

# Bronisław Bombała

---

## Ekonomizm nauk o zarządzaniu a przedsiębiorczość personalistyczna

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 16/1, 319-334

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bronisław Bombała

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

e-mail: 1dak@wp.pl

## **Ekonomizm nauk o zarządzaniu a przedsiębiorczość personalistyczna**

### **1. Ekonomia – nauka społeczna czy przyrodznawstwo?**

Sfera gospodarczej aktywności człowieka jest w czasach współczesnych głównym przedmiotem zainteresowania nauki. Znamiennym tego przykładem jest rozkwit nauk ekonomicznych. Jednak człowiek w jej badaniach schodzi na dalszy plan. Zdumiewający jest proces rozwoju ekonomii po wyodrębnieniu się jej jako samodzielnej dziedziny badań społecznych. W ciągu XIX wieku odeszła ona od filozofii, by zaprezentować najbardziej krańcowy przypadek specjalizacji spośród wszystkich nauk o człowieku. Co więcej, w wyborze metod badawczych posunęła się najdalej w naśladowaniu nauk empirycznych (pozytywizm)<sup>1</sup>. W wyniku fetyszowania algorytmów matematycznych i fizykalistycznego podejścia do zjawisk gospodarczych wielu ekonomistów uległo skrajnemu empiryzmowi. Badano poszczególne zjawiska w izolacji, tworzone modele, które radykalnie upraszczają rzeczywistość gospodarczą, uwzględniano te cechy, które poddają się pomiarowi, pomijano trudno mierzalne. Ten stan ekonomii prowadzi do pytania: jak takie konstrukcje teoretyczne wytrzymują konfrontację z tą cechą zjawisk społecznych, która nie ma odpowiednika w świecie przyrody: ze spontanicznością ludzkich decyzji? Inaczej – na ile modele ekonomiczne opisują rzeczywistą gospodarkę?

Do wyjaśnienia tajemnicy rynku ekonomiści zastosowali model nawiązujący do teorii mechaniki Newtona. Opiera się on na założeniu, iż stan i ruch agregatów można wyprowadzić ze stanu i ruchu ich części składowych. To założenie jest właściwe dla układów stosunkowo prostych i stabilnych. Nie może być jednak stosowane do opisu systemu złożonego, jakim jest gospodarka. Ponadto samą aktywność człowieka cechuje dynamizm i nieprzewidywalność. Praca jako emanacja człowieka nie poddaje się metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej, dlatego też w centrum zainteresowania ekonomistów znalazł się kapitał; pojęcie, które nadawało się do obróbki metodami nauk przyrodniczych. Pojęcie „kapitału” stało

---

<sup>1</sup> Por. A. Lowe, *Człowiek – rzecz – społeczeństwo*, [w:] *Ponad ekonomią*, red. J. Grosfeld, PIW, Warszawa 1985, s. 163-198.

się dla ekonomii XIX i XX wieku główną kategorią spychając na plan dalszy pojęcie „pracy”. Jednakże współczesna ekonomia nie do końca potrafi sobie dać radę z kwantyfikacją zjawisk ekonomicznych. Od czasów J.B. Clarka kapitał traktowano, z jednej strony, jako niejednorodny zbiór wartości użytkowych, z drugiej zaś jako jednorodny zbiór wartości wymiennych. Przejście od analiz mikroekonomicznych do makroekonomicznych wymagało stworzenia sztucznych konstrukcji w postaci wielkości zagregowanych. Wśród tych konstrukcji znalazła się agregatowa funkcja produkcji, której jednak nie można skonstruować w oparciu o wielkości naturalne. Jeśli chce się operować funkcją Cobba-Douglassa nie tylko w mikroekonomii, ale i w makroekonomii, to pojawia się problem sprowadzenia kapitału i pracy do wspólnej płaszczyzny<sup>2</sup>.

Główny nurt ekonomii postawił sobie za cel stworzenie efektywnych systemów pracy, służących osiągnięciu zysku i mnożeniu bogactwa. Rzadko stawiano pytanie przy jakich kosztach społecznych czy ekologicznych cel ten jest osiągnięty. J.S. Mill twierdził, że praca produkcyjna tworzy „bogactwo”, a zasadniczą cechą koncepcji bogactwa jest możliwość jego gromadzenia<sup>3</sup>. Bogactwo składa się głównie z narzędzi, maszyn oraz umiejętności „siły roboczej”, czyli z zasobów kapitałowych i ludzkich. Kapitał definiował jako „stworzony wcześniej zasób produktów uprzednio wydatkowanej pracy”. K. Wicksell wprowadził do teorii kapitału czynnik czasu, co umożliwiło jego kwantyfikację. Określił kapitał w węższym znaczeniu – jako produkty pośrednie, a w znaczeniu szerszym – jako wszelkie źródła dochodu jakiegokolwiek rodzaju.

To szersze rozumienie kapitału jest bliskie współczesnemu pojęciu „zasobów”, które w teorii organizacji i zarządzania zastąpiło pojęcie „kapitału”. Zasoby obok tzw. umiejętności są uważane za główne czynniki wytwórcze. Wyróżnia się zasoby materialne (np. maszyny i urządzenia), zasoby niematerialne (np. markę), zasoby pracy oraz zasoby pieniężne. Sfera umiejętności obejmuje procesy decyzyjne wewnątrz przedsiębiorstwa i w relacjach z otoczeniem. Umiejętności to *de facto* właściwości pracy, którą oferują przedsiębiorstwu pracownicy. To zawaolowanie pracy wyraźniej widać w pojęciu „kapitału intelektualnego”<sup>4</sup>.

Drugim terminem, który przesunął akcent z pracy jako podstawowej siły sprawczej na kapitał stało się pojęcie „produkcji”. R. Frisch zauważył, że z technicznego punktu widzenia produkcja oznacza kierowany przez człowieka pewien proces przemiany, w toku którego określone przedmioty (czynniki produkcji) tracą swą oryginalną postać rzeczową po to, aby inne (produkty) mogły w wyniku tego powstać<sup>5</sup>. Natomiast produkcja w sensie ekonomicznym oznacza próbę wytworzenia produktu o większej wartości od początkowej wartości nakładów.

---

<sup>2</sup> Zob. G.C. Harcourt, *Spory wokół teorii kapitału. Cambridge contra Cambridge*, PWE, Warszawa 1975.

