabryk naszego kraju stosuje „z pożytkiem”⁸³ wykresy Gantta.

Na bardziej ogólnym poziomie analizy zagraniczny konsultant z uznaniem podkreślał duże zaawansowanie edukacji dotyczącej „naukowego zarządzania” w Polsce⁸⁴. Najwyraźniej przypisywał je działaniom Adamieckiego, którego spotkał wówczas, według uzasadnionych przypuszczeń, po raz pierwszy bezpośrednio. Szerzej o tej kwestii w następnym punkcie niniejszego artykułu. Tu tylko zostanie zasygnalizowane, iż spotkanie to miało kontekst oficjalny. Karol Adamiecki pełnił funkcję członka zespołu obsługującego Komisję Kemmerera⁸⁵. Towarzyszył Clarkowi (razem ze wspomnianym wyżej Adamem Kucharzewskim) na Górnym Śląsku i w Zagłębiu Dąbrowskim⁸⁶.

Według ustaleń poczynionych przez A. Czecha, Clarka pozytywnie zaskoczyły rozwiązania organizacyjne, które przyjmowało polskie górnictwo. Być może zaskoczenie to dotyczyło w ogóle zaawansowanego poziomu taylorizmu na terenie Polski jako dziedziny zastosowań i edukacji menedżerskiej, co sugerują przytoczone tu wcześniej niektóre z opinii amerykańskiego eksperta. Według świadectwa Piotra Drzewieckiego Clark docenił realizację naukowego zarządzania w Pierwszej Fabryce Lokomotyw (Chrzanów), w Warszawskiej Spółce

⁸² A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

⁸³ Stwierdzenie Clarka cytuję za: D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Warto zauważyć, iż innym informatorem Komisji Kemmerera przydzielonym przez polski rząd był Adam Krzyżanowski (1873-1963), jeden z najwybitniejszych polskich ekonomistów XX wieku, który sporadycznie ogłaszał prace także na łamach publikacji ruchu organizatorskiego w naszym kraju (S. Garski, *Misja prof. Kemmerera*, „Gazeta Bankowa” 1926, nr 13-14, s. 290-291, por. A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.).

⁸⁶ Nie udało mi się dotrzeć do danych na temat ewentualnej obecności Adamieckiego w innych miejscach podczas wizyt Clarka.

Budowy Parowozów, w trudnych dziś do precyzyjnego określenia warsztatach amunicyjnych oraz w kilku górnośląskich hutach i kilku kopalniach na terenie Dąbrowy⁸⁷. Warto podkreślić, iż dyrektorem stołecznej fabryki lokomotyw był od 1922 do 1934 roku bliski współpracownik Adamieckiego, a później spadkobierca jego spuścizny Zygmunt Rytel (1880-1947). Warszawską spółkę stale konsultował także sam Adamiecki. Z kolei dwaj inni jego bliscy współpracownicy, reprezentanci tego samego co on pokolenia, współorganizatorzy wraz z nim Instytutu Naukowej Organizacji – cytowany wcześniej Piotr Drzewiecki (1865-1943) oraz Władysław Jechalski (1856-1927) – współtworzyli firmę chrzanowską. Obydwu zalicza się dziś do grona pionierów stosowania zasad naukowej organizacji w praktyce menedżerskiej na ziemiach polskich⁸⁸.

Kurtuazyjne podsumowanie swych pierwszych wrażeń z wizyty w Polsce amerykański rzeczoznawca zaprezentował dziennikarzowi krakowskiego „Czasu” pod koniec sierpnia 1926 roku. Jak streszczała to notatka prasowa, miał wówczas oświadczyć, iż „wskutek braku należytej propagandy ze strony Polski, duża część opinji [we wszystkich cytatach zachowuję oryginalną pisownię –

⁸⁷ Treść wypowiedzi Piotra Drzewieckiego na zebraniu Związku Zawodowego Wielkiego Przemysłu Chemicznego Państwa Polskiego, 6 listopada 1926 r. (Drzewiecki był prezesem tej organizacji) podaję za: *Zagadnienie naukowej organizacji w przemyśle chemicznym. Z życia organizacji gospodarczych*, „Przegląd Gospodarczy” 1926, nr 22, s. 1113-1117.

⁸⁸ A. Czech, *Fabryki parowozów w Polsce...*, op. cit.; idem, *Menedżerowie polscy doby industrializacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomice, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach” 2013, nr 17, s. 73-85.

Zygmunt Rytel (1880-1947) – praktyk i teoretyk zarządzania; pełnił funkcje kierownicze w wielu firmach, między innymi był dyrektorem fabryki „Lilpopa” pod koniec funkcjonowania tego przedsiębiorstwa (1939-1940); jeden z najbliższych współpracowników Adamieckiego spośród reprezentantów drugiego pokolenia polskiej myśli i praktyki organizacyjnej; po śmierci Adamieckiego przejął po nim wykłady na Politechnice Warszawskiej (1933); po II wojnie światowej wykładowca i dziekan Wydziału Organizacji Przemysłu Wyższego Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Katowicach, twórca techniki esogramów pomagającej zarządzać złożonymi przedsięwzięciami produkcyjnymi; jako jeden z nielicznych Polaków poza Adamieckim jest obecny na kartach podręczników dziejów myśli menedżerskiej wykładanej w naszym kraju (zob. np. W. Gogłóża, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, Difin, Warszawa 2013).

Piotr Drzewiecki (1865-1943) – praktyk przedsiębiorczości i administracji, należał do grona najbliższych współpracowników, a nawet przyjaciół Adamieckiego. Pierwszy prezydent Warszawy w niepodległej Polsce (1918-1921), promotor ruchu organizatorskiego w naszym kraju, autor publikacji fachowych z dziedziny zarządzania, którym A. Czech przypisuje status publicystycznych (A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.).

Władysław Jechalski (1856-1927) – menedżer, konsultant przemysłowy i publicysta gospodarczy. Zdobył sławę jako autor radykalnej reorganizacji fabryki „J. Johna” w Łodzi na przełomie XIX i XX wieku – sławę tę potwierdził w swoich dalszych działaniach kierowniczych i doradczych. Był nazywany „doktorem przemysłu”; po 1918 roku działał na rzecz przeorientowania polskiej działalności przemysłowej w związku z zamknięciem dla niej rynków wschodnich. Zaangażowanie Jechalskiego w organizację fabryki chrzanowskiej stanowiło jeden z przejawów tych działań.

uwaga T.O.] w Ameryce uważa do dziś Polskę za jakąś niewielką prowincję dawnego imperium rosyjskiego, usamodzielnioną po wojnie światowej”. Temu stereotypowi Clark przeciwstawił własne doświadczenie. „Mam obecnie sposobność przekonać się” – mówił – „iż Państwo Polskie jest organizmem zwartym i jednolitym, wykazującym w każdej dziedzinie młody i radosny pęd życia”.

Przytaczał również wysoką ocenę polskich emigrantów na terenie USA: „Znam w Ameryce polskich robotników (...) są oni tam najlepszym i najwydajniejszym materiałem wśród robotników przemysłowych. Niech ich śladem pójdą tutejsi robotnicy [tj. w Polsce – uwaga T.O.], a ręczę, że sanacja będzie dokonana, a dla produkcji otworzą się wszędzie rozległe rynki zbytu. Przy dobrej woli społeczeństwa da się sanacja przeprowadzić w ciągu 2 lat”⁸⁹.

Wypowiedzi prasowe Clarka – pamiętając oczywiście o ich kurtuazyjnym charakterze i politycznym kontekście⁹⁰ – zwracają uwagę na trzy aspekty centralnej dla niniejszego artykułu kwestii „paradoksu historycznego”, by raz jeszcze odwołać się do sformułowania, za pomocą którego autor proponuje ująć myśl Daniela A. Wrena. Warto podkreślić, iż cytowany członek Komisji Kemmerera:

- po pierwsze uwypuklał dynamizm organizacyjny Polski,
- po drugie krytykował brak odpowiedniego PR-u ze strony naszego państwa w tym zakresie,
- po trzecie wskazywał na użyteczność aplikowania amerykańskich osiągnięć z dziedziny zarządzania, które miały pozwolić zminimalizować polskie niedostatki.

Taką narrację Clark kontynuował także w następnych latach, co pozwoli ponownie identyfikować tropy interpretacyjne „paradoksu historycznego”.

Po powrocie do USA uczeń Gantta przedstawił w „Taylor Society” referat dotyczący funkcjonowania naukowej organizacji w przemyśle węglowym naszego kraju. Polską wersję tego wystąpienia wydrukowano później w „Przeglądzie Organizacji”⁹¹.

Doświadczenia z Polski Clark opisał także w dwóch artykułach – po angielsku: *Amerykańska metoda zarządzania zastosowana w zagranicznym przemyśle państwowym* na łamach „Bulletin of the Taylor Society” oraz po francusku: *Racjonalizacja pracy w zakładach przemysłowych: program prac i prognozy*

⁸⁹ *Opinia o Polsce członka misji prof. Kemmerera*, „Kurjer Warszawski”, 20 sierpnia 1926 r, s. 4.

⁹⁰ Warto raz jeszcze przypomnieć, iż wizyta Clarka wypadła tuż po zamachu majowym. Dziennikarz „Czasu” pytał amerykańskiego eksperta o „sanację” gospodarki, używał więc głównego słowa-kłucza rządów tego okresu.

⁹¹ W. Clark, *Zastosowanie naukowej organizacji w przemyśle węglowym w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 1. Podają za: A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

jego realizacji na łamach „L'Usine”⁹². Pierwszy z przywołanych tekstów zawierał między innymi następujące spostrzeżenie: „Inżynierowie zarządzania [w polskich przedsiębiorstwach stosujących wykresy Gantta – uwaga T.O.] skierowali swą uwagę ku trudniejszemu zadaniu upraszczania metod pracy zakładów, które produkują na zamówienie lub wytwarzają różnorodne dobra w małych ilościach. To są właśnie te metody, które są najczęściej stosowane w Polskich zakładach”⁹³.

Zdaniem cytowanego już wielokrotnie Wrena Clark po powrocie do USA wraz z Komisją Kemmerera w lutym 1927 roku ponownie zajął się swą praktyką konsultingową, „ale nie na długo”⁹⁴. Miał bowiem zaproszenie Czesława Klarnera, by jeszcze tego samego 1927 roku powtórnie odwiedzić Polskę i „amerykanizować” monopole oraz przemysł naszego kraju⁹⁵.

Według „Gazety Bankowej” ze wspomnianego okresu amerykański rzeczoznawca naukowej organizacji opuścił Polskę nieco wcześniej, niż podaje to Wren, oraz został poproszony o współpracę nie tylko przez przedstawiciela rządu. Numer 24 wspomnianego czasopisma, noszący datę 25 grudnia 1926 roku podawał, iż „P. Wallace Clark bawiący niedawno w Polsce w charakterze członka Komisji prof. Kemmerera, otrzymał propozycję ze strony pewnych przedsiębiorstw prywatnych zorganizowania ich według zasad naukowych”.

„P. Clark – donosił dalej anonimowy dziennikarz – który zwiedzając u nas szereg zakładów przemysłowych, doszedł do przekonania, że zastosowanie naukowych metod kierownictwa, przyjętych w Ameryce, jest u nas nie tylko zupełnie możliwe, lecz dałoby bardzo dobre wyniki, wyraził gotowość przybycia z wiosną⁹⁶ do Polski na kilka miesięcy, o ile otrzymałby więcej konkretnych propozycji ze strony poszczególnych przedsiębiorstw”⁹⁷. Tak też się stało, choć być może z kilkumiesięcznym przesunięciem.

Według informacji prasowych Clark realizował drugi etap konsultacji w Polsce jesienią 1927 roku. „Tygodnik Handlowy” pisał dnia 7 października tego roku o podjęciu przez amerykańskiego specjalistę ekspertyzy nastawionej na ewentualną reorganizację przędzalni Dietla (Sosnowiec) i Zakładów Starachowickich.

⁹² W. Clark, *American Management Method Applied to Foreign Government Industries*, „Bulletin of the Taylor Society” 1927, Vol. 12, No 1, s. 307-311; idem, *Organizations Rationelle du Travail dans les Usines: Programme d'un Travail et Prévisions pour son Exécution*, „L'Usine” 1927, s. 27. Podaję za: D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

⁹³ W. Clark, *American Management Method...*, op. cit., s. 311. Cyt. za: D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314.

⁹⁴ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Chodzi o wiosnę 1927 roku.

⁹⁷ *Organizacja naukowa w przemyśle*, „Gazeta Bankowa” 1926, nr 24, s. 604-605.

Swą drugą wizytę w Polsce uczeń Gantta odbywał przy znacznie zmienionej swojej pozycji w stosunku do tej z 1926 roku, gdy był tylko jednym spośród uczestników amerykańskiej delegacji zdominowanej przez ekonomistów. Teraz przyjeżdżał na zaproszenie skierowane wyłącznie do niego jako specjalisty nowoczesnego zarządzania. Posiadał zagraniczne członkostwo polskiego Instytutu Naukowej Organizacji. Godnością tą obdarzyło go zebranie ogólne członków INO z dnia 20 czerwca 1927 roku⁹⁸. Ponadto pierwsze odwiedziny naszego kraju z misją Kemmerera i zapoznanie się z potrzebami polskiej gospodarki „natechnęły” Clarka, jak trafnie to określa A. Czech, do zorganizowania w Paryżu, przy Rue de Jean Goujon, nr 8 (ósma dzielnica), filii firmy doradczej „Wallace Clark & Co”. Główny cel powstałego w 1927 roku biura stanowiło propagowanie oraz wdrażanie taylorizmu w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach krajów europejskich. Podobna filia została otwarta w Londynie.

Z dzisiejszej perspektywy biuro Clarka historycy zarządzania uznają za istotny przejaw pierwszego etapu „eksportu” idei i praktyki taylorizmu, a także szerzej – ruchu produktywności na grunt europejski. Polska miała więc znaczący udział w tych procesach.

Cytowany już wielokrotnie Wren jako początek ekspansji „naukowego zarządzania” do Europy wskazuje następujące wydarzenia:

- wizyty Taylora we francuskich firmach „Michelin” i „Renault”,
- nieformalną prezentację na temat taylorizmu, którą Gantt przedstawił Stowarzyszeniu Niemieckich Inżynierów w Lipsku 1913 roku podczas objazdu zorganizowanego przez ASME („Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów”, ang. „American Association of Mechanical Engineers”),
- zadania konsultingowe Franka G. Gilbretha realizowane w Niemczech i Wielkiej Brytanii przed I wojną światową.

