

Bronisław Bombała

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn

email: bronislawb@poczta.onet.pl

Karola Adamickiego harmonia duchowa jako podstawa etycznej kultury organizacji

*[...] tak metoda stała się celem a oni
miałąc pojęcia na pył uśmierzali swój strach
aż prawda złuszczyła się z ich kości
aż dobro zastygło w ich sercach
aż piękno wyklulo im oczy.*

Krzysztof D. Szatravski

1. Wprowadzenie

Jako wprowadzenie do referatu przytoczę stwierdzenie Karola Adamickiego, które zachowuje wciąż niezwykłą aktualność: *[...] jedną z najważniejszych zasad wydajności jest sprawiedliwe i uczciwe postępowanie. [...] Zdaje się, że nadchodzi czas, iż człowiek wypróbowawszy wszystkie sposoby, aby tę prawdę ominąć, będzie jednak musiał do niej powrócić, jako do jednej z najważniejszych podstaw życia gospodarczego*¹. Jakże prorocze okazały się te słowa zważywszy na poszukiwania w polskiej i światowej teorii organizacji i zarządzania antidotum na kryzysy etyczne nękające przedsiębiorstwa i społeczeństwa.

Grzechem pierwotnym polskiej teorii organizacji i zarządzania było zapomnienie nauki Karola Adamickiego o harmonii duchowej. Twórcy powojennej teorii powinni uczynić swoisty rachunek sumienia – to zadośćuczynienie należy się tak Adamiickiemu jak i pokoleniom studentów, których karmiono papką marksistowsko-leninowską, a w czasach bliższych libertyńsko-liberalną. Chodzi tu o piszących te i podobne słowa: *Inaczej jest wtedy, gdy Adamicki wkraczał w dziedzinę polityki. Tu błędził na pewno. O harmonii duchowej, o zasadzie współdziałania mówił i pisał z pozycji wyznawcy solidaryzmu społecznego, czy ubolewanie, że *Obce mu były nauki Marksa, wierzył w „przyrodzone” prawo własności, krytycznie oceniał plan pierwszej pięciolatki Związku Radzieckiego, dowodząc, iż nie mógł on być opracowany na zasadach naukowych.**

W czasach współczesnych ideologia komunistyczna została zastąpiona przez ideologię technokratyczną, której podstawą jest racjonalność instrumentalna. Stanowi ona wzorzec organizatorskiej praktyki, w której naukowa wiedza została sprowadzona do różnego rodzaju technik, a filozofia zarządzania ograniczona do zagadnień związanych z realizacją i kontrolą procesów. Technokratyczna racjonalizacja zajmując się doskonaleniem koordynacji,

¹ K. Adamicki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa 1985, s. 203.

przewyciężaniem oporu wobec zmian, tworzeniem elastycznych form itp., sprowadza swoje zadania do ułatwienia manipulowania organizacjami i utrzymania w nich *status quo*. W rezultacie ich strukturalizacja przebiega tak, że jedne grupy osób maksymalizują swoje szanse życiowe kosztem minimalizacji szans pozostałych².

Znaczna część naukowców i menedżerów przedstawia teorie i modele oparte na instrumentalnej racjonalności jako optymalne w dzisiejszych warunkach. W tym ujęciu działalność i sens ludzkiej egzystencji zredukowane są do określonych mechanizmów (popędów, bodźców, gry rynkowej). W ślad za tym idą różne możliwości podporządkowania im człowieka. Przy takim założeniu nic nie stoi na przeszkodzie, aby podporządkować go i oddać na służbę procesom gospodarczym i organizacyjnym. Menedżerowie mając oparcie w koncepcji *homo oeconomicus* mogli czuć się w pełni usprawiedliwieni, tworząc struktury gospodarcze i organizacyjne służące nie człowiekowi, lecz industrialnemu postępowi, nawet za cenę naruszania godności pracujących. W efekcie teoria organizacji i zarządzania doszła do takiego stanu, który – jak pisze prof. A.K. Koźmiński – rodzi frustrację³.

2. Podstawowe zagadnienia koncepcji Karola Adamieckiego

Poszukując dróg wyjścia z kryzysu w jakim znalazła się teoria organizacji i zarządzania należy uwzględnić punkt widzenia Adamieckiego na rolę tej nauki w społeczeństwie. Podkreślał on jej społeczną funkcję. W artykule „Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle” pisał: *chciałbym tu rzucić nieco światła na znaczenie samej istoty naszej pracy w tym olbrzymim organizmie, który nazywamy społeczeństwem i którego organy wykonywają jakąś funkcję, potrzebną do normalnego życia całego organizmu*⁴.