<sup>3</sup> M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994, s. 196.

<sup>4</sup> Zob. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> J. Nowicki, *Szkola szwedzka w ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1984, s. 34 i n.

Kolejnym zagadnieniem sprawiającym problemy jest wyobrażenie przedsiębiorcy jako czynnika produkcji. M. Blaug ocenia, że

*wyobrażenie przedsiębiorcy jako czynnika produkcji, odrębnego od – i istniejącego obok – tradycyjnej triady ziemi, pracy i kapitału, samo przez się jest wewnętrznie niespójne (...). Nie jesteśmy więc w stanie dać precyzyjnej definicji produktu jakiegoś czynnika, jeśli czynnik ten nie jest równocześnie i nieskończenie podzielny, i ściśle jednorodny*<sup>6</sup>.

M. Blaug zauważa również, że jeśli przedsiębiorca jest osobą, to w przedsiębiorstwie jest miejsce tylko dla ograniczonej ich liczby. Ponadto nie można traktować przedsiębiorców jako członków jednorodnej grupy. Przedsiębiorczość jest bowiem funkcją, której nie można dzielić precyzyjnie na żadne jednostki w rodzaju „roboczogodzin”. Przedsiębiorczość zatem jest funkcją, która nie spełnia warunków koniecznych do zdefiniowania jej jako „czynnika produkcji”, ponieważ czynnik ten nie jest równocześnie i nieskończenie podzielny i ściśle jednorodny.

Zagadnienie pracy sprawiało przez cały czas kłopoty ekonomistom. Niedocenianie pracy jest właściwe dla ekonomii głównego nurtu w XX wieku. W rezultacie człowiek został sprowadzony do kilku wymiarów: „siły roboczej”, „producenta”, „konsumenta”, „zasobów ludzkich”, „kapitału intelektualnego”; stał się dodatkiem do maszyny i komputerów.

## 2. Krytyka ekonomizmu

Podejścia redukcjonistyczne do zagadnień gospodarczych spotkało się z krytyką. W samej myśli ekonomicznej szkoła historyczna i instytucjonalizm wykazały ułomność i prymitywizm metody hipotetyczno-dedukcyjnej. Także w filozofii społecznej ekonomiczne ujęcie człowieka zostało odrzucone. Przykładem jest Włodzimierz Solowjow, który ostrzegał przed zagrożeniami związanymi z wyrugowaniem etyki z ekonomii<sup>7</sup>. Dostrzeganie w człowieku jedynie działacza ekonomicznego – producenta, konsumenta – jest uproszczeniem. Praca wytwórcza, władanie jej rezultatami – to tylko jeden z wymiarów człowieka. Właściwe ujęcie problemu wiąże się z pytaniem: dlaczego człowiek działa w tej sferze i jak owa działalność winna być zorganizowana? Integralnym elementem jego filozofii była etyka gospodarowania: odpowiedzialność człowieka jako istoty moralnej za innych ludzi i dany człowiekowi świat przyrody<sup>8</sup>. Jednak

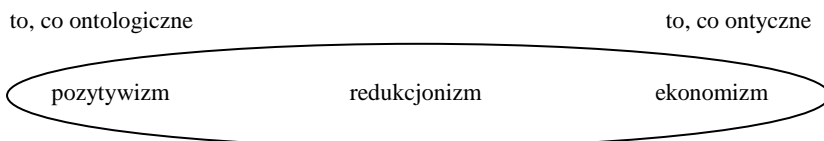
<sup>6</sup> M. Blaug, *op. cit.*, s. 466.

<sup>7</sup> W.S. Solowjow, *Socienija v dwuvm tomach*, t. 1. Mysl, Moskwa 1988, s. 407.

<sup>8</sup> Solowjowa można uznać za prekursora nurtu eko-empatycznego w zarządzaniu (B. Bombała, *Phenomenology of the Management as the Eco-Empathic Leadership*, [in:] *Phenomenology and the Human Positioning in the Cosmos: The Life-world, Nature, Earth: Book Two*, ed. A-T. Tymieniecka, Springer Dordrecht 2012).

główny nurt ekonomii wybrał inną drogę i przekształcił się w „ekonomizm” (rys. 1).

Rys. 1. Ekonomizm w soczewce fenomenologicznej<sup>9</sup>



Źródło: Opracowanie własne.

Ekonomizm stał się ideologią uzurpującą sobie prawo nie tylko do wyjaśnienia celu ludzkiego życia, ale wręcz narzucającą ludziom reguły postępowania. To właśnie pod wpływem ekonomii doszło w sferze gospodarczej do depersonalizacji człowieka pracującego i alienacji pracy. Należy zatem zgodzić się ze stwierdzeniem Alfreda Whiteheada, iż

*Można się spierać, czy nauka ekonomii politycznej (...), nie wyrządziła więcej szkody niż pożytku. Usunęła wiele błędnych poglądów ekonomicznych i nauczyła myśleć o trwającej wówczas rewolucji gospodarczej. Ale narzuciła jednocześnie ludziom pewien zbiór abstrakcji, które wywarły katastrofalny wpływ na współczesną umysłowość. Zdehumanizowały przemysł<sup>10</sup>.*

Do podobnego wniosku doszedł Kurt Dopfer stwierdzając, iż odkąd ekonomia wzięła rozbrat z filozofią społeczną, stale znajduje się w stanie kryzysu. Sformułował on ważne pytanie: „Czy obecnie obowiązujący paradygmat stwarza podstawę formułowania właściwego rodzaju pytań, czy pozwala na formułowanie ważkich teorii, czy dostarcza wskazówek dla odpowiedniej weryfikacji empirycznej i wreszcie czy podsuwa istotne rozwiązania najbardziej naglących problemów przyszłości?”<sup>11</sup>.

Pozytywną odpowiedź odnajdujemy u przedstawicieli szwedzkiej szkoły ekonomicznej. Gunnard Myrdal konstatuje, że należy powrócić do prac ojców ekonomii, którzy uważali, że ekonomia musi opierać się na racjonalnych podstawach: „Aby móc to uczynić, musieli oni czerpać wiedzę z pewnej szerszej dziedziny, a zwłaszcza z założeń filozofii społecznej. W znaczeniu, które wyjaśnił już John Stuart Mill w swoich pierwszych pracach, badania nad problemami

<sup>9</sup> Soczewka fenomenologiczna jest podstawowym instrumentem badawczym prakseologii fenomenologicznej: skupia to, co ontologiczne i to, co ontyczne – w sensie Heideggerowskim. Pozwala na dokładniejsze ujęcie przedmiotu – w perspektywie filozoficznej (ontologicznej) i perspektywie nauk szczegółowych (ontycznej).