Bardziej trwały charakter, niż przytoczone jednostkowe fakty, miało funkcjonowanie biur doradczych na terenie Europy, powstających niedługo później. Tuż przed wspomnianą zawieruchą wojenną w 1914 roku swe paryskie biuro konsultingowe otworzył włoski uczeń Emersona A.M. Morinni. Cztery lata później, po zakończeniu I wojny światowej, stałą pracę konsultacyjną rozpoczął w Paryżu Amerykanin Clarence Bertrand Thompson (1882-1969), były profesor Harvardu zaangażowany do działań z dziedziny zarządzania jeszcze przez Taylora, podczas I wojny doradzający francuskiemu przemysłowi amunicyjnemu. W 1926 roku zostało otwarte londyńskie biuro pasjonata oraz twórcy własnej wersji taylorizmu z Francji, działającego na terenie USA, Charlesa Eugène

⁹⁸ A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

Bedaux (1886-1944). Jego firma, funkcjonująca od 1916 roku, szybko po zorganizowaniu brytyjskiego ośrodka rozprzestrzeniła się także na obszar Francji i Niemiec, innych krajów Europy, a również Afryki, Azji i Australii. Szczególnie dynamiczną aktywność biura „Bedaux Company” prowadziły do okresu II wojny światowej. Jak pisałem już wcześniej, w 1927 roku na europejski rynek doradczy wszedł Clark. Dzięki niemu dwa splatające się ze sobą nurty dziejów zarządzania: historia konsultingu oraz historia „amerykanizacji” gospodarki europejskiej (później także światowej), posiadające już dziś bogatą literaturę fachową⁹⁹, zostały wzbogacone o wcale nie marginalny, choć – jak się wydaje – dość zapomniany „wątek polski”.

Tak według korespondenta „Kurjera Warszawskiego” z dnia 17 marca 1928 roku przebywający wówczas w Paryżu uczeń Gantta omawiał wspomniany wątek podczas wywiadu dla paryskiego wydania „Chicago Tribune”: „Jak się okazuje z tej rozmowy, inżynier Clark zaprowadził już amerykański system pracy w pięciu wielkich instytucjach przemysłowych w Polsce, zaznaczając przy tym, że działalność jego znajduje zrozumienie w naszym kraju, choćby już z tego względu, iż Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej jest sam wybitnym inżynierem”¹⁰⁰.

Grzecznościową opinię amerykańskiego eksperta o Ignacym Mościckim (1867-1946), stanowiącą oczywisty wyraz PR-owskiego dowartościowania instytucjonalnego klienta, którym było dla Clarka państwo polskie, można dziś odczytać także jako kolejną wskazówkę do dalszych badań nad znaczeniem praktyki zarządzania w Polsce w latach międzywojennych. Warto bowiem przypomnieć, o czym amerykański doradca najpewniej nie wiedział, iż Mościcki miał za sobą doświadczenie menedżerskie. Między innymi pełnił funkcję współwłaściciela firmy „Gazolina” (od 1920 roku). Przedsiębiorstwo to do dziś stanowi inspirację dla zarządzania partycypacyjnego i było jednym z praktycznych przykładów wykorzystanych przez papieża Piusa XI przy pisaniu solidarystycznej encykliki *Quadragesimo Anno* (1931 rok). System zarządzania „Gazoliną” Mościcki, już jako prezydent RP, próbował bez powodzenia przenieść

⁹⁹ Oprócz prac cytowanego obszernie przeze mnie Wrena zob. np. H.G. Ströter, *Americanization of the European Economy: A Current Survey of American Economic Influence in Europe since the 1800s*, Springer US, New York 2005; J.C. Wood, M.C. Wood (eds.), *F.W. Taylor: A Critical Evolution in Business and Management*, Routledge, London 2002; M. Kipping, *American Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships*, „The Business History Review” 1990, No 2, s. 1990-220; Ch.D. Wrege, R.G. Greenwood, I.S. Hata, *The International Management Institute and Political Opposition to Its Efforts in Europe, 1925-1934*, „Business and Economic History” 1986, Vol. 16, s. 249- 264.

¹⁰⁰ *Amerykanizacja przemysłu. Ze świata*, „Kurjer Warszawski”, 17.03.1928, s. 7.

w 1936 roku do zrepolonizowanego koncernu „Wspólnota Interesu Górnośląskich Hut i Kopalń”¹⁰¹. Dalszych badań wymaga stwierdzenie jakiegokolwiek związku między działalnością Adamieckiego a funkcjonowaniem przedsiębiorstw takich jak „Gazolina”. Trudno jednak uznać wspólną dla obydwu stron orientację solidarystyczną za przypadkową.

W omawianym wywiadzie Clark nie tylko mówił o Polsce, ale także szerzej zaprezentował sens swych interwencji doradczych: „Wyjaśniając następnie metody reorganizacji zakładów przemysłowych, inżynier Clark oświadczył, że dążeniem specjalisty, zwanego w Ameryce inżynierem przemysłowym („industrial engineer”) jest zawsze doprowadzenie do szybkiego obrotu pieniędzy w danym przedsiębiorstwie, przez co przyspiesza się jego wydajność i działalność we wszystkich kierunkach. (...) Jedną właśnie z przyczyn – oświadcza – dzisiejszego dobrobytu Ameryki jest to, że w ciągu ostatnich lat piętnastu [wywiad pochodzi z 1928 roku – przypomnienie T.O.] amerykańskie przedsiębiorstwa przemysłowe stosują ściśle w praktyce ten szybki obrót kapitałów włożonych w przedsiębiorstwo. (...) Amerykanizacja pracy z jednej strony nadaje rozpęd przedsiębiorstwu przemysłowemu, wlewa w nie nowe życie i przyczynia się do potaniaenia produkcji, z drugiej zaś – podnosi skalę [być może powinno być „stopę” – uwaga T.O.] życiową robotnika”¹⁰².

Ostatnie zdanie, streszczające wypowiedź amerykańskiego eksperta, można odczytać jako interesujące świadectwo „zmiękczenia” taylorizmu, które dokonało się, zdaniem na przykład cytowanego już wielokrotnie Hoopsa¹⁰³, między innymi za sprawą Gantta. Jak widać choćby z konkretnych działań jego ucznia na rzecz „Lilpopa”, o których nieco później, nie było to „zmiękczenie” jedynie werbalne. Bez popadania więc w prezentyzm uprawnione wydaje się zobaczenie w deklaracjach i praktyce Clarka pewnych antecedencji współczesnych nam idei zarządzania zrównoważonego (przynajmniej na poziomie przedsiębiorstwa) czy holistycznego, które powierzchowny nawet znawca tradycji zarządzania bez trudu rozpozna jako dziedzictwo myśli Gantta. I oczywiście prezentyzmem byłaby uzasadniona dziś obawa, czy szybki obrót kapitału rzeczywiście pomagał przy dążeniu do wspomnianej harmonii celów przedsiębiorstwa i pracowników.

¹⁰¹ L. Wieleżyński, *Wspólna praca, wspólny plan: życie i dzieło mądrego człowieka*, „Szyld”, Kraków 1998; S. Bratkowski, *Jak robić interesy razem*, Iskry, Warszawa 1989; J. Koziar, *Projekt systemu własności pracowniczej w nawiązaniu do Polskiej Spółki Pracowniczej „GAZOLINA i amerykańskich ESOP-ów [w:] Spółdzielczość i akcjonariat pracowniczy jako elementy bezpieczeństwa społecznego i trwałego rozwoju*, Krajowa Rada Spółdzielcza i Polskie Lobby Przemysłowe im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Warszawa 2009, s. 26-36.

¹⁰² *Amerykanizacja przemysłu*, op. cit., s. 7.

¹⁰³ J. Hoopes, *The False...*, op. cit.

W każdym razie właśnie „rozmiękczony” taylorizm stał się perspektywą rozwoju nowoczesnego zarządzania na terenach Polski za sprawą Clarka. Być może właśnie dlatego praca konsultacyjna amerykańskiego eksperta „współbrzmiała” z ówczesną i wcześniejszą aktywnością Adamieckiego jako twórcy, a także zaangażowanego praktyka „praw harmonii”. Do takich sugestii ośmiela choćby fakt, iż Clark działał na terenie przedsiębiorstw naszego kraju przede wszystkim poprzez wynajmowanych polskich „inżynierów przemysłowych”, którzy z jednej strony znali angielski, a z drugiej byli naturalnymi ekspertami w zakresie zwyczajów, prawa i praktyk zawodowych swojej ojczyzny. Uczyli się oni diagramu Gantta, by następnie pełnić rolę „interpretatorów” tego narzędzia zarówno dla pracowników, jak i dla menedżerów. Sensem doradztwa Clarka nie było jednak propagowanie techniki swego mistrza, dla niej samej, ale minimalizowanie szeroko rozumianego marnotrawstwa, „przekleństwa inżynierów wydajności [ang. „efficiency engineers” – uwaga T.O.]”, które często „można było znaleźć także w [ich – dopisek T.O] wypowiedziach i konferencjach”¹⁰⁴. Taki więc – względnie holistyczny – był kontekst ruchu produktywności propagowanego przez Clarka w ówczesnej Europie, by raz jeszcze odnieść się do terminologii związanej z „paradoksem historycznym”, który został przytoczony na początku niniejszego artykułu przy interpretacji Wrena.

Uczeń Gantta bliźniaczo do opisanego przykładu z Polski postępował we wszystkich krajach objętych jego konsultingiem¹⁰⁵. Po dłuższym czasie, nieraz kilkuletnim, ponownie starał się sprawdzać firmy, które były reorganizowane według jego wskazówek. Szczególnie zwracał uwagę na zharmonizowanie różnorodnych czynności przedsiębiorstwa¹⁰⁶.

Według ustaleń A. Czecha uczeń Gantta bardzo szybko po cytowanym wcześniej wywiadzie paryskim przybył z kolejną wizytą do Polski – jeszcze w marcu 1928 roku¹⁰⁷. Jego główny cel stanowiło oczywiście kontynuowanie pracy doradczej dla przedsiębiorstw, ale miał też przynajmniej dwa istotne merytorycznie wykłady. Pierwszym był odczyt pod tytułem *Modern Management* dla Śląskiego Koła Polskich Inżynierów Górniczych, który wspomniane stowarzyszenie szybko opublikowało na łamach swego organu naukowego. Zaś swój czynny udział w II Zjeździe Polskiej Naukowej Organizacji Clark ukoronował referatem (4-6 maja 1928) podczas końcowej sesji plenarnej, zatytułowanym *Co daje przemysłowi naukowa organizacja?* opublikowanym przez „Przegląd Organizacji” (1928, nr 6,

¹⁰⁴ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 316.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.

¹⁰⁷ Ibid.

s. 156). Omawianej wizycie amerykańskiego eksperta towarzyszyło też polskie wznowienie jego *Wykresów Gantta*.

Wtedy też do historii opowiadanej na łamach niniejszego tekstu bezpośrednio powrócił „Lilpop”. Dalszych badań wymaga ustalenie, czy przedsiębiorstwo to było wśród firm, które zaproponowały jeszcze w 1927 czy nawet w 1926 roku uczniowi Gantta skorzystanie z jego usług doradczych. W każdym razie w 1928 roku Zarząd „Lilpopa” oficjalnie poprosił Clarka o aplikację „naukowego zarządzania” na potrzeby ich fabryki. Po pewnych perturbacjach, które za wręcz rewelacyjnymi ustaleniami A. Czecha zostaną przedstawione nieco później, amerykański ekspert podjął od czerwca wspomnianego roku działania doradcze na terenie warszawskiego przedsiębiorstwa. Trwały one około trzech lat, z kulminacyjnym momentem w marcu 1930 roku, gdy „Lilpop”, dzięki radykalnemu zwiększeniu efektywności na różnych poziomach funkcjonowania, stał się partnerem trójstronnego porozumienia, dzięki któremu amerykańska firma finansowa Standard Steel Care Finance Corporation rozpoczęła kredytowanie wagonów produkowanych przez warszawskie przedsiębiorstwo dla PKP¹⁰⁸.

Warto podkreślić, iż reorganizacja przeprowadzona pod nadzorem Clarka przy współpracy wspomnianego już wcześniej Adama Kucharzewskiego oraz Wiktora Bortnowskiego¹⁰⁹, a okresowo także Zbigniewa Lutosławskiego i Michała Skarbińskiego¹¹⁰ dotyczyła firmy, której środowisko znało już wcześniej

¹⁰⁸ „Standard Steel Care Finance Corporation” była firmą stworzoną specjalnie do obsługi transakcji z „Lilpopem” i PKP. Należała do grupy amerykańskiego miliardera Andrew Williama Mellona (1855-1937). Wspomniane trójstronne porozumienie walnie przyczyniło się do przetrwania przez „Lilpopa” trudnych czasów Wielkiego Kryzysu. Funkcjonowało ono do końca 1932 roku, gdy „Standard Steel” wycofał się z umowy. Marzec 1930 roku jako datę podpisania wspomnianego porozumienia, a zarazem kulminacyjny moment doradztwa Clarka dla „Lilpopa” podaje raport Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji (International Management Institute): M. von Haan (red.), *The Installation of Scientific Management in the Railway Car Plant of Messrs. Lilpop, Rau & Loewenstein, Warsaw, Poland*, International Management Institute Unpublished Report, Geneva 1933. Według Stanisława M. Komorowskiego, syna ówczesnego dyrektora naczelnego „Lilpopa”, trójstronna umowa została podpisana w grudniu 1929 roku (zob. idem, *O Lilpopie i lilpopiakach 1918-1944-...* [w:] B. Orłowski i J. Piłatowicz (red.), *Inżynierowie polscy w XIX i XX wieku, t. II. Technika i przemysł*, PTHT, Warszawa 1994, s. 232-276). Rozstrzygnięcie faktograficzne tego problemu można pozostawić do dalszych analiz źródłowych. Być może chodzi o różne etapy konstruowania umowy.

¹⁰⁹ Wiktor Bortnowski (zm. podczas II wojny światowej) – był sekretarzem Clarka podczas jego działań w „Lilpopie”. W toku pracy nad niniejszym artykułem nie udało się zdobyć żadnych bliższych danych o tej osobie.

¹¹⁰ O udziale Lutosławskiego w reorganizacji „Lilpopa” pod kierownictwem Clarka pisze A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit. Skarbiński był natomiast współpracownikiem Clarka we wspomnianym przedsiębiorstwie, zanim w 1931 roku Lutosławski tam powrócił (wcześniej zaraz po studiach, które ukończył w 1927 roku, Lutosławski jakiś czas pracował u „Lilpopa”, ale w 1928 roku przeniósł się do włocławskiej fabryki celulozy i papieru).

nowoczesne zarządzanie. Zawdzięczała to – zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio – przede wszystkim Adamieckiemu¹¹¹.

Ponadto w opisywanym okresie „Lilpop” nie potrzebował specjalnych działań naprawczych. Duże i regularne zamówienia rządowe dla PKP angażujące między innymi wytwórnie wagonów sprawiły, iż warszawska firma, nastawiona wówczas głównie na taki właśnie asortyment, rozwijała się względnie dobrze. Szczególnie jej kondycji sprzyjała długoterminowa umowa z rządem II RP, traktująca o dostawie co najmniej dwudziestu tysięcy wagonów towarowych i trzech tysięcy wagonów osobowych w ciągu jedenastu lat. „Lilpop” należał też do względnie nowoczesnych zakładów w regionie. Od 1921 roku jego władze konsekwentnie realizowały kompleksowy, wieloletni plan modernizacji i rozwoju firmy.