Adamiecki, propagując naukowe podejście do organizacji pracy, zastanawiał się jednocześnie nad skutkami społecznymi jakie spowoduje. Uważał, że zmiany w ustroju przedsiębiorstwa nie mogą być przeprowadzane w interesie tylko jednej grupy społecznej – właścicieli kapitału. Racjonalizacja pracy powinna być przeprowadzana w interesie całego społeczeństwa, czy używając współczesnej aparatury pojęciowej, winna uwzględniać potrzeby wszystkich interesariuszy: *Ponieważ jedynym celem techniki jest otrzymanie największego pożytecznego wyniku przy najmniejszym zużyciu środków, to my, kierownicy, musimy sobie zadać pytanie: czy tym mechanizmem umieliśmy kierować tak, aby dawał największy współczynnik pożytecznego działania dla całego organizmu. Jednym słowem, robiąc bilans naszej pracy kierowniczej w przemyśle, musimy przede wszystkim sporządzić go z punktu widzenia strat i zysków ogólnospołecznych*⁵.

Kolejnym problemem nurtującym go przez wiele lat był wpływ naukowej organizacji pracy na wzrost bezrobocia i sytuację robotników w fabrykach – obniżenie ich pozycji przez odgórne narzucenie procedur wykonania pracy. Wydaje się, iż warto przytoczyć tok jego rozumowania w tej sprawie: *Aby otrzymać największą wydajność całego zespołu, każdy z pracowników, jak widzimy, musi ściśle stosować się do wskazań ogólnego planu lub*

² Zob. B. Bombała, *Panorama nihilistycznych przemian w technopolu*, [w:] Z. Kunicki (red.), *Oblicz nihilizmu*, Wyd. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2001, s. 50–63.

³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 10.

⁴ K. Adamiecki, *op.cit.*, s. 109.

⁵ Tamże, s. 110.

wykresu. Otóż taka dyscyplina pracy wydaje się na pierwszy rzut oka jakby zamachem na swobodę jednostek – sprowadzaniem ludzi do roli automatów, związanych ze sobą tak samo, jak części maszyny w jedną całość; można więc mniemać, że dyscyplina ta jest niepożądana ze względu na osobistą swobodę pracowników. Gdybyśmy się jednak chcieli zapatrywać z tego punktu widzenia na daną sprawę, to właściwie należałoby potępić i wszelką dobrze zorganizowaną pracę zbiorową, bo przecież główną podstawą takiej pracy jest właśnie ściśle stosowanie się pracy jednostek do pracy całego zespołu. Z drugiej znów strony widzimy, że już w samym zarodku prac zbiorowych leży dążność do przystosowania się poszczególnych działań do działania całej grupy pracowników i dążność ta przejawia się zawsze i niezależnie od tego, czy będziemy na nią oddziaływać lub nie. [...] Oszczędność energii przez dobre i ściśle zorganizowanie pracy jest zbyt wielka, aby człowiek, mając do wyboru między zupełną swobodą, właściwie niesystematycznością, swej pracy i korzyścią, jaką mu daje planowość działania, miał wybrać pierwszą. Obawę więc, że przez ujęcie pracy zbiorowej w ściśle prawidła zrobimy z ludzi automaty, musimy odrzucić w imię głównych zasad ekonomii tejże pracy – tym bardziej że ściśle, lecz racjonalne organizowanie prac zbiorowych jest właściwie nie ograniczeniem swobody pracy jednostki, lecz jej usystematyzowaniem, mającym na celu przede wszystkim oszczędność wysiłków ludzkich⁶.

Przytoczona powyżej argumentacja ukazuje jak głęboko rozważał Adamiecki każdą propozycję zmian w tradycyjnych systemach organizacji pracy. Zważywszy ponadto na sformułowane przez niego prawa przekory i symplizmu można stwierdzić, iż jego koncepcja zakłada długofalowe działania łączące tradycję z odkryciami nauki. Tego typu podejście jest nadal aktualne i charakterystyczne dla współczesnej filozofii doskonalenia organizacji – *Organisational Development*.