<sup>10</sup> A.N. Whitehead, *Nauka i świat współczesny*, IW PAX, Warszawa 1988, s. 208.

<sup>11</sup> K. Dopfer, *Wprowadzenie: ku nowemu paradygmatowi*, [w:] *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982, s. 12.

gospodarczymi były «nauką moralną»<sup>12</sup>. Takie ujęcie ekonomii opiera się na przekonaniu, że istnieją obiektywne wartości, które można poznać, analizować je i wykorzystać jako podstawę badania faktów gospodarczych. Takiej podstawy badań ekonomicznych dostarcza filozofia moralna. Przedstawiciele „etycznej ekonomii” chcą być spadkobiercami tej dawnej tradycji, traktując ekonomię jako reprezentantkę nauk moralnych.

### 3. Turbokapitalizm jako skutek zawłaszczenia przedsiębiorstw przez kastę menedżerów

Powstanie spółek akcyjnych wprowadziło nową jakość do definicji przedsiębiorcy. Obok klasycznych ujęć pojawiły się definicje i teorie menedżerskie odnoszące się do kapitalizmu oligopolistycznego. W tej formie (kapitalizm menedżerski) nastąpiło oddzielenie własności od wykonywania władzy w przedsiębiorstwie. Menedżerowie zapewnili innowacje, ciągle wzrost i dobrobyt, ale także coraz bardziej zbiurokratyzowany i bezosobowy świat.

Pod koniec XX wieku światowa gospodarka została zdominowana przez neoliberalny kapitalizm oligopolistyczny<sup>13</sup>. John K. Galbraith w traktacie „Gospodarka niewinnego oszustwa” obnażył patologie doktryny neoliberalnej. Stwierdził, że obecnie mamy do czynienia z systemem nie tyle rynkowym, ile korporacyjnym, gdzie kierownictwa wielkich koncernów robią co chcą, manipulując akcjonariuszami<sup>14</sup>. Galbraith ostrzega przed rosnącym rozdziewem pomiędzy rzeczywistością a „konwencjonalną wiedzą”, tj. zdominowaniu przez sektor prywatny sektora publicznego. Politycy i społeczeństwa służą „pomysłowemu nonsensowi”, czyli – oszustwu.

System rynkowy zmienił się w turbokapitalizm (rys. 2). Tak określa obecny system gospodarczy Edward Luttwak w swojej publikacji „Turbokapitalizm – zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki”<sup>15</sup>. Zwolennicy turbokapitalizmu żądają, by prywatne przedsiębiorstwo było wolne od rządowych regulacji, niekontrolowane przez związki zawodowe, nieskrępowane przez sentymentalną troskę o los pracowników i społeczności lokalnej. Najważniejsza jest dla nich efektywność rynkowa pozbawiona kontroli oraz respektowania zasad etycznych.

---

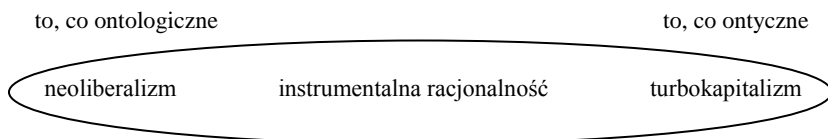
<sup>12</sup> G. Myrdal, *Znaczenie i wartość ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Ekonomia w przyszłości...*, s. 144.

<sup>13</sup> W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012, s. 95-202.

<sup>14</sup> J.K. Galbraith, *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, MT Biznes, Warszawa 2005.

<sup>15</sup> E. Luttwak, *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2000.

Rys. 2. Turbokapitalizm w soczewce fenomenologicznej



Źródło: Opracowanie własne.

Wydarzenia z początku XXI wieku w gospodarce amerykańskiej każą krytycznie spojrzeć na amerykański model przedsiębiorstwa. Seria bankructw wielkich amerykańskich firm ukazała, iż w technokracji nie tylko marketing, ale także etyka biznesu służyły do manipulacji konsumentami, pracownikami i innymi interesariuszami. Jak zauważył Jacek Sójka

*Afery Enronu, Worlcomu, Andersena i innych pokazały, iż najwyraźniej pewien potencjał zła istnieje zawsze i żadne egzorcysty etyczne w postaci programów, specjalnych funkcjonariuszy czy kodeksów nie zlikwidują go całkowicie. Często nawet dają fałszywe poczucie bezpieczeństwa lub wręcz tworzą rodzaj zasłony, za którą można robić, co się żywnie podoba<sup>16</sup>.*

Presja wywierana na środowisko biznesu sprawiła, że przedsiębiorstwa przyjęły różnorakie propozycje z zakresu etyki biznesu, ale często tylko deklaratorywnie<sup>17</sup>. Poszukując przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje się na główne cechy dużych firm: zysk jako cel sam w sobie, hierarchiczność, bezosobowość decyzji, zarządzanie jako gra<sup>18</sup>. Do wymienionych wyżej należy dodać negatywne zjawiska w sferze marketingu<sup>19</sup>. Coraz częściej w reklamie są wykorzystywane komponenty afektywne – tzw. marketing idea<sup>20</sup>.

Ważnym momentem jest sam proces edukacji menedżerskiej, który jest oparty prawie wyłącznie na racjonalności instrumentalnej. Należy zatem zrezygnować z modelu kształcenia – „człowieka jednowymiarowego” i wprowadzić model personalistyczno-fenomenologiczny.

<sup>16</sup> J. Sójka, *Wstęp*, [w:] *Etyka biznesu „po Enronie”*, red. J. Sójka, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2005, s. 8.

<sup>17</sup> P. Rotengruber, *Etyka biznesu jako narracja polityczna*, [w:] *Etyka...*, s. 162.

<sup>18</sup> J. Filek, *Konsekwencje instrumentalnego traktowania etyki na przykładzie firmy Enron*, [w:] *Etyka...*, s. 109.

<sup>19</sup> F. Byłok, *Wybrane aspekty władzy rynkowej. Manipulacja w konsumpcji i jej granice*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2004, t. 7, nr 1, s. 61–71.