Zaangażowanie sławnego i, co rozumiałe, bardzo drogiego¹¹² konsultanta z USA było więc skierowane na dalsze polepszanie względnie dobrych warunków funkcjonowania organizacji, aby stały się one „modelowymi” w takim sensie, że:

Zbigniew Lutosławski (1903-1972) – inżynier, menedżer i autor publikacji z dziedziny zarządzania, które wniosły znaczący wkład do rozwoju tej dyscypliny w Polsce, ale ze względu na czas publikacji (okres po 1945 roku) zostały niesłusznie zapomniane. Był współpracownikiem Clarka w Fabryce Celulozy i Papieru „Steinhagena i Saengera” we Włocławku oraz okresowo u „Lilpopa”. Pochodził z rodziny wieloaspektowo zasłużonej dla naszego kraju. Artykuły poświęcone wkładowi Lutosławskich do zarządzania aktualnie publikuje A. Czech. Dziękuję Autorowi za jego wcześniejsze udostępnienie.

Michał Adam Skarbiński (1903-1997) – inżynier, znaczący znawca przemysłu lotniczego i odlewnictwa, miał uprawnienia pilota, także ekspert i praktyk w zakresie naukowej organizacji, poznał metodę Clarka między innymi w Zakładach „Skody” oraz w fabryce zegarków „Jazz” (Francja). Od 1930 do 1936 roku pracownik „Lilpopa”, później w przemyśle lotniczym: Podlaska Wytwórnia Samolotów, Państwowe Zakłady Lotnicze w Warszawie oraz Wytwórnia Płatowców nr 2 Państwowych Zakładów Lotniczych w Mielcu. Od 1936 roku był dyrektorem technicznym ostatniej z wymienionych fabryk. Stosował tam metodę Clarka. Po II wojnie światowej profesor Politechniki Łódzkiej, a później Politechniki Warszawskiej, gdzie w 1957 roku zorganizował Katedrę Odlewnictwa. Według niektórych autorów można wręcz uznać, iż Skarbiński stworzył „szkołę naukową w zakresie dokładności wymiarowej odlewów” (W. Ostaszewski, *Rys historyczny Zakładu Odlewnictwa Politechniki Warszawskiej*, „Prace Instytutu Technologii Materiałowych”, Instytut Technologii Materiałowych, Wydział Technologii Produkcji, Politechnika Warszawska, Warszawa 2007, s. 10, a także A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.).

¹¹¹ Chodzi o to, iż Adamiecki zarówno bezpośrednio doradzał „Lilpopowi”, jak i wykreował w Polsce atmosferę zainteresowania przez ludzi biznesu nowoczesnym zarządzaniem. Pisał o tym we wspomnieniach na przykład nestor przedwojennych polskich przedsiębiorców Kordian Tarasiewicz, *Cały wiek w Warszawie*, VEDA, Warszawa 2010.

¹¹² Zdaniem bliskiego współpracownika Clarka w Polsce, cytowanego już Zbigniewa Lutosławskiego, wspomniany ekspert ze względu na to, iż posiadał rozległą praktykę oraz międzynarodową sławę, był kosztownym doradcą, „miał swoją taryfę zakrojoną na miarę amerykańską” (zob. Z. Lutosławski, *Przykład organizacji zakładu przemysłowego*, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Kraków-Poznań-Warszawa 1946/1947, s. 113). Clark zapewnił sobie udział w przyroście zysków netto „Lilpopa” (zob. S.M. Komorowski, op. cit.).

- a) miały przyciągnąć oraz satysfakcjonować obcy kapitał,
- b) „umożliwić podjęcie i urzeczywistnienie [przez „Lilpopa” zadań z zakresu – uwaga T.O.] szeroko rozumianego porządku publicznego, spełniając tym samym realną i społeczną funkcję każdego przedsiębiorstwa, to jest służenie własnym interesom poprzez służenie interesom społeczności”¹¹³.

Wymienione cele reorganizacji warszawskiej spółki traktowane kompleksowo, ze szczególnym uwzględnieniem sprecyzowanych w punkcie „b)”, wyraźnie noszą ślad poglądów głoszonych przez Adamieckiego. Jak widać, były one istotne także dla zarządzających „Lilpopem”, nawet jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż przytoczony cytat wzięty literalnie stanowił sformułowanie tych celów dokonane post facta przez eksperta Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji, z którym twórca praw harmonii ściśle współpracował.

Warto również poprzez dalsze analizy sprawdzić, na ile opisane funkcjonalne łączenie „własnego interesu” przedsiębiorstwa i „służenia interesom społeczności” było typowe dla narracji ówczesnego amerykańskiego taylorizmu na przykład w wersji propagowanej przez Clarka¹¹⁴.

Zdaniem Pustuły współpraca Clarka z „Lilpopem” stanowiła pierwsze w przemyśle stołecznym wprowadzenie systemu zarządzania w oparciu o „naukowe zasady organizacji produkcji i pracy”¹¹⁵. Jej pionierski charakter podkreślał również Stanisław M. Komorowski. Wskazał on, że reorganizacja przeprowadzona po kierunku amerykańskiego eksperta wymagała nawet przekraczania niektórych przepisów, szczególnie tych, które dotyczyły księgowości uniemożliwiających jej modernizację¹¹⁶. Jednak za przesadę, choćby w świetle informacji prasowych przytaczanych na łamach niniejszego artykułu, należy uznać sugestię Komorowskiego o pierwszeństwie „Lilpopa”, jeśli chodzi o kompleksowe korzystanie z usług Clarka przez polskie przedsiębiorstwa.

Tym bardziej bezzasadna pozostaje jeszcze bardziej radykalna, niż zdanie Komorowskiego, opinia cytowanego już wcześniej Skowrońskiego, iż wizyta

¹¹³ M. von Haan, op. cit., s. 2.

¹¹⁴ Zdaniem cytowanego już wielokrotnie Czecha zarówno Adamiecki, jak i Taylor reprezentowali poglądy solidarystyczne, które mogły stanowić kontekst ideologiczny dogodny do opisanego ujęcia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa (zob. A. Czech, *Solidaryzm – światopoglądem twórców nauki organizacji i zarządzania* [w:] S. Partycki (red.), *Religia a gospodarka. Suplement*, KUL, Lublin 2005, s. 59-64). Problem solidaryzmu w przypadku Adamieckiego jeszcze powróci. Oddzielnej dyskusji historiograficznej będą wymagać sugestie niektórych badaczy dziejów wyraźnie, choć nie wprost kwestionujące solidaryzm w poglądach i działaniach Taylora (zob. np. D.J. Boorstin, *Amerykanie. Fenomen demokracji*, Wyd. Bellona i WaiF, Warszawa 1995 oraz Ch. Moris, *Giganci*, Wyd. Helion, Gliwice 2006).

¹¹⁵ Z. Pustuła, *Z dziejów...*, op. cit., s. 151.

¹¹⁶ S.M. Komorowski, op. cit.

Wallace Clarka stanowiła krytyczny punkt rozwoju praktyki zarządzania na terenie naszego kraju. To dopiero od tej wizyty miały zostać przyjęte w Polsce – „w ograniczonym stopniu” – „zasady formułowane przez naukę o przedsiębiorstwie”¹¹⁷.

Skowroński przytacza tylko jeden przykład działań Clarka dla polskich firm (dając do zrozumienia, że były też inne), to jest właśnie reorganizację fabryki „Lilpopa”. Notabene Skowroński nie wydawał się przeceniać aplikacji nauki o zarządzania u „Lilpopa”. Wzmiankę dotyczącą tego procesu kończył bowiem stwierdzeniem: „Dla większego zaś rozwoju samego przedsiębiorstwa przyczyniła się w ostatnich latach przed wojną [chodzi o II wojnę światową – uwaga T.O.] gruntowna poprawa sytuacji gospodarczej i ustawowe uporządkowanie działalności przedsiębiorstw”¹¹⁸.

Sceptycyzmowi Skowrońskiego co do skuteczności doradczych działań Clarka w „Lilpopie” przeczą jednak inne źródła i opinie. Sprawozdanie Zarządu spółki z kryzysowego 1932 roku wyraźnie stwierdza, iż ciężki czas pomógł przetrwać firmie zrealizowane wcześniej zmiany: „Reorganizacja przeprowadzona w ostatnich latach wykazała dużą elastyczność wobec kurczącej się produkcji i w dużej mierze przyczyniła się do ułatwienia przebiegu demobilizacji niektórych naszych zakładów i przystosowania ich do zmniejszonej produkcji”¹¹⁹.

Podobną opinię sformułowali po latach Pustuła i Komorowski¹²⁰, podkreślający znaczące unowocześnienie „Lilpopa” dzięki doradztwu Clarka. Warszawskie przedsiębiorstwo miało osiągnąć wówczas poziom europejski, zarówno jeśli chodzi o stronę techniczną, jak i zarządczą. Przy czym ta pierwsza zaczęła być traktowana jako funkcja tej drugiej, co stanowiło jeden z istotnych elementów „amerykanizacji” firmy. „Amerykanie wychodzili z założenia, że dobra organizacja automatycznie wymusza właściwą technologię, postęp techniczny, działalność marketingową etc.” – wspominał lata konsultingu uczeń Gantta w „Lilpopie” przywoływany już wielokrotnie Stanisław M. Komorowski – „jednym słowem organizacja wymusza technikę. Tej prawdy uczył już «Lilpopiaków» Clark”¹²¹.

¹¹⁷ Skowroński, *Istota...*, op. cit., s. 91. Autor pisze o wizycie Clarka w ramach Komisji Kemmerra, nie precyzując szczegółowo terminów następnego pobytu amerykańskiego eksperta na terenie naszego kraju, wspominając ogólnie o jego działalności konsultacyjnej tamże.

¹¹⁸ A. Skowroński, op. cit., s. 92.

¹¹⁹ *Sprawozdanie Zarządu Towarzystwa Przemysłowego Zakładów Mech. Lilpop, Rau & Loewenstein*, 30 maja 1933, APW.

¹²⁰ Z. Pustuła, *Z dziejów...*, op. cit.; S.M. Komorowski, op. cit.

¹²¹ S.M. Komorowski, op. cit., s. 273.

Lutosławski¹²² wskazywał, iż mimo kosztowności działań konsultacyjnych amerykańskiego eksperta, inwestycja ta zwróciła się „Lilpopowi” bardzo szybko, przynosząc firmie niemal od razu znaczną oszczędność. Równocześnie zaś pozwoliła zharmonizować interesy przedsiębiorstwa i pracowników. Jednym z narzędzi służących temu celowi wyraźnie pochodzącym z „ducha” zarządzania według Gantta był, zaproponowany przez Clarka, czasowo premiiowy system płac przynoszący między innymi znaczący wzrost premii (o około 30-70%)¹²³. Zastąpił on system akordowy. Reorganizacja spowodowała zwolnienia około 8% pracowników (dane na 1928 rok). Pozostałej, znacznej większości personelu kierownictwo firmy podniosło stawki godzinowe o około 10-20%, traktując tę inwestycję jako podstawę – obok usprawnień organizacyjnych – wzrostu wydajności. Zmiany stymulowane przez Clarka objęły, w podziale na etapy, wszystkie jednostki organizacyjne „Lilpopa”. Dotyczyły produkcji, magazynów i administracji. Według raportu sporządzonego na potrzeby Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji (The International Management Institute) po przeprowadzonej reorganizacji warszawskiej firmy specjalnych usprawnień nie wymagało jedno z biur zajmujące się rachunkowością oraz Biuro Personalne reformowanego przedsiębiorstwa.

Niemniej jednak współpraca z Clarkiem polepszyła znacznie warunki pracy w „Lilpopie”. Gruntownej modernizacji poddano szatnie i sanitariaty oraz rozbudowano stołówkę, która otrzymywała dopłaty od firmy mimo oporu Rady Nadzorczej. Zaostrzone zostały zasady BHP. Usprawnienia te były związane z szerszą zamianą kulturową, to jest z aplikacją zasady, iż „dobre warunki pracy są znacznie ważniejsze dla człowieka, niż dla maszyn”¹²⁴.

W październiku 1930 roku na zaproszenie Instytutu Naukowej Organizacji przyjechał do Polski kolejny znaczący przedstawiciel myśli i praktyki menedżerskiej – Lyndall Fownes Urwick (1891-1983), co warto przypomnieć, znany przede wszystkim z szukania syntezy taylorizmu oraz koncepcji Fayola. Urwick był wówczas dyrektorem Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji („The International Management Institute”), który podczas swej krótkiej (lata 1927-1934), ale bardzo intensywnej działalności pełnił rolę ważnego ośrodka

¹²² Z. Lutosławski, *Przykład organizacji zakładu przemysłowego*, op. cit., zob. również idem, *Przykład organizacji zakładu przemysłowego. Załączniki – wzory druków*, wydawnictwo, miejsce i rok wydania jw. Zdaniem Czecha (informacja bezpośrednia, zima 2016) ta dwuczęściowa publikacja stanowiąca podsumowanie działań doradczych Clarka w Lilpopie stanowiła najbardziej praktyczny podręcznik zarządzania w Polsce wyrosły z doświadczeń międzywojennych.

¹²³ Z. Pustuła, *Z dziejów...*, op. cit.; S.M. Komorowski, op. cit.

¹²⁴ S.M. Komorowski, op. cit., s. 241; Z. Lutosławski, *Przykład...*, op. cit.; M. von Haan, *The Installation...*, op. cit.; Z. Pustuła, *Z dziejów...*, op. cit.

koordynującego propagowanie nowoczesnego zarządzania w Europie. Dzięki tej wizycie polski Instytut Naukowej Organizacji zyskał status podmiotu afiliowanego przy swym międzynarodowym odpowiedniku.

Urwicka, podobnie jak wcześniej Clarka, zaskoczył fakt istnienia już w naszym kraju rozwijającego się ruchu na rzecz nowoczesnego zarządzania w praktyce. Podobnie też dla brytyjskiego eksperta stało się oczywiste, iż nauczycielem i liderem tego ruchu jest Karol Adamiecki, na równi z Taylorem współtwórca omawianej praktycznej dziedziny wiedzy, a zarazem naśladowca amerykańskiego klasyka. To właśnie działalność Adamieckiego sprawiła, iż Polska już w okresie międzywojennych zaliczała się do wąskiego grona krajów, na terenie których można było znaleźć poza Stanami Zjednoczonymi „kompletną instalację naukowego zarządzania”¹²⁵.

Szczegółowym źródłem opisywanego zaskoczenia Urwicka był właśnie „Lilpop” konsultowany przez Clarka. Dyrektor Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji uznał tę firmę za „najwybitniejszy spośród rzadkich zakładów naukowego zarządzania w Europie”¹²⁶. W konsekwencji tego wydarzenia reorganizacja „Zakładów Lilpopa” została opisana na kartach raportu Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji Pracy pod tytułem *The Installation of Scientific Management in Railway Car Plant of Messrs. Lilpop, Rau and Loewenstein, Warsaw* (1933 rok). Warszawskie przedsiębiorstwo zyskało więc „szlif” międzynarodowy.