Głównym wkładem Adamieckiego do nauki organizacji i zarządzaniu jest jego teoria harmonizacji. W pierwszym okresie swojej twórczości podkreślał, iż prawo harmonii powinno być przestrzegane podczas doboru organów pracy zbiorowej oraz przy współdziałaniu tych organów. Pod pojęciem „organy pracy zbiorowej” rozumiał zarówno maszyny i urządzenia techniczne, jaki i ludzi. W późniejszych pracach wprowadził również pojęcie harmonii duchowej. W efekcie na ogólne prawo harmonii składały się trzy zasady: harmonia doboru, harmonia działania i harmonia duchowa. Tę ostatnią nazywał także zasadą współdziałania. Zdaniem Adamieckiego należy tymi trzema zasadami się kierować, by uzyskać „największy wynik użyteczny przy najmniejszym nakładzie sił i środków”. Jest to znakomite uchwycenie istoty efektu synergicznego.

Prawa harmonii łącznie z prawami podziału i koncentracji tworzą zestaw praw ekonomicznych, które zarazem są podstawowymi prawami nauki organizacji. Adamiecki podkreślał, że prawa te są ze sobą nierozłącznie związane, gdyż „największy skutek użyteczny” może być osiągnięty jedynie wtedy, gdy wszystkie prawa „będą zachowane”. Działanie sprzeczne chociażby tylko z jednym z tych praw zniweczy skutek użyteczny osiągnięty przez działanie zgodne z dwoma pozostałymi prawami. To odkrycie Adamieckiego potwierdzają współczesne badania i koncepcje dotyczące kultur organizacyjnych, organizacji uczącej się czy marketingu partnerskiego.

Bliskie współczesnym ujęciom jest także określenie celów przedsiębiorstwa przez Adamieckiego. Jego koncepcja jest bardzo bliska koncepcji marketingowej opisywanej

⁶ Tamże, s. 105–106.

przez P. Kotlera⁷: *Zasada, jak również uświadomienie o znaczeniu poszczególnych przedsiębiorstw w całym organizmie gospodarczym, doprowadza do konieczności całkowitej zmiany dotychczasowego poglądu kierowników na cel przedsiębiorstwa. Dotychczas uważano, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest zysk od kapitału, uważano, że dążenie do innych celów jest sprzeczne z racją bytu przedsiębiorstwa. Zasady nauki kierownictwa podkreślają z naciskiem, że celem każdego przedsiębiorstwa jest przede wszystkim produkowanie i wymiana dóbr potrzebnych człowiekowi po cenie dla niego dostępnej, a następnie zysk od włożonego kapitału i dobrobyt pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie*⁸.

3. Interesariusze organizacji w koncepcji Adamieckiego

Przemyslenia Adamieckiego idą w tym kierunku, który został rozwinięty niemal sto lat później w koncepcji interesariuszy organizacji – wszystkich żywotnie zainteresowanych jej działalnością. Mamy zatem w Adamieckim nie tylko ojca polskiej i światowej nauki o organizacji, ale także ojca społecznej odpowiedzialności organizacji. Na potwierdzenie tej tezy można przytoczyć słowa samego Adamieckiego: *Moim zdaniem, w pracy przemysłowej mieliśmy dotychczas tylko jeden punkt oparcia mocny, mianowicie czysto techniczny; brakowało nam wszakże jeszcze dwóch, aby nie stracić równowagi przy sterowaniu zakładem przemysłowym i móc zharmonizować ścierające się prądy. Jednym z tych punktów powinna być jakaś wiedza, oparta na naukowych podstawach, dająca ściśle wytyczne do uzgodnienia interesów walczących ze sobą stron, a w drugim – głębokie poczucie obowiązków ogólnospołecznych*⁹. Wizję Adamieckiego odnośnie do koncepcji interesariuszy organizacji najlepiej oddają jego słowa skierowane pod adresem kierowników: *Widzimy również, że rola jego w życiu gospodarczym zasadniczo zmienia się w porównaniu z tą, jaką dotychczas odgrywał; staje się on przedstawicielem interesów wszystkich grup, biorących udział w procesach gospodarczych, a nie wyłącznie jednej tylko, na przykład właścicieli kapitału*¹⁰.