<sup>20</sup> M. Maciejewski, *Marketing idea*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2003, t. 6, s. 162.

#### 4. Pionierzy przedsiębiorczości personalistycznej

Obok drapieżnego kapitalizmu funkcjonują przedsiębiorstwa, które można określić mianem społecznie odpowiedzialnych (przedsiębiorczość personalistyczna). Leon Harmel, Tomasz Bata czy Ricardo Semler znacznie poszerzyli tradycyjne rozumienie przedsiębiorczości i celów przedsiębiorstwa. Według Harmela podstawą jest oparcie się na inicjatywie robotników przez stworzenie im dogodnych warunków do działania i współdziałania w ramach przedsiębiorstwa korporacyjnego<sup>21</sup>. Harmel w wydanej w 1877 książce *Manuel d'une corporation chrétienne*<sup>22</sup> przedstawił dwa sposoby tworzenia przedsiębiorstwa korporacyjnego. Pierwszy polega na stworzeniu korporacji na bazie jednego przedsiębiorstwa. Korporacja ma być terenem pokojowej i twórczej współpracy ludzi spełniających różne funkcje: od najprostszycy aż po kierownicze i badawcze. Kierownictwo korporacji ma należeć do samych robotników, gdyż przedmiotem ich działania jest to, do czego sami dążą. Bez spełnienia tego warunku byłiby oni jedynie przedmiotem „uszcześliwiania na siłę”, co byłoby sprzeczne z naturalnym dla człowieka dążeniem do wolności i samodzielności. Wymaga to jednak odpowiedniego przygotowania robotników przez samowychowanie i wychowanie. Drugi rodzaj korporacji to zrzeszenie wielu przedsiębiorstw, które tworzą wspólny organ decyzyjny składający się ze zrzeszeń pracodawców i zrzeszeń robotniczych. Robotnicy są bardziej zainteresowani losem przedsiębiorstwa, gdy dzielą odpowiedzialność za jego prowadzenie: przez udział w odpowiedzialności kształtuje się osobowość społeczna i gospodarcza robotnika, a także mogą się ujawnić różnorodne talenty.

W oparciu o te zasady Harmel organizował swoją fabrykę. Już w 1891 roku wprowadził dodatki rodzinne, kasę oszczędnościowo-zapomogową, ubezpieczenia społeczne. Powołał także rady zakładowe, które uczestniczyły w procesach decyzyjnych. Podstawą współpracy było zaufanie. Rada studiowała wspólnie zagadnienia dotyczące organizacji pracy, warunków pracy, jej wydajności i opłacalności dla robotników i przedsiębiorcy.

Skąd Harmel czerpał inspiracje i siłę do tworzenia odmiennego od rozpowszechnionego w świecie kapitalistycznym modelu przedsiębiorstwa? Pytanie to jest ważne – bo jest to w istocie pytanie o sens życia przedsiębiorcy. W tym i w innych przypadkach, spotkania z wizjonerskimi osobami, własne przemyślenia, medytacje prowadziły do pogłębionej refleksji filozoficznej i religijnej. W rezultacie następował *moralny wzlot* – w sensie Schelerowskim – prowadzący do ukształtowania się przedsiębiorcy personalisty (rys. 3). Poszukując odpowiedzi na to pytanie docieramy w przypadku Harmela do jego przyjaciela Ks. Leona Dehona. Ks. Dehon prowadził kursy dla seminarzystów i księży w Val-de-Bois. W tej miejscowości Leon Harmel posiadał swoją fabrykę. W 1873 roku

---

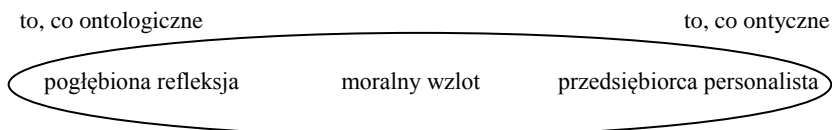
<sup>21</sup> J. Majka, *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, Rzym 1986, s. 242.

<sup>22</sup> L. Harmel, *Manuel d'une corporation chrétienne*, A. Mame et Fils, Paris 1877.



na Kongresie Katolickich Kół Robotniczych w Nantes Ks. Dehon spotkał Harmela i został jego przyjacielem i duchowym doradcą<sup>23</sup>.

Rys. 3. Przedsiębiorca personalista w soczewce fenomenologicznej



Źródło: Opracowanie własne.

W 1873 roku ks. Dehon zorganizował Koło Studiów Społecznych dla studentów i Koło Robotnicze dla młodzieży. Prowadził dla nich kursy ekonomii społecznej. Starał się nakłonić przedsiębiorców do wprowadzenia zmian, które służyłyby poprawie losu robotników. W swoim dzienniku w 1876 roku zanotował: „Rozpocząłem także spotkania z przedsiębiorcami, które odbywały się co dwa tygodnie. Mówiliśmy o zadaniach przedsiębiorców. Zgromadziłem ich dwunastu. Wielu z nich poprawiło warunki w swych fabrykach”<sup>24</sup>.

Przyjaźń obu pionierów „przedsiębiorczości personalistycznej” zaowocowała m.in. spotkaniami seminarzystów w fabryce Harmela w Val-des-Bois, formowaniem postaw przedsiębiorców oraz objęciem funkcji kapelanów tej fabryki przez Księżę Sercanów. Ks. Dehon rolę kapelanów ujął w słowach: „każdy kapłan powinien wziąć rękę przedsiębiorcy i wsunąć ją w rękę robotnika, starając się razem w trójkę, w duchu chrześcijańskiej miłości realizować słuszne, wszystkie doczesne i wieczne aspiracje”. Odpowiedzią Harmela na słowa ks. Dehona: „Chcieć pozbyć się przemysłu to śmieszna utopia. Musimy chrystianizować fabryki” było podobne, krótkie stwierdzenie: „Musimy ochrzcić maszyny”.

Swoją filozofię przedsiębiorstwa Harmel streścił w pięciu zasadach<sup>25</sup>:

- Jezusowi Chrystusowi i Jego wikariuszowi [papieżowi] zawsze służyłem lojalnie, bez niedomówień i w absolutnej szczerości;
- realizować dobro robotnika przez niego samego i z nim razem, nigdy bez niego, a tym bardziej nic wbrew niemu;
- im większą autonomię pozostawiliśmy robotnikom, tym większym zaufaniem darzyli oni nas;

<sup>23</sup> K. Klauza, *O. Jan Leon Dehon Założyciel Sercanów – szkic biograficzny*, <http://duchowosc.scj.pl/dehon1.html> (dostęp 9.05.2012).