Wprawdzie amerykański ekspert skończył swój zasadniczy projekt dla warszawskiej spółki po mniej więcej trzech latach pracy (1928- 1931), to jednak pozostał stałym doradcą przedsiębiorstwa aż do 1939 roku. Przy czym, przywoływany tu wielokrotnie Komorowski sformułował dość radykalną opinię, zrozumiałą z perspektywy syna dyrektora firmy (1931-1938), który był zaliczany do najbardziej znaczących jej zarządców¹²⁷, ale wymagającą dalszych weryfikacji badawczych, iż zmiana kierownictwa w 1938 roku spowodowana konfliktem między dotychczasowym zespołem menedżerskim a prezesem Rady Nadzorczej Andrzejem Rotwandem skutkowałą odchodzeniem od praktyk wprowadzonych przez ucznia Gantt’a¹²⁸.

¹²⁵ M. von Haan, *The Installation...*, op. cit., s. 2.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Opinia np. Z. Pustuły, *Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe...*, op. cit.

¹²⁸ S.M. Komorowski, op. cit. Dyrektor naczelny spółki Jerzy Komorowski wraz z innymi członkami Zarządu podał się w 1938 roku do dymisji.

Warto również podjąć badania dotyczące zakresu i efektów interwencji Clarka na terenie innych polskich przedsiębiorstw. Wren¹²⁹, zainteresowany przede wszystkim rozprzestrzenianiem się metody Gantta, podaje, iż uczeń wspomnianego klasyka aplikował ją w latach 1927-1928 poprzez pracę konsultacyjną dla następujących polskich branż i firm:

- monopol solny (metoda Gantta służyła tam do ulepszenia wydobycia, magazynowania i transportu),
- monopol tytoniowy (monitorowanie sprzedaży w konfrontacji z kwotami tejsze oraz równoważenie zakupów i sprzedaży),
- warsztaty naprawy tramwajów będące własnością Zarządu Miejskiego w Warszawie (planowanie i kontrolowanie konserwacji całego sprzętu),
- walcownia miedzi (w innym zestawieniu dotyczącym całego okresu 1927-1939 Wren mówi o walcowni miedzi i mosiądzu),
- fabryka wagonów osobowych i towarowych (najwyraźniej chodzi o „Lilpopa”).

Następnie, według deklaracji samego Clarka, został on zaangażowany przez polskie i niemieckie „zakłady przemysłowe („industries”) produkujące masę celulozową, papier, tkaniny, materiały budowlane, maszyny przemysłowe, stal i żelazo”¹³⁰. Informacje, które z kolei podał Lutosławski¹³¹, pozwalają uszczegółwić ten kontekst. Na terenie Polski odbiorcami porad amerykańskiego eksperta były – oprócz wymienionych za Wrenem podmiotów – także wspomniane już wcześniej zakłady starachowickie oraz łódzkie przedsiębiorstwo „Dietel”, także fabryki celulozy i papieru „Steinhagen” i „Saenger” we Włocławku i Pabianicach, jak również – pomijany przez poprzednio cytowane źródła inny rodzaj instytucji – Bank Zachodni¹³². Działania wspomnianego rodzaju amerykański ekspert kontynuował w Polsce do 1939 roku.

Zbyt dużym uproszczeniem byłoby ograniczenie aktywności konsultacyjnej Clarka na terenie naszego kraju – i szerzej – Europy tylko do badanego przez Wrena zjawiska upowszechniania metody Gantta, choć niewątpliwie było ono centralnym elementem działań opisywanego doradcy. W razie potrzeby amerykański ekspert sięgał jednak również po inne narzędzia. Wskazują na to choćby

¹²⁹ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹³⁰ W. Clark, *Organizing...*, op. cit., s. 189. Cyt. za D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 315-316.

¹³¹ Z. Lutosławski, *Przykład...*, op. cit.

¹³² W okresie międzywojennym bank też był ściśle powiązany z „Lilpopem”. Bankiem kierował Andrzej Rotwand, prezes Rady Nadzorczej „Lilpopa”. W 1931 roku Bank posiadał 21% akcji warszawskiego przedsiębiorstwa. Następne 7% należało do Rotwanda (S.M. Komorowski, op. cit.; S. Konarski, *Andrzej Rotwand [w:] Polski Słownik Biograficzny*, biogram opublikowany w latach 1989-1991 w XXXII tomie PSB: <http://www.ipsb.nina.gov.pl/index.php/a/andrzej-rotwand> [dostęp: 08.07.2016].

przytoczone przeze mnie informacje dotyczące „Lilpopa” oraz kolejne doniesienia polskiej prasy.

W 1929 roku Clark przeprowadził analizę polskiego przemysłu z użyciem dwunastu tablic operacjonalizujących dwanaście zasad wydajności Emersona. Badanie to dotyczyło: (1) celowości i planowości produkcji, (2) produktywności¹³³, (3) fachowej organizacji wydajności, (4) znormalizowania administracji „za pomocą instrukcyj, które ustalają ściśle określoną odpowiedzialność każdego”, (5) sprawności informacyjnej, czyli „niezawodnego, dokładnego i szybkiego sprawozdania z wszystkiego, co ma istotne znaczenie w przedsiębiorstwie”, (6) „warunków otoczenia i pracy robotników i kosztów robocizny”¹³⁴, (7) normalizacji, czyli „**ustalenia norm wzorowych**, których porównanie z rzeczywistością pozwala obliczyć wydajność”, (8) przebiegu pracy¹³⁵, (9) „przystosowania przebiegu pracy **do potrzeb całokształtu produkcji**”¹³⁶, (10) dostawy surowców, (11) „transportu i naładunku wytworzonych przedmiotów”, (12) innych zagadnień szczegółowych związanych z „całokształtem działalności przedsiębiorstwa”¹³⁷.

Punktem odniesienia dla emersonowskich analiz Clarka było tzw. przedsiębiorstwo idealne. Amerykański konsultant przypisał mu wartość 100 punktów. Z tej perspektywy przemysł USA plasował się w granicach 70 punktów, brytyjski zaś osiągnął wskaźnik 40-50. Porównawcze badania polskiej kondycji przemysłowej, o których tu wspomiano, dały wynik 20-30-punktowy, co w zestawieniu szczególnie z Wielką Brytanią nie wydaje się złym osiągnięciem. Chodziło przecież o młodą gospodarkę niepodległego dopiero od dziesięciu lat państwa spoza centrów ekonomicznych.

¹³³ W oryginale polskiego prasowego opisu działań Clarka jest: „produkcyjności”, rozumianej jako „ustalenie, w jakim stopniu urządzenie pracują **nieprodukcyjnie z powodu braku organizacji** i w jakim stopniu nieogłędne powiększenie urządzeń wywołuje **postoje maszyn**” (*Badanie stanu przemysłu polskiego przez P. Wallace Clarka*, „Gazeta Handlowa” 1930, nr 139, s. 4, pogrubienie w oryg.).

¹³⁴ „Niezawodne natychmiastowe dokładne i nieustanne sprawozdanie w przedsiębiorstwie, dotyczące rozchodów materiałów i wykonywania pracy odgrywa pierwszorzędą rolę przy ustalaniu kosztów całkowitych i stwierdzeniu, w jakim stopniu przedsiębiorstwo pracuje nieprodukcyjnie” (jak wyżej).

¹³⁵ Zdaniem sprawozdawcy prasowego dokładnie rzecz biorąc chodziło o „(...) **rozkład przebiegu działania**. Od przebiegu procesu produkcji racjonalnego rozmieszczenia poszczególnych etapów wytwórczości wydajność zależy w ogromnym stopniu. Normy i wzorce muszą być ustalone również dla samego przebiegu pracy robotników celem ustalenia maksimum ich możliwych wydajności” (jak wyżej, pogrubienie w oryginale).

¹³⁶ „Stopień normalizacji w przedsiębiorstwie odgrywa decydującą rolę dla ustalenia, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest wydajne. Szczegółowość instrukcyj, system premij, również w poważnym stopniu decyduje o wydajności” (jak wyżej).

¹³⁷ *Badanie stanu...*, op. cit., s. 4. Wszystkie cytaty za tą publikacją. Pogrubienia w oryginale.

Warto mieć na uwadze, iż podejście Emersona było już wtedy dostępne polskim czytelnikom literatury fachowej z zakresu zarządzania. W 1925 roku Instytut Naukowej Organizacji, co warto przypomnieć – „organizacyjne dziecko” Adamieckiego i przez niego jeszcze wówczas kierowany, wydał tłumaczenie właśnie emersonowskich *Dwunastu zasad wydajności*¹³⁸. Za przykład intelektualnego funkcjonowania tej książki niech posłuży fakt, iż rok później między innymi przekład pracy Emersona przywoływał Jerzy Drecki proponujący na łamach czasopisma „Praca i Opieka Społeczna” zainteresowanie się nowoczesną organizacją pracy, produkcji i sprzedaży działaczom związków zawodowych¹³⁹.

Wspomniana wcześniej analiza polskiego przemysłu przeprowadzona przez Clarka miała wymiar pragmatyczny. Dotyczyła starań naszego państwa o kolejną pożyczkę. W każdym razie po tej analizie wspomniane starania zostały podjęte, i to właśnie z udziałem Clarka. Za najbardziej atrakcyjny dla amerykańskiego inwestora uznano polski przemysł parowozowy i wagonowy. Być może w jakimś stopniu zaważyły na wyborze tego sektora również doświadczenia amerykańskiego eksperta przy reorganizacji „Lilpopa”. O omawianym warszawskim przedsiębiorstwie wzmiankowała prasa relacjonująca ówczesne starania o kredyty amerykańskie, o czym za chwilę.

W styczniu 1930 roku podczas rozmów na terenie USA doradcy bankowego rządu polskiego Charlesa Schuveltda Deweya (1880-1980) z prezesem słynnej firmy „Baldwin Locomotive Works” pojawiło się nazwisko Clarka. Już wcześniej, zaraz po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, „Baldwin” dostarczał swoje parowozy naszemu krajowi (po negocjacjach z lat 1919-1921)¹⁴⁰. Teraz chodziło o lokowanie kapitału w polskim przemyśle parowozowym. Prezes „Baldwin”, doceniając duże doświadczenie Clarka dotyczące gospodarki naszego kraju, zaproponował, by uczeń Gantta powtórzył swoją wspomnianą wcześniej analizę pod kątem opłacalności kredytowej naszego przemysłu i przesłał raport¹⁴¹. Na podstawie doniesień prasowych trudno dziś jednoznacznie

¹³⁸ Adamiecki bardzo cenił Emersona, z którym miał bezpośrednie kontakty (zob. A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.).

¹³⁹ J. Drecki, *Organizacja pracy, produkcji i zbytu jako przedmiot zainteresowania pracowniczych związków zawodowych*, „Praca i Opieka Społeczna” 1926, z. I i II, s. 189-201.

¹⁴⁰ *Zgon Prezesa Leopolda Kotowskiego...* „Codzienna Gazeta Handlowa”, 17.10.1935, s. 3. Czech zwraca uwagę, iż stan polskiego taboru kolejowego po I wojnie światowej był tak zły, że pomoc charytatywna prowadzona z inicjatywy prezydenta Herberta Hoovera dla naszego kraju musiała objąć także przysyłanie amerykańskich lokomotyw. Inaczej bowiem nie można by było dostarczyć większości środków dla potrzebujących (zob. A. Czech, *Hoover for Poland and Polish Managerial Community*, „Journal of Economics & Management” 2007, Vol. 3, s. 57-59).

¹⁴¹ *Wizyta p. Wallace Clarka w Warszawie*, „Kurjer Warszawski”, 07.04.1930, s. 15.

ustalić, czy amerykański konsultant za każdym razem przedmiotem swych badań czynił cały przemysł polski, czy tylko wybraną branżę, na przykład parowozowo-wagonową. W każdym razie między 4 a 20 czerwca 1930 roku Clark przeprowadził analizę „szeregu wielkich placówek przemysłowych”¹⁴². Badania wykazały „daleko wyższe normy”¹⁴³ polskiego przemysłu z perspektywy dwunastu zasad Emersona, niż te, które były zidentyfikowane przed rokiem, a przynajmniej, jak donosił inny sprawozdawca prasowy, „dały wynik na ogół korzystny”¹⁴⁴. Być może, co sugerowała „Gazeta Handlowa”, Clark od razu wysłał raport do Nowego Jorku. Ten sam periodyk donosił o zamiarach szybkiego opuszczenia Polski przez amerykańskiego eksperta¹⁴⁵. Jednak po kilku dniach pojechał on jeszcze do Łodzi, by przeprowadzić „dodatkowy szereg badań, dotyczących wydajności naszego przemysłu”¹⁴⁶.

Trudno powiedzieć, jakie były dalsze losy przytoczonych starań kredytowych. Zebrane przez autora niniejszego artykułu doniesienia polskiej prasy fachowej urywają się dość nagle. W kontekście niniejszego artykułu ciekawą sprawę stanowi fakt, iż ewentualny przypływ amerykańskiego kapitału dla branży parowozowej naszego kraju miał być realizowany prawdopodobnie na wzór umowy „Lilpopa” ze „Standard Steel Care Finance Corporation”¹⁴⁷. Jako potencjalnego polskiego beneficjenta prasa tym razem podawała wielkie zakłady przemysłowe Polski, a szczególnie jedną z dużych fabryk produkującą parowozy i wagony, bez dalszego precyzowania, o jaki konkretnie podmiot czy podmioty chodziło. W grę mogła wchodzić „Pierwsza Fabryka Lokomotyw w Chrzanowie”, która właśnie do 1930 roku zakończyła fazę rozbudowy i poszerzyła asortyment o lokomotywy spalinowe, III oddział poznańskiej fabryki „H. Cegielskiego”, scalający trzy fabryki niemieckie i od 1926 roku produkujący lokomotywy w kooperacji z belgijską firmą „J. Cockerill” oraz „Warszawska Spółka Akcyjna Budowy Parowozów”. Możliwe, że już w opisywanym okresie trzecia z wymienianych fabryk zaczęła odczuwać silny wpływ kryzysu ekonomicznego, który kilka lat później doprowadził do przejęcia stołecznego przed-

¹⁴² *Wyjazd P. Wallace Clarka*, op. cit., s. 1.

¹⁴³ *Badanie stanu...*, op. cit., s. 4.

¹⁴⁴ *Wyjazd P. Wallace Clarka*, op. cit., s. 1.

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ *Ibid.*

¹⁴⁷ Sugeruje to zwrot z „Gazety Handlowej”, iż „dopływ kredytów przewidywany jest w podobnej formie, jak ostatnia transakcja pożyczkowa Lilpop Rau i Loewenstein” (*Pobyt P. Wallace Clarka w Polsce*, „Gazeta Handlowa” 11.06.2016, s. 1).

siębiorstwa przez „Towarzystwo Akcyjne Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich w Ostrowcu Świętokrzyskim” (1934 rok)¹⁴⁸.

Być może właśnie Wielki Kryzys lat 20. i 30. XX wieku stanął na przeszkodzie realizacji przytoczonych zamiarów kredytowych, niezależnie od tego, jakich polskich przedsiębiorstw miały one dotyczyć. Również „Baldwin” doświadczał przecież wtedy coraz większych trudności na rynku, a kilka lat po opisywanych wydarzeniach wręcz ogłosił bankructwo¹⁴⁹. Prawdopodobnie więc działalność Clarka z przełomu drugiej i trzeciej dekady ubiegłego wieku nie spełniła swego operacyjnego celu, to jest zrealizowania pożyczki, ale niejako „przy okazji” znacznie zwiększyła udział polskich przedsiębiorstw w praktyce nowoczesnego zarządzania, i to na skalę ogólnokrajową.