Zaleca zatem Adamiecki ujęcie całościowe, próbę pogodzenia interesów wszystkich zainteresowanych. Jest to dla niego oczywiste i możliwe do spełnienia: *Kierując zakładem przemysłowym, rozumie się, musimy bilansować wyniki naszej pracy również z innych punktów widzenia, a więc po względem korzyści dla danego zakładu przemysłowego, w którym pracujemy, dla całych gałęzi przemysłu, korzyści dla pracowników, dla kapitału, włożonego w zakład przemysłowy, wreszcie korzyści osobistej kierownika. Ale ponad wszystkimi tymi bilansami stoi bilans ogólnospołeczny. Jako obywatele kraju cywilizowanego, nie mamy prawa podsumowywać rezultatów naszej pracy z jakiegokolwiek punktu widzenia, ignorując interesy ogólnospołeczne*¹¹. Ta argumentacja Adamieckiego w pełni wpisuje się we wspólny nurt rozważań i analiz poświęconych społecznej odpowiedzialności organizacji¹².

⁷ Por. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 13–26.

⁸ K. Adamiecki, *op.cit.*, s. 332.

⁹ Tamże, s. 113.

¹⁰ Tamże, s. 333.

¹¹ Tamże, s. 110.

¹² Por. W. Gasparski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: argumenty przeciw i za*, „Annales” 2004, t. 7, nr 1.

Adamiecki uzasadniał tezę, że dążenie pracowników do coraz większych zarobków nie jest sprzeczne z wysokimi zyskami przedsiębiorstwa. W swej argumentacji wychodził od następującego twierdzenia: zasada *tani, ale marny i niezadowolony robotnik* jest wprost zabójcza dla zysków przedsiębiorstwa, ponieważ powoduje marnotrawstwo materiałów i urządzeń i niską wydajność całego zakładu. Natomiast zasada: *dobrze opłacony, ale pierwszorzędny i zadowolony robotnik*, gwarantuje wysokie zyski przedsiębiorstwa¹³.

Karol Adamiecki może być także uznany za prekursora zarządzania strategicznego, a zwłaszcza tego nurtu, który podkreśla konieczność współpracy przedsiębiorstw, a nie wyniszczającej walki konkurencyjnej: *Nauka kierownictwa, uwydatniając ścisły związek i wzajemną zależność wszystkich przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych w całym organizmie gospodarczym, zmusza do zmiany dotychczasowej ideologii kierowników, która utrwaliła się pod wpływem zasady wolnej konkurencji. [...] Nauka kierownictwa, ze względu na ekonomię, tak całego organizmu gospodarczego, jak i ekonomię poszczególnych jednostek, wymaga ideologii wręcz przeciwnej. Wymaga współdziałania, zamiast działania tylko na własnym podwórku, bez oglądania się na innych.* Poglądy te są bliskie współczesnej koncepcji strategii organizacji, w której podkreśla się bardziej kooperację niż konkurencję – np. tworzenie aliansów strategicznych czy działanie zgodnie z tzw. potrójną linią przewodnią zarządzania¹⁴.

4. Harmonia duchowa jako kluczowe zagadnienie przywództwa

W czasach współczesnych, w których podkreśla się niezastąpioną rolę zasobów ludzkich w rozwoju organizacji, niezwykle aktualnie brzmią słowa Adamieckiego adresowane do menedżerów: *Ponieważ nauka kierownictwa wysuwa na plan pierwszy czynnik ludzki i ekonomię sił człowieka, przy najwyższym zachowaniu tego źródła energii i zapewnieniu potrzeb duchowych człowieka przy pracy, nakłada więc na kierownika nowe obowiązki, na które dotychczas wcale albo zbyt mało zwracało się uwagi. Na kierowniku leży więc obowiązek wzbudzania w podwładnych mu organach ducha współpracy i podtrzymywania harmonii duchowej, bez czego trzecie zasadnicze prawo ekonomii, a mianowicie prawo harmonii doboru i działania, nie będzie mogło być zastosowane w całej pełni*¹⁵.

Adamiecki bardzo krytycznie oceniał rolę jaką odgrywali inżynierowie w ówczesnym przemyśle. Pisał: *byliśmy biernymi kółkami w całym tym mechanizmie, aniżeli jego rzeczywistymi kierownikami*¹⁶. Dlaczego tak się dzieje? Otóż, jak stwierdzał Adamiecki, rola kierowników sprowadzała się do rozwiązywania różnych zagadnień natury technicznej. Zaniedbywano natomiast *złożony wir zjawisk* mających doniosłe znaczenie społeczne. Przedsiębiorstwa są bowiem nie tylko fabrykami, w których wytwarza się dobra materialne, ale jest to także *olbrzymia arena ścierania się interesów pracowników i pracodawców, na której praca wytwórcza odbywa się pośród zażartej walki tych dwóch obozów*. Jeśli tak wygląda rzeczywistość w przedsiębiorstwach, to trudno jest mówić o maksymalizacji efektu

¹³ K. Adamiecki, *op.cit.*, s. 131.