<sup>24</sup> G. Piątek, *Prekursor duszpasterstwa przedsiębiorców*, <http://www.duszpasterstwotalent.pl/o-dehon-2/> (dostęp 9.05.2012).

<sup>25</sup> Idem, *Léon Harmel (1829-1915). Przedsiębiorca wierny Bogu i robotnikom* <http://www.duszpasterstwotalent.pl/przedsiębiorca-wierny-bogu-i-robotnikom/> (dostęp 9.05.2012).

- szanować wolność człowieka w tym, co mu się słusznie należy, to najtrafniejszy sposób jej określenia.
- nasze organizacje nie są zgromadzeniami poddanych, lecz ludzi wolnych ze wszystkich szczebli społecznych.

Podobną do francuskiego przedsiębiorcy filozofię wyznawał przedsiębiorca czeski Tomasz Bata. Jego dokonania są powszechnie znane<sup>26</sup>, dlatego przytoczę rzadziej cytowane jego przesłanie do spadkobierców:

*Nasza organizacja nie została zbudowana jedynie z myślą o zapewnieniu zysku jej założycielom. Istniały motywy wyższego rzędu, które nakazywały nam przelamać własne namiętności i pragnienia, kiedy czuliśmy, że byłoby to szkodliwe dla przedsiębiorstwa (...). W trakcie wzrostu naszego przedsiębiorstwa byliśmy świadkami rozwoju i poprawienia dobrobytu całej okolicy. Jesteśmy z tego dumni i jest to bodźcem do dalszej nieustępliwej pracy, aby wiedzieć, jak dzięki naszej fabryce, dotychczas nieznanne życie zostało przeniesione do tej części świata (...) Tak długo, jak kontynuujecie służbę temu wielkiemu ideałowi, będziecie w harmonii z prawami natury człowieczeństwa (...). W rzeczywistości nic nie jest wasze, poza waszym życiem, a nawet to otrzymujecie jako dar, z którego powinniście się rozliczyć. Celem życia jest służyć jak najlepiej na miarę wrodzonych zdolności i siły<sup>27</sup>.*

Szczególną wartość dydaktyczną posiada „filozofia przedsiębiorczości” brazylijskiego przedsiębiorcy Ricardo Semlera. Wypracował on praktyczną, o wybitnych walorach etycznych i dydaktycznych, koncepcję prowadzenia biznesu. Początkowo jego firma była typowym przedsiębiorstwem kapitalistycznym<sup>28</sup>. W wyniku zamiany kulturowej przekształciła się we wspólnotę pracy. Inspiracji dostarczyła Semlerowi przypowieść o trzech mistrzach kamieniarskich. Gdy im zadano pytanie na czym polega ich praca, pierwszy odpowiedział, że zajmuje się obróbką kamieni. Drugi odparł, że posługuje się specjalną techniką, by formować kamienie w unikalny sposób. Trzeci, uśmiechnął się i powiedział: „buduję katedry”. Semler zapragnął, by jego załoga składała się z budowniczych katedr. Podstawą zmian było postanowienie: „Będę w większym stopniu kierował się intuicją, a mniej słuchał ekspertów”.

Refleksja nad aktywnością gospodarczą człowieka, którą zawarł Semler w swojej autobiografii pozwala na pogłębioną analizę – wczucie w jestestwo przedsiębiorcy. Jego autobiografię można uznać za swoisty przewodnik wprowadzający w świat przedsiębiorczości.

Analiza unaocznia, że Semler w wyniku pogłębionej refleksji i pracy nad sobą stał się przedsiębiorcą personalistą, który w praktyce realizuje idee przywództwa personalistycznego i *servant leadership*. Umieszczając jego

---

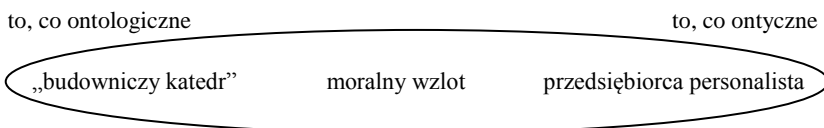
<sup>26</sup> L. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, wyd. trzecie zmienione, EAS, Kraków 2010, s. 63-75.

<sup>27</sup> B. Bombala, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*, „Prakseologia” 2000, nr 140, s. 100-101.

<sup>28</sup> R. Semler, *Na przekór stereotypom. Tajemnica sukcesu najbardziej niezwykłego przedsiębiorstwa na świecie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 54.

autobiografię w soczewce fenomenologicznej zauważamy, iż zdołał pokonać w sobie postawę technokratyczną i dokonać *moralnego wzlotu* (rys. 4). Ideą-wartością, ku której zmierzał była metafora „budowniczego katedr”. Wewnętrzna przemiana sprawiła, że stał się „budowniczym katedr”, tj. przedsiębiorcą personalistą, który służy – to był także warunek przemiany innych w „budowniczych katedr”. W rezultacie firma Semco przekształciła się w swoisty „cech budowniczych katedr” – wspólnotę pracy.

Rys. 4. Autobiografia Semlera w soczewce fenomenologicznej



Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Przedsiębiorczość personalistyczna – przedsiębiorstwo jako wspólnota pracy

Nowe ujęcie przedsiębiorstwa wymaga wprowadzenia do analizy refleksji filozoficznej. Zarządzanie organizacjami nie jest bowiem procesem wyłącznie fizycznym czy ekonomicznym; jest to przede wszystkim proces społeczny. Jednym z ważkich zagadnień jest sytuacja człowieka pracującego we współczesnej organizacji. Dokonanie diagnozy wymaga odpowiedzi na pytanie: Jakie warunki muszą być spełnione, by możliwy był rozwój osoby ludzkiej w organizacji?