Wielki Kryzys skłonił przedstawicieli „naukowego zarządzania” do podjęcia problematyki kontroli budżetu przedsiębiorstwa. W lipcu 1930 roku Uwrick, jako dyrektor Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji („The International Management Institute”), zorganizował w Genewie konferencję poświęconą temu zagadnieniu. Clark przedstawił na niej referat dotyczący przewycięzania oporu, który występuje, gdy wprowadza się kontrolę budżetu¹⁵⁰. Wyraźnie przyjechał tam niemal bezpośrednio po opisanych wcześniej w artykule pracach w Polsce (i prawdopodobnie po krótkim pobycie na terenie Francji, być może w swoim paryskim biurze¹⁵¹).

Według ustaleń Wrena Clark został poproszony przez swoich francuskich kooperantów o konsultacje dotyczące planowania i kontroli budżetu jako sposobu zwiększenia rentowności przedsiębiorstw podczas gospodarczej depresji. Było to kolejne poszerzenie stosowalności narzędzia, które skonstruował Gantt. Najwyraźniej Clark prowadził też działania dotyczące kontroli budżetu dla polskich odbiorców jego usług. Pod koniec 1930 lub na początku 1931 roku stał się bowiem członkiem komisji rzeczoznawców, którą powołał Bank Gospodarstwa Krajowego. Komisja ta szacowała kapitał akcyjny przedsiębiorstw-pożyczkobiorców wspomnianego banku oraz innych firm „o ile się do niej [do wspomnianej

¹⁴⁸ A. Czech, *Fabryki parowozów w Polsce...*, op. cit. Warto przypomnieć, że chrzanowska i warszawska fabryka lokomotyw były podawane przez Clarka podczas jego pierwszej wizyty w Polsce z misją Kemmerera jako przykłady firm realizujących zasady nowoczesnego zarządzania.

¹⁴⁹ Np. *Baldwin Locomotive Works*, <http://www.american-rails.com/baldwin-locomotive-works.html> [dostęp: 07.07.2016]. Warto przypomnieć, iż ogłoszenie bankructwa nie oznaczało końca tej firmy.

¹⁵⁰ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹⁵¹ *Pobył P. Wallace Clarka...* op. cit. Autor przywołuje w tym kontekście list Clarka do Adamieckiego z 23.03.1927 roku i list Adamieckiego do Clarka z 17.05.1927 roku.

komisji – uwaga T.O.] zgłoszą¹⁵². Ważnymi elementami wspomnianej analizy było ustalenie aktualnej rentowności danego podmiotu oraz obliczenie wysokości potrzebnych inwestycji i kapitałów. Obok ucznia Gantta i innych członków osobowych w komisji bankowej miał swój oficjalny udział także Instytut Naukowej Organizacji¹⁵³. Niewątpliwie stwarzało to kolejne pole współpracy Clarka i Adamieckiego lub przedstawicieli jego kręgu¹⁵⁴. Już wcześniej młody amerykański ekspert oraz nestor zarządzania w Polsce korespondowali ze sobą na tematy wiążące się obecnie (to jest na początku lat 30. XX wieku) z działaniem komisji bankowej. Nowojorskie archiwum firmy Clarka zachowało ich listy z marca i maja 1927 roku dotyczące poglądów Gantta, iż banki powinny opierać pożyczki nie na majątku, ale na poziomie wydajności firm-kredytobiorców¹⁵⁵.

W 1939 roku Wallace Clark wraz ze swą żoną Pearl wrócili do Nowego Jorku wobec groźby wybuchu II wojny światowej. Uczeń Gantta wziął w niej czynny udział jako ekspert z dziedziny zarządzania. Po 1945 roku nie opuszczał już Stanów Zjednoczonych.

Nie zmieniło się natomiast pozytywne nastawienie wieloletniego doradcy polskich przedsiębiorstw do naszego kraju. Ostatnie oficjalne wystąpienie Clarka to jego udział w Ósmym Międzynarodowym Kongresie Zarządzania w czerwcu 1947 roku (Clark zmarł rok później), podczas którego przedstawił on referat o swej pracy na rzecz Operacji „Overlord”¹⁵⁶. Właśnie perswazja ucznia Gantta zarówno wobec organizatorów kongresu, jak i władz naszego kraju uzależnionej już wówczas od ZSRR sprawiła, iż mogła w tym spotkaniu uczestniczyć delegacja polska¹⁵⁷.

Jak sygnalizowano wcześniej, Polska w latach międzywojennych stała się dla Clarka punktem zwrotnym dla jego działalności konsultacyjnej na terenie także innych państw Europy. Można więc powiedzieć, iż stanowiła punkt zwrotny zidentyfikowanej przez Wrena ekspansji ruchu produktywności na naszym kontynencie, przypisywanej przede wszystkim właśnie uczniowi Gantta. O swoim pierwszym pierwszeństwie naszego kraju świadczą archiwalia nowojorskiej firmy Clarka, a także, mające wartość raczej ilustracyjną niż „dowodową”, materiały

¹⁵² S. Arct, *Nie wolno niszczyć warsztatów pracy*, „Tygodnik Handlowy” 1931, nr 3, s. 2.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Trudno powiedzieć, czy pogarszający się stan zdrowia pozwalał Adamieckiemu na czynny udział w pracach komisji BGK. Sprawdzenie tego wymaga dalszych badań archiwalnych i historiograficznych.

¹⁵⁵ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹⁵⁶ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.; S.M. Komorowski, op. cit. Autor błędnie datuje wspomniane pierwsze po II wojnie światowej międzynarodowe spotkanie specjalistów naukowej organizacji na 1948 rok.

¹⁵⁷ A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.

prasowe z tamtego okresu. Cytowane tu wcześniej doniesienie „Kurjera Warszawskiego” relacjonujące wywiad Clarka w Paryżu z marca 1928 roku anonimowy dziennikarz kończył następująco: „Działalność inżyniera Clarka w Polsce tak zainteresowała francuskie koła przemysłowe, że francuski syndykat przemysłu mechanicznego („Syndicat de Industries Mecaniques de France”) zaprosił go do wygłoszenia odczytu o organizacji zakładów przemysłowych w Ameryce”¹⁵⁸.

Warto przypomnieć, iż już przynajmniej od kilku miesięcy istniało wówczas w Paryżu biuro konsultacyjnej firmy Clarka otwarte po pierwszych polskich doświadczeniach amerykańskiego eksperta, które to doświadczenia ośmieliły go do zajęcia się ekspansją szeroko rozumianego taylorizmu na Europę. Ostatecznie uczeń Gantta do 1939 roku bezpośrednio konsultował co najmniej 14 podmiotów gospodarczych we Francji, 6-11¹⁵⁹ w Polsce, 5 w Wielkiej Brytanii (łącznie ze Szkocją¹⁶⁰), po 3 w Niemczech i Szwajcarii, po 2 we Włoszech, Rumunii i Turcji oraz po 1 w Austrii, Belgii i Holandii. Podjął też nieudaną próbę zaszczepienia metody Gantta w Związku Radzieckim, gdzie odbył tygodniową wizytę studyjną¹⁶¹. Zdaniem Lutosławskiego Clark pracował także w Czechosłowacji¹⁶². Rządy Polski i Turcji uhonorowały amerykańskiego doradcę nagrodami państwowymi¹⁶³.

Warto dodać, iż wymieniona wśród innych „opcja turecka” miała ścisły związek z Polską. Clark prowadził w Turcji działalność konsultacyjną przy współpracy wspomnianego już Adama Kucharzewskiego¹⁶⁴. Komorowski twierdzi wręcz, iż swoje warszawskie biuro amerykański ekspert założył „do spółki” z Kucharzewskim i Bortnowskim, „która to spółka następnie podjęła się reorganizacji szeregu przedsiębiorstw między innymi w Turcji”¹⁶⁵. Ze względu na charakter wprowadzający zupełnie nowy wątek do charakterystyki zawodowego

¹⁵⁸ *Amerykanizacja przemysłu...*, op. cit., s. 7.

¹⁵⁹ Rozbieżność między liczbą podmiotów konsultowanych w Polsce wynika z różnicy występującej między publikacjami na ten temat. Wren podaje 6 podmiotów. Na podstawie informacji Lutosławskiego i zgodnie z kontekstem opisanym przez Wrena trzeba dodać jeszcze 5 niewymienionych przez Wrena. Z kolei Wren podaje też podmioty, o których nic nie pisze Lutosławski (por. D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit. i Z. Lutosławski, *Przykład...*, op. cit.). W odniesieniu do innych krajów informacje pochodzą z cytowanego artykułu Wrena.

¹⁶⁰ Wren rozdzielił Brytanię (4 podmioty konsultowane przez Clarka) i Szkocję (1 podmiot). Zob. D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Z. Lutosławski, *Przykład...*, op. cit. Informację o działaniu Clarka na terenie Czechosłowacji potwierdza także ustalenie A. Czecha, które zamieszczono w biogramie Michała Skarbińskiego w niniejszym artykule, że Skarbiński poznał metody Clarka w fabryce „Skody”.

¹⁶³ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹⁶⁴ A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.

¹⁶⁵ S.M. Komorowski, op. cit., s. 240.

funkcjonowania zarówno Clarka, jak i jego polskich „agentów” informacja ta wymaga dalszych weryfikacji. Niewątpliwie jednak świadczy o tym, że Polska okresu międzywojennego miała szansę stać się „współeksporterem” nowoczesnego zarządzania.

W tle scharakteryzowanych pobieżnie na potrzeby niniejszego artykułu działań konsultacyjnych ucznia Gantta nieustannie funkcjonowały jego kontakty z Karolem Adamieckim jako ważny element warunkujący uznanie amerykańskiego eksperta dla menedżerskiego potencjału Polski. Uznanie, które podzielali także inni luminarze naukowej organizacji.

4. Kontakty Clarka z Adamieckim i „amerykanizacja przemysłu” w Europie jako główne elementy historycznego paradoksu

Jak już wspomniano w poprzednim punkcie, Clark najwyraźniej przypisywał wysoki poziom edukacji organizatorskiej na terenie naszego kraju działaniom Adamieckiego. Współczesny nam historyk myśli menedżerskiej, cytowany już wielokrotnie Wren, tak opisuje spotkanie dwóch promotorów nowoczesnego zarządzania latem 1926 roku w Polsce, uwypuklając partnerski charakter tego spotkania, z podkreśleniem prekursorskiej pozycji Polaka: Polska osiągnęła zaawansowany poziom w naukowym zarządzaniu dzięki działalności Karola Adamieckiego, „Polskiego Taylora” [dosł. „Taylora Polski”, ang. „Poland’s Taylor” – uwaga T.O.]. Adamiecki uTORował drogę edukacji w zakresie naukowego zarządzania w Polsce, a jego Instytut Naukowej Organizacji przetłumaczył i opublikował książkę Clarka *Wykresy Gantta* w 1925 roku. Clark i Adamiecki spotkali się w 1926 podczas pracy Clarka dla Komisji Kemmerera i znaleźli wspólny przedmiot zainteresowania w podobieństwach między grafikami Clarka a wcześniejszymi projektami Adamieckiego.

Adamiecki rozpoczął badania nad graficzną metodą planowania i koordynowania pracy w 1896 roku. Efektem tych ustaleń były harmonogramy. Jego referat *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej* został zaprezentowany na I Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Pradze w 1924 (...) Harmonogram używał pasków papieru, by identyfikować operacje konieczne do planowania i harmonizowania działań pracowników w wysiłku grupowym. Zawierał elementy metody Gantta, ale przedstawiane

inaczej. Na przykład harmonogram umieszczał operacje na osi poziomej, a czas na pionowej, odwrotnie niż robiły to wykresy Gantta”¹⁶⁶.

Wren formułuje dość radykalne przypuszczenie dotyczące roli Adamieckiego w rozwoju zawodowym Clarka. Polski współtwórca nowoczesnego zarządzania miał mianowicie poszerzyć profesjonalne horyzonty swego młodszego kolegi z USA poprzez ośmielenie go do włączenia się w działania środowisk promujących taylorizm na terenie Europy. Zdaniem Wrena świadczą o tym następujące fakty z 1927 roku:

- nominacja Clarka na stanowisko doradcy Międzynarodowego Biura Pracy, którego Adamiecki był członkiem,
- uczynienie amerykańskiego eksperta Pełnomocnikiem Naukowego Zarządzania przez Międzynarodowy Instytut Naukowej Organizacji (ang. International Management Institute, IMI), w czasie gdy Adamiecki należał do zarządu tego Instytutu,
- związanie Clarka z Międzynarodowym Komitetem Naukowej Organizacji (fr. Comité Internationale de l'Organisation Scientifique, CIOS), w którego pracach Adamiecki często brał udział jako wiceprezydent tego ciała¹⁶⁷.

Warto w kontekście tego zestawienia przypomnieć również członkostwo Clarka w polskim Instytucie Naukowej Organizacji, także datujące się od 1927 roku.

Dwaj różniący się narodowością i przynależnością pokoleniową promotorzy nowoczesnego zarządzania utrzymywali też ze sobą kontakt korespondencyjny. Po śmierci Adamieckiego relację tę kontynuował jeden z jego uczniów Zygmunt Zbichorski¹⁶⁸. Zdaniem Wrena w 1948 roku przygotował on pierwsze angielskie tłumaczenie prac „polskiego Taylora”. Korespondował też z Clarkiem aż do jego śmierci. Przywoływany tu wielokrotnie amerykański historyk myśli menedżerskiej konkluduje, „iż Adamiecki, a później Zbichorski współpracowali z Clarkiem w promowaniu wykresów Gantta oraz naukowego zarządzania w Polsce i w Europie Środkowej”¹⁶⁹.

¹⁶⁶ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 314-315. Wren przytacza opinię Johna F. Mee, amerykańskiego „odkrywcę” Adamieckiego, iż harmonogram bardziej niż wykresy Gantta przypominał rodzaj sieci umożliwiającej ewaluację programu organizacji i przegląd technik (por. J.F. Mee, op. cit., s. 26-29).

¹⁶⁷ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit.

¹⁶⁸ Zygmunt Zbichorski (1914-2002) – inżynier, także absolwent szkoły wojskowej, aktywny uczestnik ruchu naukowej organizacji w Polsce; był jednym z odnowicieli tego ruchu po II wojnie światowej; w 1945 roku wybrany na stanowisko pierwszego Dyrektora pierwszego oddziału terenowego Instytutu Naukowej Organizacji (był to oddział warszawski); autor publikacji dotyczących nowoczesnego zarządzania, redaktor spuścizny piśmienniczej Adamieckiego, profesor Politechniki Warszawskiej i Politechniki Śląskiej.

¹⁶⁹ D.A. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 315.