¹⁴ Zob. B. Rok, *Potrójna linia przewodnia, czyli twórcze strategie zarządzania*, [w:] M.K. Stasiak (red.), *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, Wyd. WSHE w Łodzi, Łódź 2001, s. 121.

¹⁵ K. Adamiecki, *op.cit.*, s. 333.

¹⁶ Tamże.

synergicznego. W tym miejscu Adamiecki stawia fundamentalne pytanie: *Czyż możemy sobie wyobrazić sprawne działanie jakiego bądź organizmu żyjącego lub maszyny, w których poszczególne organy walczą ze sobą zamiast współdziałać?*¹⁷.

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie może zatem obywać się bez uzgodnienia interesów „obu stron”. Ważnym zagadnieniem staje się osiągnięcie harmonii duchowej, która doprowadzi do współdziałania dla dobra wszystkich. Harmonia duchowa jest pojęciem kluczowym w koncepcji Adamieckiego. Niestety, przez wiele lat w polskiej literaturze przedmiotu była traktowana marginalnie lub wręcz pomijana. Dlatego koniecznym staje się przypomnienie pełnego wywodu Adamieckiego w tej sprawie: *Wskazałem na dwa rodzaje harmonii, mianowicie na harmonię w ustroju organizmu czyli doboru i na harmonię w działaniu. Te dwa rodzaje harmonii dotyczą wszystkich czynników pracy zbiorowej, a więc: maszyn, urządzeń i ludzi. Ale jest jeszcze trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który, niestety, nie daje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację, jest to mianowicie harmonia duchowa, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy. Jakkolwiek prawa harmonii duchowej nie dają się ująć w funkcje matematyczne, tym niemniej zasady, na których ona się opiera, można dokładnie sformułować i nauka organizacji przyjmuje za pewnik, że najwyższa sprawność ekonomiczna nie da się osiągnąć, jeżeli również zasady harmonii duchowej nie będą zastosowane w całej pełni. [...] Jeżeli zasady harmonii duchowej będą zachowane przy organizowaniu pracy ludzkiej w imię najwyższego dobra człowieka pracującego i całej ludzkości, jeżeli będziemy dążyć ku najwyższym idealom, zastosujemy zdrowy sąd wyższego rzędu, wprowadzimy dyscyplinę, wypływającą z wyższych moralnych pobudek, będziemy się kierowali sprawiedliwością, jednym słowem, jeżeli zastosujemy wszystkie zasady harmonii duchowej [...] to nie ulega wątpliwości, że nauka organizacji stanie się w nadchodzącej epoce jednym z najpotężniejszych czynników kultury i przyczyni się do tego, że człowiek znajdzie w pracy źródło najwyższych bogactw nie tylko materialnych, lecz i moralnych*¹⁸.

Lecz jak ową wiedzę pojąć i jak ją w praktyce wykorzystać, a właściwie jakie kompetencje powinien posiadać menedżer, by harmonia duchowa zapanowała w organizacji? Adamiecki dokonał dogłębnej analizy tej problematyki, przyrównując przedsiębiorstwo do organizmu, w którym ludzie stanowią niezwykle subtelny zbiorowy system nerwowy, kierujący całym organizmem. Kierowanie takim organizmem jest zadaniem niezwykle trudnym i odpowiedzialnym. Kto zatem może sprostać takiemu zadaniu? Tylko ten – odpowiada Adamiecki – *kto potrafi zanalizować do najdrobniejszych szczegółów ten cały zawiły splot zjawisk, kto potrafi odkryć prawa nimi kierujące – prawa te należyście wykorzystać, kto potrafi zastosować metody naukowe do usuwania wszelkich strat niepotrzebnych, uwzględnić właściwości i potrzeby pracowników, kto potrafi skoordynować wszystkie czynniki ku trzem najważniejszym celom, a mianowicie: największego pożytku gospodarczego dla całego społeczeństwa, największej korzyści dla pracowników i największego zysku od włożonego kapitału*¹⁹.

Odpowiedzi na to pytanie poszukuje zatem Adamiecki w kompetencjach nie tylko technicznych i ekonomicznych, lecz także w społecznych i etycznych kierowników. Stwierdza on, iż wiedza i umiejętności czysto techniczne są na wysokim poziomie, ale bardzo nikłe jest

¹⁷ Tamże, s. 111.