Usprawnienie dominującego modelu zarządzania przedsiębiorstwem musi być zatem poprzedzone refleksją filozoficzną. Szczególne walory aplikacyjne posiada personalizm fenomenologiczny, który ujmuje człowieka nie jako abstrakcyjny byt, lecz jako świadomą osobę doświadczającą siebie i innych. Jest to ujęcie najbliższe prawdzie o człowieku, a co za tym idzie jest najbardziej przydatne do filozoficznej i etycznej analizy współczesnej organizacji rozumianej jako „wspólnota pracy”<sup>29</sup>. Przedsiębiorstwo może być pojmowane jako wspólnota osób i wspólnota pracy:

*Zatrudnieni w przedsiębiorstwie są przede wszystkim osobami, stworzonymi na obraz i podobieństwo Boże, posiadającymi swoją godność, wolnymi, zdolnymi do podejmowania różnych odpowiedzialności i wypełniania ich. Wykonują oni różne funkcje: właściciela, zarządcy, pracownika*

<sup>29</sup> B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 131-148.

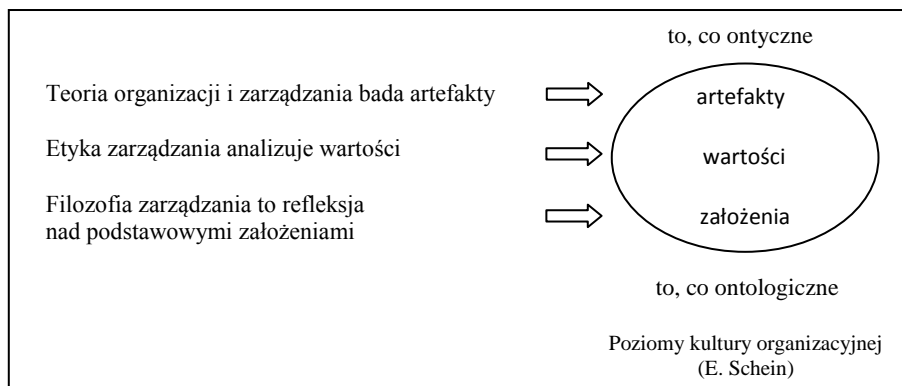
*administracji, pracownika zatrudnionego w procesie produkcji. Wszystkich łączą wspólna praca, poprzez którą tworzą szczególny rodzaj wspólnoty – wspólnotę osób*<sup>30</sup>.

Podmiotem i „przedmiotem” tego procesu jest osoba i wspólnota.

Podstawowym zadaniem personalizmu jest wykrycie zagrożeń natury ideologicznej (scjentyzm, technokratyzm), oraz wskazanie kryteriów – fundamentalnych zasad, które powinny wchodzić w skład podstawowych założeń kultury organizacyjnej. Są to: personalizm, subsydiaryzm, uczestnictwo, solidaryzm, organizmalizm i dobro wspólne<sup>31</sup>. Personalistyczne ujęcie w aspekcie praktycznym opiera się na modelu kultury organizacyjnej E. Scheina, który wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej: artefakty, wartości i założenia podstawowe<sup>32</sup>.

Umieszczając nauki o zarządzaniu w soczewce fenomenologicznej (rys. 5) odkrywamy, iż tradycyjna teoria organizacji i zarządzania koncentrowała się na badaniu artefaktów. Analiza fenomenologiczna unaocznia, że poziom wartości to domena etyki zarządzania (etyki biznesu), a poziom założeń podstawowych jest przedmiotem refleksji filozoficznej.

Rys. 5. Nauki o zarządzaniu w soczewce fenomenologicznej



Źródło: Opracowanie własne

Personalizm pozwala na stwierdzenie, iż ekonomizm współczesnej cywilizacji godzi w godność osoby ludzkiej. To właśnie pod wpływem nazbyt pozytywistycznego traktowania ekonomii doszło w sferze gospodarczej do negatywnego zjawiska – depersonalizacji człowieka. Depersonalizacja dokonała się przede wszystkim w wyniku nadmiernego ekspozowania „kapitału”

<sup>30</sup> M. Stępniaik, *Koncepcja przedsiębiorstwa w nauczaniu społecznym Kościoła katolickiego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2010, t. 13, nr 1, s. 157.

<sup>31</sup> B. Bombała, *Doskonalenie organizacji w personalistycznej koncepcji zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2003, t. 6, s. 176.

<sup>32</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

i niedoceniań innych czynników rozwoju<sup>33</sup>. Jarosław Merecki we wstępie do książki Gregory'ego Gronbanchera „Personalizm ekonomiczny” napisał:

*Wydaje się, że zaletą propozycji jest szansa na uniknięcie uproszczeń, które są niejednokrotnie udziałem różnych teorii społecznych, w tym również teorii ekonomicznych. Człowiek żyje życiem ekonomicznym, ale nie tylko nim; nie jest ono najistotniejszą częścią jego życia i działania. Człowiek żyje nade wszystko życiem moralnym i w tym wymiarze spełnia się jako osoba. Odwołując się do etycznego personalizmu Gronbacher wie, że rynek jest tylko częścią rzeczywistości i działania człowieka, i dlatego logika rynku nie może stać się uniwersalną logiką działania społecznego. Dlatego nie waha się mówić o ograniczeniach rynku<sup>34</sup>.*

Gronbacher wyróżnia osiem zasad personalizmu ekonomicznego<sup>35</sup>:

- Prymat osoby ludzkiej: ekonomia i godność człowieka. *Sercem życia gospodarczego jest osoba ludzka. Gospodarka istnieje dla osoby, a nie osoba dla gospodarki;*
- Kapitał ludzki: stworzenie i twórczość. *Pierwszym dobrem ekonomicznym jest osoba ludzka, a największym bogactwem człowieka jest sam człowiek;*
- Godność ludzkiej pracy: powołanie do przedsiębiorczości. Wyzwolenie ludzkiej wytwórczości realizowanej dla dobra wspólnego jest wynikiem akceptacji fundamentalnego powołania do przedsiębiorczości, tj. twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego;
- Integralny rozwój człowieka: wytwórczość i personalizm. Działalność wytwórcza i jej rezultat – wytworzone bogactwo – muszą być podporządkowane celom ludzkim;
- Uczestnictwo. *Wszyscy ludzie posiadają prawo do inicjatywy gospodarczej, do twórczej pracy, sprawiedliwej zapłaty i zabezpieczeń, do godnych warunków pracy, do wolnego zrzeszania się...* W ekonomii osoba jest traktowana jako element sił gospodarczych. *W ten sposób osoba staje się rzeczą – przedmiotem...*
- Ekonomiczne dobro wspólne: pomocniczość. Zgodnie z tą zasadą społeczność wyższego rzędu nie powinna ingerować w wewnętrzne sprawy społeczności niższego rzędu, pozbawiając ją kompetencji, lecz raczej winna wspierać ją w razie konieczności...