Dane pozyskane przez A. Czecha, nie negując przytoczonego wniosku, każą go jednak nieco wycieniować. Katowicki badacz życia i dzieła Adameckiego pozyskał przed laty, jeszcze od naocznego świadka, cenną relację dotyczącą pewnego napięcia związanego z drugą lub trzecią wizytą (jesień 1927 lub wiosna 1928) Clarka na terenie naszego kraju i złożonej mu oferty reorganizacji „Lilpopa”, o której pisałem wcześniej. Czech dopiero w bieżącym roku opublikował streszczenie wspomnianej relacji. Ze względu na poznawczą wagę tego świadectwa przytoczę je za Czechem *in extenso*: „Z Clarkiem w „Lilpopie” pojawił się nieoczekiwany problem. Pomiędzy Adameckim a młodszym, towarzysko otwartym i bezpośrednim w obejściu amerykańskim gościem nie było najlepszych relacji. Z pewnością Adamecki chętniej przebywał z H. Le Châtelierem czy H. Emersonem, którzy także w tym czasie dwukrotnie odwiedzali Polskę. W dodatku Clark posługiwał się podobnym w swej funkcji narzędziem organizowania, jakim były wykresy, powszechniej wybierane wobec trudnych do stosowania harmonogramów. Zyskiwał sympatię i poklask, co przy milczącym usposobieniu Adameckiego jeszcze pogłębiało dysonans. Współpraca nie zaistniała, z ulgą przyjęto dłuższe pobyty Clarka w zakładach w Starachowicach¹⁷⁰ i innych przedsiębiorstwach. Potrzebą chwili było znalezienie bezkonfliktowego współpracownika dla amerykańskiego organizatora. Wybór padł na pracującego już wtedy we Włocławku Zbigniewa Lutosławskiego, tym bardziej że pozostawił po sobie dobre wspomnienie ze stażu zawodowego u „Lilpopa”. Więzy współpracy Lutosławskiego z Clarkiem się zacieśniały¹⁷¹. Chodzi oczywiście o reorganizację „Lilpopa”, którą ostatecznie Clark przeprowadził po pewnym czasie od przytoczonego za Czechem wydarzenia i która stała się jednym z najważniejszych aplikacji nowoczesnego zarządzania w ówczesnej Europie. Ale, co już podkreślano wcześniej, aplikacja ta zyskała wspomniany wysoki poziom także dzięki uprzedniej pracy konsultacyjnej Adameckiego dla warszawskiej firmy.

Opisane jednostkowe napięcie między Adameckim i Clarkiem, gdy osadzić je w całokształcie pozytywnych relacji obydwu promotorów nowoczesnego zarządzania, pozwala na pewne sugestie interpretacyjne uszczegóławiające „historyczny paradoks” wskazany przez Wrena. Warto zacząć od możliwego „technicznego” aspektu przytoczonego epizodu. Z tej perspektywy za kluczową pro-

¹⁷⁰ „Na podstawie rozmowy (A. Czecha – uwaga T.O.) z doc. inż. Witoldem Żółkowskim (odpowiedzialnym wtedy za pieczę nad stowarzyszeniami typu Instytut Naukowej Organizacji z ramienia swojej pracy w Ministerstwie Opieki Społecznej) przeprowadzonej w Gliwicach w jego mieszkaniu na ul. Góry Chełmskiej w styczniu 1979 roku”. A. Czech, *Lutosławscy...*, op. cit.

¹⁷¹ Ibid.

ponuje się uznać sugestię rozmówcy Czecha, iż wykresy Gantta propagowane przez Clarka były łatwiejsze do zastosowania od harmonogramu Adamieckiego. Zaszło więc prawdopodobnie zjawisko, które można wytłumaczyć przez analogię do podobnych sytuacji występujących czasami w naukach matematycznych. Otóż zdarza się tam, że któryś z matematyków przedstawia dowód twierdzenia, po czym okazuje się, iż ktoś inny przedstawił dowód tego samego twierdzenia znacznie wcześniej. Jednak dowód późniejszy jest prostszy od swego poprzednika. W takim kształcie stanowi wersję narzędzia intelektualnego mniej narażoną na ewentualne błędy oraz mającą większe szanse na zrozumienie przez innych matematyków niż propozycja, której palmy pierwszeństwa nikt nie kwestionuje. Ale podane przyczyny powodują, że dowód późniejszy jest uznawany za lepszy¹⁷². Być może analogicznie sprawa się miała z narzędziami autorstwa Adamieckiego i niezależnie Gantta-Clarka, które rozpoczęły operacjonalizację „naukowego zarządzania”. Potencjalny czynnik „techniczny” wspomnianego napięcia między dwoma luminarzami nowoczesnej praktyki menedżerskiej najwyraźniej interferował z innymi elementami pokoleniowymi, historycznymi czy kulturowymi.

Przeszczepienie na grunt europejski ruchu produktywności związane przede wszystkim z działalnością ucznia Gantta stanowiło dzieło przedstawiciela, dokładnie rzecz biorąc, trzeciego pokolenia taylorystów (Taylor-Gantt-Clark). Adamiecki, mimo iż był od Clarka starszy jedynie o czternaście lat, reprezentował ewidentnie pierwsze pokolenie „ojców założycieli” nowoczesnego podejścia do problematyki organizacji. Interesujące dla dalszych badań byłoby sprawdzenie rzeczywistych konsekwencji tej różnicy. Ponadto ruch produktywności i jego ekspansja europejska wynikały z procesu przechodzenia zarządzania od fazy inżynierskiej, kreowanej między innymi przez Adamieckiego, do fazy uniwersalistycznej wyraźnie bliskiej Clarkowi, choć uproszczeniem byłoby stwierdzenie, iż „polski Taylor” się w tej drugiej nie odnalazł.

Wreszcie ważną rolę musiały odegrać różnice kulturowe między protagonistami przytoczonego napięcia, wchodzące w naturalne interakcje z cechami indywidualnymi sygnalizowanymi przez Czecha. Adamiecki pozostał konsultantem nastawionym przede wszystkim na inżynierskie usprawnienia organizacji produkcyjnych (choć oczywiście nie tylko takich), działającym bez specjalnego rozgłosu, propagującym nowoczesne zarządzanie głównie w środowiskach profesjonalistów. Clark z amerykańskim rozmachem obejmował swym działaniem znacznie szersze spektrum branż niż jego starszy polski kolega, nie stroniąc

¹⁷² M. Misiurewicz, *Jestem zadowolony z liczby dwa*, rozmawiał Ł. Kaniewski, „Rzeczpospolita. Plus Minus” 2016, nr 129, s. 34-35.

także od mediów, dedykując przesłanie o produktywności szerokim grupom czytelników gazet. Zresztą medialna promocja pracy Clarka w Polsce była przydatna dla naszego kraju. Wiązała się przecież z rządowymi staraniami o pożyczki międzynarodowe na rozwój przemysłu i szerzej gospodarki.

Oddzielnej analizy wymaga problem, w jakim stopniu raczej dyskretny charakter działań doradczych Adamieckiego w okresie wizyt Clarka wynikał także z faktu, iż polski współtwórca nowoczesnego zarządzania politycznie skłaniał się ku endecji, a więc środowisk i ideologii opozycyjnej wobec rządów pomajowych¹⁷³.

Sposób działania ucznia Gantta i propagowany przez niego ruch produktywności warto też zobaczyć jako przejaw kulturowego zjawiska, którego nazwa pojawiała się na łamach cytowanych tu gazet z epoki, to jest „amerykanizacji przemysłu”. Stanowiło ono oczywiście składnik szerszego fenomenu amerykańskiej „w ogóle” przenikającej różne sfery aktywności zarówno jednostek, jak i całych społeczeństw, aż do poziomu globalnego. Źródła wspomnianego procesu precyzyjnie ujmują historycy techniki, wskazując podręcznikowo, iż od lat 70. XIX wieku następowała stopniowa dominacja USA nad Europą w zakresie postępu naukowo-technicznego, czemu towarzyszył rozmach produkcji coraz bardziej mechanizowanej i automatyzowanej, zdobywające powszechną sławę „amerykańskie tempo” przy realizacji przedsięwzięć, szczególnie budowlanych, a także – last but not least – autoreklama, jak zwięźle rzecz ujął Bolesław Orłowski – „całkiem zresztą usprawiedliwiona faktami, choć niekiedy cokolwiek przesadzona”¹⁷⁴. Oczywistym następstwem zasygnalizowanych „przewag” była potęga ekonomiczna, polityczna i militarna Stanów Zjednoczonych, szczególnie wyraźna po I wojnie światowej, która zrujnowała „stary kontynent”, a znacznie jeszcze wzbogaciła „nowy”. Ameryka zaczęła też wyznaczać trendy biznesowe poprzez narodziny kapitalizmu menedżerskiego oraz – patrząc z szerszej, cywilizacyjnej perspektywy – kreowanie „korporacyjnego snu”, by użyć metafory rozpowszechnianej w historii biznesu przez cytowanego już Jamesa Hoopsa. Konsekwentnie, istotnymi aspektami funkcjonowania przedsięwzięć gospodar-

¹⁷³ Co nie przeszkadzało Adamieckiemu dokonywać w latach 1928-1929 reorganizacji biur Rady Ministrów na zlecenie jednego z bardziej znanych „pomajowych” premierów, Kazimierza Bartła (zob. A. Czech, *Organizator Adamiecki...*, op. cit.). Wiedza o poglądach politycznych Adamieckiego także pochodzi od A. Czecha, informacja bezpośrednia, zima 2016.

¹⁷⁴ B. Orłowski, *Powszechna historia techniki*, Oficyna Wydawnicza „Mówią Wieki”, Warszawa 2010, s. 122; idem, *Technika*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1999; M. Kopczyński, *Ludzie i technika. Szkice z dziejów cywilizacji przemysłowej*, Warszawa [b.r.w].

czych na terenie międzywojennej Europy stały się konwergencje i dywergencje wobec amerykańskich wzorców¹⁷⁵.

W taki właśnie kontekst wpisało się „naukowe zarządzanie”. Inżynierska geneza i misyjne ambicje amerykańskiej myśli menedżerskiej zdominowanej przez taylorizm szybko zapewniły jej istotną pozycję pośród produktów, które procesy „amerykanizacji” oferowały światu, a szczególnie Europie. Zauważył to na przykład Roman Dyboski, autor jednej z pierwszych analiz (o charakterze eseistyki naukowej, a nie tylko publicystycznych) podsumowujących opisywane zjawiska kulturowe z perspektywy naszego kraju. „Racjonalizacja pracy w przemyśle na sposób amerykański” – to hasło, które nestor polskich anglistów wymieniał jako pierwsze spośród sloganów popularnych jego zdaniem na terenie państw europejskich lat 20. ubiegłego stulecia. Sformułowanie, które przytoczył, uważał zresztą za wyraz pozytywnego aspektu społecznej fascynacji Stanami Zjednoczonymi, przydatnego kulturowo, czy raczej cywilizacyjnie, także naszemu krajowi. Dyboski wyróżniał bowiem dwa poziomy procesów „amerykanizacji”. Pierwszy nazwał powierzchownym i snobistycznym. Krakowskiemu znawcy kultury anglosaskiej chodziło tu o ekscytowanie się przez europejskie społeczeństwa pierwszej dekady lat międzywojennych muzyką (jazzem), filmem, stylem dziennikarstwa, obyczajami i modą zza oceanu. Drugi poziom był, według niego, znacznie bardziej godny uwagi, a nawet wspierania. „Ale amerykanizujemy się także głębiej – pisał polski uczoney – przyjmując wyższe wartości techniczne i higieniczne ich wielkiej kultury materialnej, **przyswajając sobie w rozwoju i przebudowie swojego przemysłu zdobyte starannej obserwacji i genialnej pomysłowości amerykańskiej w zakresie usprawnienia aparatu produkcyjnego i ekonomicznego wykorzystania sił ludzkich, przy równoczesnym podniesieniu dobrobytu mas produkcyjnych** [podkreślenie autora – T.O.]. Tej amerykanizacji w rzeczach ważnych i istotnych dla całego dzisiejszego bytu społecznego musi być jeszcze daleko więcej, jeżeli Europa ma być uratowana od straszliwych kataklizmów ekonomiczno-socjalnych, i jeżeli warunki doskonałej syntezy cywilizacyjnej europejsko-amerykańskiej mają być po stronie Europy całkowicie dopełnione¹⁷⁶. Pomijając stylistkę przytoczonego cytatu

¹⁷⁵ J. Hoopes, *Corporate Dreams*, op. cit.; F. Amatori, A. Colli, *Business History*, Routledge, New York 2011; M.B.W. Graham, *Entrepreneurship in the United States, 1920-2000* [w:] D.S. Landes, J. Mokyr, W.J. Baumol (eds.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princeton University Press, Princeton 2010, s. 401-442.

¹⁷⁶ R. Dyboski, *Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Wrażenia i refleksje*, Książnica-Atlas, Lwów-Warszawa 1930, s. 320. Autor był pierwszym polskim profesorem wizytującym wysłanym do USA przez Fundację Kościuszkowską. Stypendium to objęło jego działalność akademicką na terenie Stanów Zjednoczonych w latach 1928-1929.

typową dla czasu powstania pracy Dyboskiego, warto podkreślić, iż zawiera on propozycję kryteriów selektywnego korzystania z „amerykanizacji” w kontekście potrzeb krajów europejskich oraz związane z tym, oczywiście wyidealizowane, nadzieje. Jedne i drugie wyraźnie, choć implicite wiązały się z nowoczesnym zarządzaniem.

Polska należała do krajów szczególnie otwartych na procesy „amerykanizacji” okresu międzywojennego¹⁷⁷. Zwłaszcza późne lata 20. ubiegłego stulecia, a więc czas początków związku Clarka z naszym krajem, niosące względnie dobrą koniunkturę gospodarczą charakteryzowały się dużą popularnością wzorców amerykańskich wśród polskiego społeczeństwa. Propagowały je prasa, niemy jeszcze wówczas film, radio, a także organizacje religijne. Wspomniana tematyka została również wkrótce podjęta przez literaturę, ze sztandarowym przykładem powieści dla dzieci pióra Janusza Korczaka pt. *Bankructwo małego Dżeka* (wyd. 1925), co warto przypomnieć, ściśle związanej z problematyką zarządzania.

Istotnymi ambasadorami „amerykańskiego stylu życia” byli imigranci z USA, których podczas pierwszego pięciolecia po I wojnie światowej wróciło do niepodległej ojczyzny sto trzydzieści osiem tysięcy. Wraz z nimi była importowana między innymi narracja o najwyższych w ówczesnym świecie standardach bytowych pracownika (także robotnika przemysłowego) na terenie Stanów Zjednoczonych.

Proamerykańskie nastroje wspomagała pamięć zbiorowa sięgająca korzeniami do historii Kościuszki i Pułaskiego, kontynuowana przez mit kilku pokoleń emigrantów, szczególnie ekonomicznych, wędrujących do „raju za oceanem”, pamięć ożywiona całkiem niedawnymi wydarzeniami, takimi jak „14 punktów” Wilsona, a także generalnie sprzyjająca Polsce postawa tego prezydenta, walki podczas I wojny światowej i później dwudziestu pięciu tysięcy polonusów z USA i Kanady stanowiących trzon Błękitnej Armii Hallera czy – by poprzestać na tym przykładzie – udział ochotników amerykańskich w tworzeniu oraz działaniach militarnych polskiego lotnictwa w okresie zmagania polsko-bolszewickich 1919-1921.