¹⁸ Tamże, s. 174.

¹⁹ Tamże, s. 200.

przygotowanie teoretyczne i praktyczne *aby się zorientować dobrze w potrzebach tak złożonego organizmu i w tym niezmiernie zawiłym splocie zjawisk, w których dominuje ścieranie się interesów materialnych i duchowych nie tylko wszystkich współpracujących czynników, ale również i interesów gospodarczych i duchowych całego społeczeństwa*²⁰.

Zadania do wykonania i niezbędne kompetencje zostały określone, ale w jaki sposób kształcić i jakie kryteria stosować przy doborze ludzi na stanowiska kierownicze? To pytanie nadal pozostaje otwarte i zachowuje wciąż aktualność²¹. Warto jednak przytoczyć wskazówki, które daje Adamiecki w tym względzie: *[...] analizując zagadnienia dotyczące procesów wytwórczych widzimy, że wśród nich jest wiele zagadnień innej jeszcze kategorii, które nie dadzą się rozwiązać za pomocą samej tylko wiedzy i fachowego doświadczenia, a do których możemy znaleźć klucz jedynie w etyce indywidualnej i społecznej. Kierownik zakładu wytwórczego powinien więc posiadać wybitne zalety i tej kategorii. Jeżeli chcemy ubiegać się o rolę kierowniczą w procesach wytwórczych, to musimy dobrze zrozumieć, że najszersza wiedza fachowa będzie czymś wielce ułomnym, jeżeli nie będzie szła w parze z równie wysokim uspołecznieniem kierownika. Człowiek nie posiadający tych zalet niech się nie bierze do roli kierowniczych, bo zamiast przyczyniać się do postępu, może bardzo łatwo stać się szkodnikiem społecznym*²².

Powyższa refleksja Adamieckiego odnośnie do wyłaniania przywódców w organizacjach, w kontekście afer gospodarczych, mobbingu itp. patologii w życiu gospodarczym i społecznym, trawiących III RP, nie wymaga komentarza.

Reasumując należy podkreślić, że w koncepcji Adamieckiego harmonia duchowa tworzy wraz z pozostałymi zasadami spójny system, który pozwala na budowanie etycznej kultury organizacji. Tej spójności brakuje wielu współczesnym koncepcjom organizacji, nawet tym, które są proponowane w ramach etyki biznesu. Na pewno sam fakt posiadania przez jakieś przedsiębiorstwo kodeksu etycznego nie świadczy o tym, że cechuje je etyczna kultura.

Analizy prowadzone przez Adamieckiego potwierdzają tezę, że kierownictwo jest najważniejszym czynnikiem wytwórczym. Ale by taką rolę pełniło, menedżerowie muszą wnieść się na niepomiernie wyższy poziom niż dotychczas. Kwalifikacje, które powinni posiadać dzieli Adamiecki na trzy rodzaje: umysłowe, psychologiczne i duchowe. Stwierdza, że wysoki poziom tych trzech kompetencji można osiągnąć przez odpowiednią edukację i wychowanie. Podkreśla ponadto, że *Sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posilkować się nią będą ludzie bez talentu. Natomiast talent, poparty nauką, staje się potężną dźwignią postępu*²³.

Adamiecki był świadom ogromu przeszkód stojących na drodze reformy przedsiębiorstwa, mimo to stwierdzał: *Ale jakkolwiek trudna i ciernista jest ta droga, musimy nią iść śmiało i kroczyć wytrwale i w tym właśnie widzę wielkie znaczenie naszej pracy pod względem społecznym*²⁴.

²⁰ Tamże, s. 112.

²¹ Zob. B. Bombała, *W poszukiwaniu nowego modelu kształcenia menedżera*, „Annales” t. 7, nr 2, s. 95.

²² K. Adamiecki, *op.cit.*, s. 203.

²³ Tamże, s. 339.

²⁴ Tamże, s. 138.

Karol Adamecki's Harmony of Spirit as a Basic Ethical Organisational Culture

Summary

The paper searches for an answer to the question: what conditions have to be fulfilled to lead to harmony of spirit in an organisation? Harmony of spirit – the basic rule discovered by Karol Adamecki – reflects the essence of cooperation of people in an organisation. The achievement of harmony in group activity is not easy. The indication of factors which help to attain harmony of spirit seems to be a task that adds a new dimension to a modern search of ethical business.

Key words: *harmony of spirit, stakeholders, ethical business*