<sup>33</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

<sup>34</sup> G.M. A. Gronbacher, *Personalizm ekonomiczny*, z przedmową Michaela Novaka, tłum. Jarosław Merecki SDS, Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 1999, s. 2.

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 24-27.

- Ograniczenia rynku. Istnieje wiele wymiarów życia, które nie znajdują bezpośredniego wyrazu na rynku: miłość, miłosierdzie. *Aby funkcjonować właściwie, rynek powinien być zawsze otwarty na wpływ instytucji moralnych i kulturowych, w ramach których istnieje;*
- Preferencyjna opcja na rzecz ubogich: solidarność i sprawiedliwość społeczna.

W wymiarze praktycznym fenomenologia przedsiębiorczości idąc za Maxem Schelerem przyjmuje za podstawową zasadę „moralny wzlot”, tj. zakłada, że „doskonalenie organizacji” rozpoczyna się od siebie samego<sup>36</sup>. Przedsiębiorczość stanie się wtedy cnotą:

*Cnota przedsiębiorczości posiada wątek wspólnotowy. Zakłada ona pracę, poświęcenie dla kogoś. Zakłada to także umiejętność pracy z kimś, gdy określone przedsięwzięcia przekraczają możliwości pojedynczego człowieka, a do tego właśnie potrzebny jest element kooperatywności (wspólnotowości), rozumiany jako umiejętność tworzenia wspólnoty, w ramach której ludzie kooperują na rzecz zaspokajania potrzeb innych ludzi<sup>37</sup>.*

Wydaje się, iż tradycyjne naukowe podejście nie potrafiło uchwycić w pełni istoty aktywności tak złożonej i zróżnicowanej, jaką jest przedsiębiorczość. Ważne jest, by była to aktywność odpowiedzialna, oparta na dobrej znajomości różnych czynników wpływających na procesy gospodarcze. Nie ułatwia tego zadania rozcłonkowanie przedmiotów w procesie edukacji menedżerów i przedsiębiorców<sup>38</sup>.

Tymczasem fenomenologia personalistyczna pozwala zrozumieć fenomen człowieka, a oparta na niej przedsiębiorczość personalistyczna – pozwala uchwycić istotę pracy przedsiębiorcy (menedżera). Istotą jest praca nad sobą, która sprawia, że idea *być kimś – czynić coś* staje się przewodnią zasadą zarządzania<sup>39</sup>. Zasada ta wypełnia się w przywództwie personalistycznym i służebnym (*servant leadership*).

---

<sup>36</sup> B. Bombała, *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, t. 15, s. 325-338.

<sup>37</sup> A. Szafulski, *Cnota przedsiębiorczości w personalistycznej koncepcji ładu gospodarczego*, „PERSPECŹIVA: Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne”, Rok V (2006), nr 1, s. 202.

<sup>38</sup> Przykładem zintegrowania wspomnianych elementów jest przedmiot „Przedsiębiorczość personalistyczna” realizowany w Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego, który łączy antropologię i etykę personalistyczną z podstawowymi zasadami przedsiębiorczości. J. Szafranec, *Przedsiębiorczość personalistyczna. Od stagnacji do kreacji*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2008, s. 6-7.

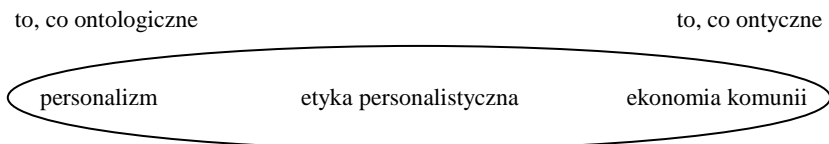
<sup>39</sup> B. Bombała, *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 11-33.

## 6. Ekonomia komunii jako egzemplifikacja przedsiębiorczości personalistycznej<sup>40</sup>

Zwieńczeniem personalistycznej przedsiębiorczości jest ekonomia komunii. Proponuje ona podział zysków zgodnie z koncepcją *homo donator*, a nie *homo oeconomicus*. *Homo donator* jest protagonistą kultury dawania, wyrażającej wizję człowieka i społeczeństwa, odpowiadającą pragnieniom i oczekiwaniom współczesnego świata, a realizowaną już od wielu lat w wymiarze ogólnoswiatowym przez członków Ruchu Focolari<sup>41</sup> w postaci projektu ekonomii komunii. W tej koncepcji efektywność zarządzania łączy się z solidarnością wobec ubogich i potrzebujących. Osoba ludzka jest rdzeniem wszystkich relacji wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dąży się do jej integralnego rozwoju, z zachowaniem zasad sprawnego działania.

Taka postawa wymaga zmiany filozofii zarządzania i zmiany kultury przedsiębiorstwa na personalistyczną. Z takiej postawy wynika m.in. żądanie z jednej strony godnych warunków życia pracowników, a z drugiej ich odpowiedzialności względem firmy i szeroko rozumianej wspólnoty. W przedsiębiorstwach ekonomii komunii kształtuje się kultura, którą bez zastrzeżeń można określić mianem kultury personalistycznej.

Rys. 6. Ekonomia komunii w soczewce fenomenologicznej



Źródło: Opracowanie własne.

Ekonomia komunii wywodzi się z personalizmu chrześcijańskiego: osoba ludzka, stworzona „na obraz Boży” posiada godność i tym samym

<sup>40</sup> Opracowane na podstawie: S. Grochmal, *Ekonomia komunii w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem jako systemowo zorganizowana pomoc w celu eliminacji biedy i nierówności społecznych* (tekst udostępniony przez autora).