Ostatni z przytoczonych przykładów zawiera anegdotyczny wątek dotyczący historii biznesu. Kluczową rolę w grupie amerykańskich oficerów lotnictwa, którzy nieśli organizacyjną, jak również czynną pomoc wojsku polskiemu od-

¹⁷⁷ J. Bartnicka, *Źródła inspiracji powieści Korczaka: Bankructwo Małego Dżeka i Kiedy znów będę mały*, „Midrasz” 2016, nr 3, s. 38-44, pierwodruk: „Przegląd Humanistyczny” 1989, nr 8/9; R. Dyboski, *Stany Zjednoczone...*, op. cit.; J. Zaborowski, *Nasze Stany Kochane*, „Rzeczpospolita. Plus Minus” 2016, nr 28, s. 4-7; A. Zamojski, *Warszawa 1920*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2009.

grywał Merian C. Cooper, później prominentna postać Hollywood, producent i reżyser, między innymi współtwórca *King Konga* (1933 rok), zdaniem niektórych historyków kina najśłynniejszego horroru w ciągu dziejów produkcji filmowej. Proponuję odczytać ten fakt, zdawałoby się zupełnie marginalny dla prezentowanego artykułu, jako metaforę ukazującą splot z jednej strony wielkich wydarzeń historycznych, a z drugiej popkultury przy tworzeniu się procesów „amerykanizacji” postrzeganej z polskiej perspektywy¹⁷⁸.

Cooper po raz pierwszy przyjechał do Polski z misją „American Relief Administration (ARA)”, kolejnego, wspomnianego już wcześniej w niniejszym artykule symbolu, jednocześnie zaś bardzo realnego wyrazu pomocy USA dla naszego państwa, szczególnie na przełomie drugiej i trzeciej dekady ubiegłego stulecia. W końcu lat 20. pamięć o tych działaniach była wciąż żywa, a sama organizacja nadal funkcjonowała. Równoległe do pomocowych inicjatyw Amerykanów rozwijały się różnorodne podmioty instytucjonalne prowadzone przez około trzymilionową Polonię amerykańską nastawione na wielopłaszczyznowe wspomaganie „starego kraju”. Sztandarowym przykładem takich struktur było Stowarzyszenie Mechaników Polskich z Amerykańskimi. Z perspektywy tematyki niniejszego artykułu szczególnie istotną rolę odgrywały różnorodne organizacje w USA, tradycyjne i wciąż powstające nastawione na pomoc gospodarczą Polsce¹⁷⁹.

Kończąc ten pobieżny przegląd elementów mozaiki, jaką były niewątpliwie procesy „amerykanizacji” omawianego okresu, warto podkreślić, iż ówczesne proamerykańskie nastawienie Polaków miało silne uwarunkowania geopolityczne. „Na gorąco” opisywał je cytowany już wcześniej Dyboski. Nasz kraj, podobnie jak choćby Czechosłowacja, cieszący się państwowością odrodzoną po 1918 roku nie odczuwał ciężaru długów, które zaciągnęli w Stanach Zjednoczonych główni europejscy uczestnicy I wojny światowej, na czele z Francją i Wielką Brytanią. Nie dotyczyła go też w znacznym stopniu różne aspekty polityki amerykańskiej zmierzające do wygrania konkurencji ze „starą Europą”. Przeciwnie, nasz kraj doświadczał pomocy USA na znacznie lepszych warunkach niż pokonane Niemcy. Jednocześnie zaś polskie społeczeństwo widziało, iż trudności podobne do przeżywanych przez nie samo, mają również znacznie bogatsze państwa regionu i że też nie dysponują rozwiązaniami.

¹⁷⁸ A. Zamojski, op. cit.; M. Siekierski, *Memoirs of King Kong Director and War Hero at Hoover*, <http://www.hoover.org/news/memoirs-king-kong-director-and-war-hero-hoover> [dostęp: 11.07.2016]; Ł.A. Plezner, *Hollywood pod znakiem Wielkiego Kryzysu* [w:] T. Lubelski, I. Sowińska i R. Syska (red.), *Historia kina. Tom 2. Kino klasyczne*, Univeristas, Kraków 2011, s. 73-133.

¹⁷⁹ J. Bartnicka, op. cit.

„Cały powojenny świat europejski” – wskazywał Dyboski pod koniec lat 20. XX wieku – targany dreszczami głębokich i zasadniczych przesileń politycznych i społecznych, gorączkowo szuka wzorów dla organizacji swej struktury państwowej i socjalnej (...). Otóż narody długo i forsownie karmione mądrością niemiecką i doktryną o wyższości Niemiec – jak Czesi i Polacy – przez naturalną reakcję szukają teraz intensywniejszego kontaktu z dalszym Zachodem i tam są skłonne upatrywać się owych wcielonych ideałów doskonałości społecznej, na których pragnęłyby wzorować swe nowe życie¹⁸⁰.

Jako uzupełnienie szkicowanych tu uwarunkowań „amerykanizacji” można dodać jeszcze brak specjalnych chęci w ówczesnej Polsce, jeśli chodzi o skalę ogólnospołeczną, do przeszczepiania na nasz grunt eksperymentów faszyzujących Włoch czy komunistycznej Rosji, przy wszystkich różnicach znamionujących uogólnione reakcje społeczne wobec każdego z tych radykalnych rozwiązań.

Last but not least, konieczne jest pamiętanie, iż percepcja „amerykanizacji przemysłu” miała ze strony społeczeństwa polskiego późnych lat 20. wyraźny rys idealizacyjny. Przywoływany już wielokrotnie Dyboski pisał o „idealizującej sile tego oddalenia, jakie nas od Ameryki dzieli” i o „prostoduszności, z jaką urzędzenia, specyficznie amerykańskie i tylko w amerykańskich warunkach możliwe, chciano by zastosować w naszej biednej Europie jako wszechpotężne lekarstwa na jej specyficzne boleści”¹⁸¹.

Nie jest wykluczone, iż wspomniane napięcie między Clarkiem i Adamieckim mogło mieć genezę nie tylko w różnicach osobowościowych dwóch luminarzy nowoczesnego zarządzania, ale także stanowiło wyraz odmiennych postaw wobec wspomnianej idealizacji procesów „amerykanizowania” polskiego przemysłu.

Pewną śladową, narażaną silnie na niebezpieczeństwo nadinterpretacji, sugestię popierającą takie przypuszczenie można znaleźć na kartach cytowanej wcześniej relacji Stanisława M. Komorowskiego, iż po kryzysie na jesieni 1938 nowy zarząd „Lilpopa” wycofywał się z niektórych wskazań Clarka. Przedsiębiorstwo miało wówczas zacząć „działać siłą rozpędu”¹⁸². Respektując źródłowość pierwszej z uwag (choć oczywiście musi być poddana dalszej weryfikacji), trudno zgodzić się z drugą. Po Stanisławie Komorowskim kierowanie firmą przejął przecież wspomniany już wcześniej Zygmunt Rytel należący do grona głównych luminarzy nowoczesnego zarządzania w Polsce „po Adamieckim”, przede wszystkim zaś menedżer-praktyk. Być może więc emocjonalna notka pióra Komorowskiego juniora ujawniła po prostu różnice koncepcyjne dotyczące rozumienia i aplikacji myśli menedżerskiej na terenie „Lilpopa”.

¹⁸⁰ R. Dyboski, op. cit., s. 12.

¹⁸¹ Ibid., s. 13.

¹⁸² S.M. Komorowski, op. cit., s. 253.

Podsumowanie – historyczny paradoks jako wyzwanie historiograficzne

Podsumowując, „amerykanizacja przemysłu” miała w okresie międzywojennym silne „osadzenie” kulturowe, a nawet szerzej – cywilizacyjne – na kontynencie europejskim, szczególnie zaś pośród takich społeczeństw, jak polskie.

Rodzime zdobycze z zakresu zarządzania, choć były chronologicznie pierwsze, nie posiadały takiej „nośności” medialnej, jak ideowy bądź narzędziowy „import” z USA. Istotny dla zrozumienia sygnalizowanych procesów jest też oczywisty, choć łatwy do przeoczenia fakt, iż Adamiecki oraz jego środowisko przez podkreślanie swych związków z Taylorem także przyczyniało się do budowania atmosfery sprzyjającej opisywanej „amerykanizacji”.

W takim kontekście jako wyrazy najwyższego uznania należy rozumieć przytaczane w niniejszym artykule opinie Clarka, iż przynajmniej kilka przedsiębiorstw na terenie Polski stosowało nowoczesne zarządzanie jeszcze przed jego przyjazdem i że nasz kraj jest dobrym miejscem na „amerykanizację przemysłu”, a także późniejsze nieco zachwyty przedstawicieli Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji (o których tu pisano) zaliczające Polskę do grona zaledwie kilku państw – co warto podkreślić – poza USA, w których naukowe podejście do zarządzania znajduje odzwierciedlenie w praktyce przedsiębiorstw.

Nikt też, warto raz jeszcze przypomnieć, z amerykańskich bądź zachodnioeuropejskich ekspertów nie kwestionował pierwszeństwa Adamieckiego i jego zasług w rozprzestrzeleniu „naukowego zarządzania” na terenie Polski, dzięki czemu nasz kraj stanowił „otoczenie biznesu” znacznie lepiej, niż było to gdzie indziej, przygotowane do „amerykanizacji”.

Państwo o dość słabym rozwoju gospodarczym (także w porównaniu z sąsiednią Czechosłowacją) okazało się być liderem nowoczesnego zarządzania (mimo braku instytucjonalnego wsparcia tej dziedziny przez rząd, tak jak miało to miejsce choćby w przywoływanej już Czechosłowacji¹⁸³). Stwierdzenie to można uznać za hipotezę do dalszych badań. Przy czym chodzi tu o „hipotezę” w znaczeniu tego terminu typowym dla nauk humanistycznym, jako „fakt domniemany”¹⁸⁴, bez konotacji związanych z randomizacją i operacjami statystycznymi.

Wsparcie dla sformułowania i podjęcia weryfikacji badawczej wspomnianej hipotezy znajduję w najnowszym, często tu cytowanym artykule Daniela A. Wrena z 2015 roku. Zdaniem amerykańskiego nestora historyków myśli menedżer-

¹⁸³ Zob. np. A. Czech, *Karol Adamiecki...*, op. cit.

¹⁸⁴ A. Wierzbicki, *Poczet historyków polskich*, Wydawnictwo Nauka i Innowacje, Poznań 2014, s. 68.

skiej nasz kraj czasów aktywności konsultingowej Clarka był obszarem tak wielu starań zastosowania wykresów Gantta, iż aby je dobrze umiejscowić, potrzeba zrozumieć „głębiej rolę naukowego zarządzania w Polsce [okresu międzywojennego – dopisek T.O.]”¹⁸⁵.

Na oddzielną refleksję zasługuje fakt, że przytoczony postulat poznawczy pojawił się dopiero przed rokiem i pochodził od badacza z USA. Analiza przyczyn takiego stanu rzeczy znacznie przekraczałaby ramy niniejszego artykułu.

W każdym razie wrenowski **paradoks historyczny związany z działalnością Adamickiego i ruchem produktywności promowanym przez Clarka okazuje się także, a może przede wszystkim, paradoksem historiograficznym, to znaczy stanowi wyzwanie dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu oraz historii biznesu w Polsce, by kompleksowo zająć się „białą plamą”, jaką są dotąd dzieje praktyki menedżerskiej międzywojnia na terenie naszego kraju.** Rekonstrukcja wspomnianego epizodu z przeszłości stanowiłaby istotny przykład przypominania organizacyjnego, którego inspiracyjne znaczenie dla współczesności mogłoby się stać przedmiotem interdyscyplinarnej bądź transdyscyplinarnej dyskusji. Istotnym „bohaterem” takiej historii pozostaje przynajmniej jeden „z warszawskich adresów Adamickiego” – firma „Lilpop, Rau & Loewenstein”¹⁸⁶.

Literatura

Amerykanizacja przemysłu. Ze świata, „Kurjer Warszawski”, 17.03.1928, s. 7.

Amatori F., Colli A., *Business History*, Routledge, New York 2011.

Arct S., *Nie wolno niszczyć warsztatów pracy*, „Tygodnik Handlowy” 1931, nr 3, s. 2.

¹⁸⁵ A.D. Wren, *Implementing...*, op. cit., s. 321.

¹⁸⁶ Serdecznie dziękuję prof. A. Czechowi za główną inspirację do tego artykułu oraz niezwykłą cierpliwość w oczekiwaniu na jego ostateczną wersję, prof. Jamesowi Hoopsowi z Babson College (USA) za zidentyfikowanie, iż maszynopis raportu International Management Institute na temat „Lilpopa” znajduje się w archiwach dwóch bibliotek akademickich na świecie i pomoc w zdobyciu dla mnie kopii tego materiału z archiwum biblioteki Harvarda, mojemu doktorantowi Muhammadowi Kamranowi Khan za przywiezienie wspomnianego raportu przy okazji uczestnictwa w konferencji na Harvardzie, za pomoc w docieraniu do anglojęzycznej literatury przedmiotu niedostępnej w Polsce i redakcję angielskiego streszczenia niniejszego artykułu, Kindze Miklas i Olegowi Szuszkiewiczowi, uczestnikom seminarium w „Między słowami”, a teraz już absolwentom studiów I stopnia na Wydziale Zarządzania UW oraz Łukaszowi Własiukowi, studentowi Wydziału Ekonomicznego UW za aktywny udział w kwerendzie bibliotecznej i archiwalnej na potrzeby tego tekstu, łącznie z „polowaniem” na archiwalne wydawnictwa w Internecie, a także Margaret Nawrockiej, uczestniczce wspomnianego seminarium za pomoc redakcyjną i logistyczną.