<sup>41</sup> Ruch Focolari zapoczątkowała w 1943 roku 23-letnia Włoszka, Chiara Lubich. Opierając się na słowach Ewangelii: *wszystko, co uczyniliście jednemu z braci moich najmniejszych, Mnieście uczynili* (Mt 25,40), zaangażowała się wraz przyjaciółkami w pomoc najuboższym. W krótkim czasie powstała wspólnota ok. 500 osób. Miejscowa ludność nazywała tę wspólnotę *focolare* (ognisko domowe). Wspólnota przekształciła w Ruch Focolari, który objął cały świat i jest obecny w 200 krajach, liczy ok. 2,5 mln członków. Celem Ruchu jest dążenie do jedności rodziny ludzkiej – *Aby wszyscy byli jedno* – przez realizowanie idei powszechnego braterstwa z zachowaniem różnorodności kultur (także religii). Z tej idei wynika promowanie przemian społecznych nadających wymiar wspólnoty różnym środowiskom (polityka, ekonomia, stosunki międzynarodowe) oraz wprowadzanie zasad moralnych we wszystkie dziedziny życia publicznego (zdrowie, edukację, kulturę, gospodarke). Wywodząca się z charyzmatu jedności Ruchu duchowość jedności jest podstawą wypracowania doktryny naukowej w różnych dyscyplinach, a także realizowania formacji duchowej, promującej integralną wizję człowieka.

niekwestionowany prymat przed kapitałem i pracą (rys. 6). Stąd też wynika moralny obowiązek pomagania innym osobom żyjącym w biedzie materialnej czy duchowej. Przedsiębiorstwo jest także „agentem moralnym” – jest ono moralnie zobowiązane do udzielania pomocy. Przedsiębiorstwa ekonomii komunii nie ograniczają się tak, jak przedsiębiorstwa tradycyjne, do pojedynczych aktów filantropii lub wsparcia finansowego, lecz tworzą w sposób systemowy i ciągły rozwiązania dające szanse beneficjentom na definitywne wyjście z biedy.

Ekonomia komunii jako nowy model zarządzania nie jest wynikiem dyskusji ekspertów i szefów międzynarodowych korporacji przy stołach konferencyjnych, tak jak programy w ramach społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR), lecz jest wynikiem doświadczenia wpływającego z duchowości Ruchu realizowanego od lat czterdziestych XX wieku w kilkuset przedsiębiorstwach na całym świecie. Przedsiębiorstwa te są miejscem wytwarzania dóbr materialnych oraz tworzenia miejsc pracy, a także narzędziami przemiany relacji ekonomicznych w świecie przez uwzględnianie różnych aspektów aktywności człowieka: antropologicznego, ekonomicznego, kulturowego i duchowego<sup>42</sup>.

Istotne jest to, że ubodzy, dla których przekazywana jest część zysków przedsiębiorstwa, są jego partnerami, istotnymi uczestnikami projektu ekonomii komunii, interesariuszami zewnętrznymi firmy. Są oni nie tylko beneficjentami pomocy, ale wnoszą także do wspólnoty to, co mają i czym mogą obdarować innych – swoje talenty, pomysły, czas, życzliwość czy modlitwę. Należy podkreślić, że firmy ekonomii komunii działają w tej samej rzeczywistości ekonomicznej, co firmy *for profit*, w ramach takich samych zobowiązań prawnych i uwarunkowań rynkowych, przy czym maksymalizacja zysku jest środkiem do osiągnięcia wzniesłego celu, jakim jest ograniczenie biedy i rozpowszechnianie nowej kultury.

W klasycznym ujęciu, w celu rozwiązania istotnych problemów społecznych, powołuje się instytucje międzynarodowe i różne organizacje pozarządowe. Chiara Lubich w projekcie ekonomii komunii zwraca się bezpośrednio do przedsiębiorstw, w pewnym sensie do źródeł niesprawiedliwości, i zachęca do zmian w zarządzaniu<sup>43</sup>. W tych zmianach Lubich widzi szansę na ograniczenie biedy i bardziej sprawiedliwy podział dóbr w wymiarze globalnym.

---

<sup>42</sup> Simone Weil przekonywała, że to właśnie chrześcijaństwo pozwala poprzez refleksję nad aktywnością człowieka, ukazać źródła kryzysów i drogi naprawy: „Wszyscy powtarzają (...), że cierpimy na brak równowagi spowodowany przez czysto materialny rozwój techniki. Brak równowagi można naprawić tylko przez rozwój duchowy w tej samej dziedzinie, to jest w dziedzinie pracy.(...) Cywilizacja, oparta na spirytualizacji pracy, oznaczałaby najpełniejsze zakorzenienie człowieka we wszechświecie, a tym samym przeciwieństwo stanu, w jakim żyjemy obecnie, kiedy odcięci jesteśmy od korzeni prawie całkowicie”. S. Weil, *Mysli*, IW PAX, Warszawa 1985, s. 57-59.

<sup>43</sup> Likwidację podziału pomiędzy sferę produkcyjną (wytwarzanie dóbr), sferę polityczną (redystrybucję dóbr) i trzeci sektor (filantropię) zaproponował papież Benedykt XVI w encyklice *Caritas in veritate* (Benedykt XVI 2009: n.36), widząc w tym szansę na rozwiązanie problemów społecznych i zmniejszenie ubóstwa w świecie poprzez wprowadzenie logiki daru oraz relacji braterstwa i miłości do działalności gospodarczej.



## 7. Podsumowanie

Reasumując, ekonomizm sprowadził człowieka do jednego z czynników produkcji. Personalizm natomiast proponuje nowe widzenie przedsiębiorstwa jako „wspólnoty pracy”, której celem współdziałanie osób. Podstawą zarządzania staje się szacunek dla każdej osoby ludzkiej. Zaangażowanie pracowników w wykonanie zadań, wynikać ma z satysfakcji jaką daje wykonywana praca. Wiąże się to również z zadowoleniem pozostałych interesariuszy, którzy stają się partnerami przedsiębiorstwa. Świadomość wzajemnych powiązań różnych podmiotów tworzących rynek i jego otoczenie, zobowiązuje do budowania „wspólnot gospodarczych”, tj. powrotu do dziewiętnastowiecznej koncepcji korporacyjnej, która odradza się dziś w formie klastrów i kooperacji.

### **Economism of Management Sciences vs. Personalistic Entrepreneurship**

#### Summary

The article presents the view that the introduction of the personalistic paradigm into entrepreneurship will enable integral economic growth and remove the causes of today's crisis, that is economism and instrumental rationality. Personalism, which recognizes man as a conscious person experiencing self and others, has special qualities for application. This is the most useful approach to philosophical and ethical analysis of the modern enterprise. In this article the focus is on a company managed according to personalistic ethics. Entrepreneurship in the personalistic approach is the art of management, which increases the area of common good.

**Keywords:** *economism, personalistic entrepreneurship, phenomenological praxeology, phenomenological lens*

**JEL Classification:** A13, M14, M54, Z1