- Badanie stanu przemysłu polskiego przez P. Wallace Clarka*, „Gazeta Handlowa” 1930, nr 139, s. 4.
- Baldwin Locomotive Works*, <http://www.american-rails.com/baldwin-locomotive-works.html> [dostęp: 7.07. 2016].
- Bartnicka J., *Źródła inspiracji powieści Korczaka: Bankructwo Małego Dżeka i Kiedy znów będą mały*, „Midrasz” 2016, nr 3, s. 38-44, pierwodruk: „Przegląd Humanistyczny” 1989, nr 8/9.
- Billig M., *„Poznawcze aspekty uprzedzeń”. Henri Tajfel a psychologia dogmatyzmu*, tłum. M. Szymonik, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1, s. 26-47.
- Boorstin J.D., *Amerykanie. Fenomen demokracji*, tłum. J. Kozak, Bellona i WAiF, Warszawa 1995.
- Ciuk S., Kostera M., *Drinking from the Waters of Lethe: A Tale of Organizational Oblivion*, „Management Learning” 2010, No 41, s. 187-204.
- Czech A., *Solidaryzm – światopoglądem twórców nauki organizacji i zarządzania* [w:] S. Partycki (red.), *Religia a gospodarka. Suplement*, WN KUL, Lublin 2005, s. 59-64.
- Czech A., *Organizator Adamiecki – przedsiębiorca Wierzbicki: role przeciwstawne czy uzupełniające?* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki*, K. Lisiecka, A. Czech (red.), „Studia Ekonomiczne”, nr 47, AE, Katowice 2007, s. 149-160.
- Czech A., *Hoover for Poland and Polish Managerial Community*, „Journal of Economics & Management” 2007, Vol. 3, s. 57-59.
- Czech A., *Karol Adamiecki a Zakłady Ostrowieckie*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe. Nauki o Zarządzaniu – u Początków i Współcześnie” 2012, nr 118, s. 68-69.
- Czech A., *Menedżerowie polscy doby industrializacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomice, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach” 2013, nr 17, s. 73-85.
- Czech A., *Fabryki parowozów w Polsce – wkład przedstawicieli nauk o zarządzaniu w ich powstanie, funkcjonowanie i rozwój* [w:] M. Kapias, D. Keller (red.), *Sukcesy i porażki kolei w Polsce 1918-1989*, Muzeum w Rybniku, Rybnik 2015, s. 202-215.
- Czech A., *Lutosławscy – wkład w naukowe zarządzanie*, maszynopis 2016.
- Domański R., *Głos w dyskusji. Uwagi* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ż. Kormanowa, H. Rostkowska (red.), *Wielkie zakłady przemysłowe Warszawy*, PWN, Warszawa 1978, s. 319-321.
- Down S., *A Historiographical Account of Workplace and Organizational Ethnography*, „Journal of Organizational Ethnography” 2012, No 1, s. 72-82.
- Drecki J., *Organizacja pracy, produkcji i zbytu, jako przedmiot zainteresowania pracowniczych związków zawodowych*, „Praca i Opieka Społeczna” 1926, z. I i II, s. 189-201.
- Dyboski R., *Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Wrażenia i refleksje*, Książnica-Atlas, Lwów-Warszawa 1930.

- Gergen K.J., *Świat relacji*, tłum. A. Chrzanowska, „Charaktery” 2013, nr 8, s. 84.
- Graham M.B.W., *Entrepreneurship in the United States, 1920-2000* [w:] D.S.J. Landes, J. Mokyr, W.J. Baumol (eds.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princeton University Press, Princeton 2010, s. 401-442.
- Haan M. von (eds.), *The Instalation of Scientific Management in the Railway Car Plant of Messrs. Lilpop, Rau & Loewenstein, Warsaw, Poland*, International Management Institute Unpublished Report, Geneva 1933, materiał archiwalny biblioteki Uniwersytetu Harvarda USA.
- Hoopes J., *Corporate Dreams*, Rutgers University Press, New Brunswick 2011.
- Hoopes J., *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, Perseus, Cambridge, MA [Oxford] 2003.
- Jacques R.S., *History, Historiography and Organization Studies: The Challenge and the Potential*, „Management & Organizational History” 2006, No 1, s. 31-49.
- Jajszczak A., *Fabryka Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim w latach 1945-1960: Okoliczności powstania: Konstancy Rudzki*, „Rocznik Mińsko-Mazowiecki” 2011, nr 19, s. 107-190.
- Jakubowski J. (przewodn. Komitetu Red.), *Rocznik polskiego przemysłu i handlu*, Editeurs-Publisher-Velrag: Polska Spółka Wydawnictw Informacyjnych, Warszawa 1938.
- Jeziński A., Leszczyńska C., *Historia gospodarcza Polski*, KeyText, Warszawa 2010.
- Karski J., *Przegląd ekonomiczny. Zwrot w konjunkturze ekonomicznej*, „Przegląd Socjal-demokratyczny” 1910, nr 19, s. 67-78.
- Kipping M., *American Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships*, „The Business History Review” 1990, No 2, s. 190-220.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4, s. 9-19.
- Kolendo J., *Zarys historii Fabryki Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim*, Warszawa 1965 (powielane).
- Kolendo J., *Przedsiębiorstwo „K. Rudzki i SKA” w latach 1858-1900. Ewolucja jego form organizacyjno-prawnych* [w:] *Warszawa w XIX wieku 1795-1918*, z. 2, Warszawa 1971, s. 61-94.
- Kolendo J., *Zakłady K. Rudzkiego i ich załoga w latach 1858-1914* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ż. Kormanowa, H. Rostkowska (red.), *Wielkie zakłady przemysłowe Warszawy*, PWN, Warszawa 1978, s. 301-317.
- Komorowski S.M., *O Lilpopie i lilpopiakach 1918-1944-...* [w:] B. Orłowski, J. Piłatowicz (red.), *Inżynierowie polscy w XIX i XX wieku*, t. II: *Technika i przemysł*, PTHT, Warszawa 1994, s. 232-276.
- Kopczyński M., *Ludzie i technika. Szkice z dziejów cywilizacji przemysłowej*, Mówią Wieki, Warszawa (b.r.w.).

- Kormanowa Ż., *Podsumowanie* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Ż. Kormanowa, H. Rostkowska (red.), *Wielkie zakłady przemysłowe Warszawy*, PWN, Warszawa 1978, s. 809-831.
- Kostera M., *Organizations and Archetypes*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.
- Kostera M., Nierenberg M. (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, WZ i KS UJ, Kraków (w druku).
- Kozia J., *Projekt systemu własności pracowniczej w nawiązaniu do Polskiej Spółki Pracowniczej „GAZOLINA i amerykańskich ESOP-ów* [w:] *Spółdzielczość i akcjonariat pracowniczy jako elementy bezpieczeństwa społecznego i trwałego rozwoju*, Krajowa Rada Spółdzielcza i Polskie Lobby Przemysłowe im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Warszawa 2009, s. 26-36.
- Lutosławski Z., *Przykład organizacji zakładu przemysłowego*, cz. I i II, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Kraków-Poznań-Warszawa 1946/1947.
- Łukasiak A., *Była taka fabryka: historia Zakładów "Rudzki i Spółka"*, „Rocznik Mińsko-Mazowiecki” 2009, nr 17, s. 49-62.
- Mee J.F., *Pioneers of Management*, „Advanced Management – Office Executive” 1962, October, s. 26-29.
- Middleton D., Edwards D., *Introduction* [w:] D. Middleton, Edwards D. (eds.), *Collective Remembering*, SAGE Publications, London 1990, s. 1-22.
- Middleton D., Edwards D. (red.), *Collective Remembering*, SAGE Publications, London 1990.
- Misiurewicz M., *Jestem zadowolony z liczby dwa*, rozmawiał Ł. Kaniewski, „Rzeczpospolita. Plus Minus” 2016, nr 129, s. 34-35.
- Morawski W., *Dzieje gospodarcze Polski*, Difin, Warszawa 2010.
- Moris Ch., *Giganci*, tłum. T. Misiorek, Helion, Gliwice 2006.
- Na froncie pracy*, „Nowiny Codzienne”, 12.06.1933, s. 3.
- Ochinowski T., *Tradycje przedsiębiorczości jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, WNWZ UW, Warszawa 2013.
- Ochinowski T., *Historia organizacyjna jako przestroga na przykładzie rekonstrukcji trzech opowieści o specyficznych karierach zawodowych w latach stalinowskich* [w:] M. Żemigala (red.), *Horyzonty współczesnego zarządzania. Księga z okazji jubileuszu profesora Jerzego Bogdanienci*, WN WZ UW, Warszawa 2016, s. 475-494.
- Ochinowski T., *Jak rozmawiać z przeszłością, by wzbogacić komunikację w teraźniejszości, czyli o pożytkach z historiografii organizacji* [w:] M. Kostera, M. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, WZ i KS UJ, Kraków (w druku).
- O nadużycia przy budowie mostów*, „Kurier Warszawski”, 14 lutego 1911 r., nr s. nieczytelny.
- Organizacja naukowa w przemyśle*, „Gazeta Bankowa” 1926, nr 24, s. 604-605.

- Orłowski B., *Technika*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1999.
- Orłowski B., *Powszechna historia techniki*, Mówią Wieki, Warszawa 2010.
- Ostaszewski W., *Rys historyczny Zakładu Odlewnictwa Politechniki Warszawskiej*, „Prace Instytutu Technologii Materiałowych”, Instytut Technologii Materiałowych, Wydział Technologii Produkcji, Politechnika Warszawska, Warszawa 2007, s. 7-10.
- Piątkowski A., *Polish Engineers and Technicians Circles as a Laboratory of Karol's Adamiecki Business Consulting and Organizational Activities*, [artykuł w trakcie oprac. red.].
- Pleznar Ł.A., *Hollywood pod znakiem Wielkiego Kryzysu* [w:] T. Lubelski, I. Sowińska, R. Syska (red.), *Historia kina. Tom 2. Kino klasyczne*, Univeristas, Kraków 2011, s. 73-133.
- Pustuła Z., *Udział Towarzystwa „Lilpop, Rau i Loewenstein” w realizacji dostaw dla armii carskiej*, „Rocznik Warszawski” 1961, t. II, s. 135-163.
- Pustuła Z., *Początki kapitału monopolistycznego w przemyśle hutniczo-metalowym Królestwa Polskiego (1882-1900)*, PWN, Warszawa 1968.
- Pustuła Z., *Typy zakładów i przedsiębiorstw w przemyśle metalowym Warszawskiego Okręgu Przemysłowego (1870-1913)* [w:] I. Pietrzyk-Pawłowska (red.), *Zakłady przemysłowe w Polsce XIX i XX wieku. Studia i materiały*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967, s. 68-83.
- Pustuła Z., *Stalownia Warszawska na Pradze* [w:] J. Kazimierski, R. Kołodziejczyk, Z. Kormanowa (red.), *Przewodnik po warszawskich zakładach przemysłowych, 1800-1960. Zeszyt próbny*, Komisja Badania Historii Zakładów Przemysłowych m. st. Warszawy, Warszawa 1971, s. 68-77.
- Pustuła Z., *Z dziejów zakładów Lilpopa* [w:] *Dzieje Woli*, Warszawa 1974, s. 137-160.
- Pustuła Z., *Akcyjne Towarzystwo Przemysłowe Zakładów Mechanicznych Lilpop, Rau i Loewenstein S.A.* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1954 roku*, t. I, Wiedza Powszechna, Warszawa 1981, s. 13-14.
- Pustuła Z., *Evansowie* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1954 roku*, t. I, Wiedza Powszechna, Warszawa 1981, s. 164.
- Pustuła Z., *Lilpop Stanisław* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1954 roku*, t. I, Wiedza Powszechna, Warszawa 1981, s. 164, 418.
- Pustuła Z., *Towarzystwo Przemysłu Metalowego K. Rudzki i Ska S.A.* [w:] A. Mączak i in. (red.), *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1954 roku*, t. II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1981, s. 413.
- Pustuła Z., *Z dziejów warszawskiego przemysłu budowy maszyn (1818-1939)*, „Kalendarz Warszawski 89” KAW, Warszawa 1989, s. 83-107.
- Rowlinson M., Casey A., Hansen P.H., Mills A.J., *Narratives and Memory in Organizations*, “Organization” 2014, No 4, s. 441-446.

- Rowlinson M., Booth Ch., Clark P., Delahaye A., Procter S., *Organization Studies. Social Remembering and Organizational Memory*, "Organization Studies" 2010, No 31, s. 69-87, s. 71.
- Shotter J., *The Social Construction of Remembering and Forgetting* [w:] D. Middleton, D. Edwards (eds.), *Collective Remembering*, SAGE Publications, London 1990, s. 120-138.
- Siekierski M., *Memoirs of King Kong Director and War Hero at Hoover*, <http://www.hoover.org/news/memoirs-king-kong-director-and-war-hero-hoover> [11.07.2016].
- Skład Komisji prof. Kemmerera*, „Kurjer Warszawski”, 5.07.1926, s. 8.
- Skodlarski J., *Historia gospodarcza*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Skowroński A., *Istota i przedmiot nauki o przedsiębiorstwie*, Księgarnia Wł. Wiłak, Poznań 1948.
- Sprawozdanie Zarządu z roku 1932 Towarzystwa Przemysłowego Zakładów Mechanicznych "Lilpop, Rau i Loewenstein" Spółka Akcyjna w Warszawie*, 30 maja 1933, APW kięga hip. 2095, sygnatura 7.
- „Starachowice” i „Ursus” w rękach rządu. *O zmianie kierunku polityki Banku Gospodarstwa Krajowego*, „Tygodnik Handlowy”, 7.10.1927, s. 2.
- Ströter H.G., *Americanization of the European Economy: A Current Survey of American Economic Influence in Europe since the 1800s*, Springer US, New York 2005.
- Tarasiewicz K., *Cały wiek w Warszawie*, VEDA, Warszawa 2010.
- Wieczorkiewicz B., *Gwara warszawska dawniej i dziś*, PIW, Warszawa 1996.
- Wieleżyński L., *Wspólna praca, wspólny plan: życie i dzieło mądrego człowieka*, Szyld, Kraków 1998.
- Wierzbicki A., *Poczet historyków polskich*, Nauka i Innowacje, Poznań 2014.
- Wizyta P. Wallace Clarka w Warszawie, „Kurjer Warszawski”, 7.04.1930, s. 15.
- Wood J.C., Wood M.C., *F.W. Taylor: A Critical Evolution in Business and Management*, Routledge, London 2002.
- Wrege Ch.D. i in., *The International Management Institute and Political Opposition to Its Efforts in Europe, 1925-1934*, "Business and Economic History" 1986, Vol. 16, s. 249-264.
- Wren D.A., *The Evolution of Management Thought*, The Ronald Press Company, New York 1972.
- Wren D.A., *Implementing the Gantt Chart in Europe and Britain: The Contributions of Wallace Clark*, "Journal of Management History" 2015, 21(3), s. 309-32.
- Wyjazd P. Wallace Clarka, „Gazeta Handlowa”, 21.06.1930, s. 1.
- Zaborowski J., *Nasze Stany Kochane*, „Rzeczpospolita. Plus Minus” 2016, nr 28, s. 4-7.
- Zamoyski A., *Warszawa 1920*, tłum. M. Ronikier, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2009.

Zgon Prezesa Leopolda Kotowskiego... „Codzienna Gazeta Handlowa”, 17.10.1935, s. 3.

Z pobytu p. profesora Kemmerera, Kronika Polityczna, „Kurjer Warszawski”, 11.07.1926, s. 15.

TWO WARSAW ADDRESSES OF KAROL ADAMIECKI WITH HISTORICAL PARADOX IN THE BACKGROUND

Summary: The article is a proposal to analyze the historical paradox, which was suggested indirectly in 1972 by Daniel A. Wren, that Gantt diagram, which was popularized by Wallace Clark has played a role as the foundation for a European “productivity movement”. The movement was treated on the “old continent” as the export of US ideas, despite much earlier activities of Adamiecki. Contribution to this paradox explanation, which is the content of the article, is treated as a symptom of organizational recalling. The article presents a reconstruction of the consulting activities of Adamiecki in Warsaw companies, “Lilpop” and “Rudzki” at the beginning of the twentieth century and the activity of Clark in the interwar Poland. The Clark-Adamiecki relations are also discussed. The conclusion of the article assumes that Wren’s historical paradox has historiographical “nature”. Basically, the researchers have forgotten the role of interwar Poland as a leader of modern management in Europe.

Keywords: studies over organizational memory, scientific management, the Warsaw enterprises, Karol Adamiecki, Wallace Clark, the americanization of industry.