

# Bronisław Bombała

---

## Od Harmela do Ouimeta - przedsiębiorczość etyczna w praktyce

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 17/2, 55-73

---

2014

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

## **Od Harmela do Ouimeta – przedsiębiorczość etyczna w praktyce**

---

### **From Harmel to Ouimet – ethical entrepreneurship in practice**

The article presents an analysis with the method of phenomenological praxeology of two concepts of entrepreneurship: the nineteenth-century concept of Leon Harmel and that of J.-Robert Ouimet. The ontological-ontic coherence functions as the main practical directive of phenomenological praxeology, according to which it is necessary to preserve the ontological-ontic coherence of management in order to ensure the high efficiency of an enterprise and high level of ethics in its command structures. The analysis leads to the conclusion that Harmel's and Ouimet's concepts, based on promoting dignity and servant leadership, ensure the ontological-ontic coherence of management and can be seen as a model (as a paradigm) of ethical entrepreneurship.

**Keywords:** phenomenological praxeology, phenomenological lens, ontological-ontic coherence, ethical entrepreneurship, servant leadership, values

**JEL Classification:** M10, M14

---

### **1. Wprowadzenie**

W artykule prezentuję zastosowanie metody prakseologii fenomenologicznej do analizy dwóch koncepcji przedsiębiorczości: dziewiętnastowiecznej koncepcji Leona Harmela i współczesnej koncepcji J.-Roberta Ouimeta. Podstawową dyrektywą praktyczną prakseologii fenomenologicznej jest spójność ontologiczno-ontyczna (koherencja) działania. Zgodnie z tą dyrektywą dla zapewnienia wysokiej efektywności i etyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa niezbędne jest zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania. Przeprowadzona

w artykule analiza ma dać odpowiedź na pytanie, czy koncepcje (filozofie) przedsiębiorczości Leona Harmela i J.-Roberta Ouimeta zapewniają uzyskanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania i czy mogą służyć za wzorcowe modele przedsiębiorstwa.

## 2. Prakseologia fenomenologiczna jako podstawa epistemologiczno-metodologiczna nauk o zarządzaniu

W analizie współczesnej przedsiębiorczości, zdominowanej przez model kapitalizmu menedżerskiego, użyteczna jest ontologia Martina Heideggera. Heidegger stwierdza, że człowiek (jestestwo) dysponuje bogatym zasobem *wykładni* swojej egzystencji:

*Filozoficzna psychologia, antropologia, etyka, „polityka”, poezja, biografia i historiografia zajęły się na różne sposoby i w zmiennym zakresie zachowaniami, zdolnościami, siłami, możliwościami i losami jestestwa. Pozostaje jednak pytanie, czy owych wykładni dokonano równie źródłowo w porządku egzystencjalnym, jak źródłowe były one zapewne w porządku egzystencyjnym. Oba te porządki nie muszą koniecznie iść ze sobą w parze, ale też się nie wykluczają. Jeśli inaczej pojąć możliwość i konieczność poznania filozoficznego, wówczas egzystencyjna wykładnia może wymagać egzystencjalnej analityki. Dopiero gdy podstawowe struktury jestestwa zostaną zadowalająco opracowane przy wyraźnej orientacji na sam problem bycia, dotychczasowy wynik wykładni jestestwa uzyska egzystencjalne uprąmocnienie<sup>1</sup>.*

To rozróżnienie Heideggera było dla mnie inspiracją w tworzeniu „**soczewki fenomenologicznej**”, głównej metody prakseologii fenomenologicznej (fenomenologii zarządzania)<sup>2</sup>. Używam także terminu „**perspektywa fenomenologiczna**”, który obejmuje większy horyzont czasowy i kontekst kulturowy, podobnie jak „koło hermeneutyczne” (u Heideggera jest to ekstatyczna struktura czasowości, która jest jednością trzech ekstaz: byłości, współczesności i przyszłości). Soczewka fenomenologiczna (perspektywa fenomenologiczna) skupia to, co ontologiczne i to, co ontyczne, egzystencjalne i egzystencyjne – w sensie Heideggerowskim. Soczewka pozwala na dokładniejsze ujęcie przedmiotu (problemu) poddanego analizie – „wejrzenie” (wgląd, refleksja, rozważa, męstwo) z perspektywy filozoficznej (ontologicznej) i z perspektywy nauk szczegółowych (ontycznej). Jest ona użytecznym instrumentem badawczym w diagnozie i doskonaleniu różnych systemów złożonych. Jako metametoda pozwala na ogłód badanego przedmiotu z różnych perspektyw, a zarazem pełni funkcję „spoiwa”, które łączy różne perspektywy badawcze.

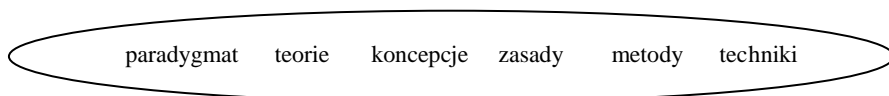
<sup>1</sup> M. Heidegger, *Bycie i czas*, PWN, Warszawa 2008, s. 28.

<sup>2</sup> Zob. B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.

Rys 1. Porządkująca funkcja soczewki fenomenologicznej

to, co ontologiczne (egzystencjalne)

to, co ontyczne (egzystencyjne)



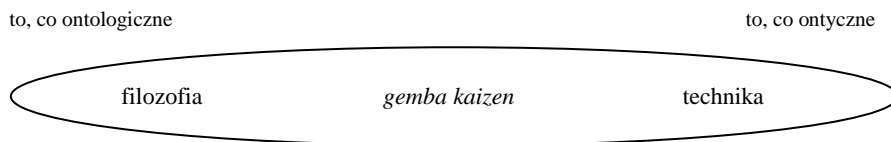
Źródło: opracowanie własne.

Jednym z zastosowań soczewki fenomenologicznej jest jej funkcja porządkująca. Soczewka fenomenologiczna pozwala na przykład porządkować dorobek teorii organizacji i zarządzania na zasadzie kontinuum: paradygmat – teoria – koncepcja – zasada – metoda – technika (rys. 1). Funkcja porządkująca soczewki ma także walor praktyczny – jest ważna w praktyce projektowania i zarządzania zmianami, zapewnia bowiem spójność podjętych działań – **spójność ontologiczno-ontyczną** (ang. *ontological-ontic coherence*), która jest podstawową dyrektywą praktyczną prakseologii fenomenologicznej. Nawiązuję tu do pojęcia „poczucia koherencji” Antonovsky’ego, nie tylko w wymiarze subiektywnym (dla danej osoby), lecz i obiektywnym (intersubiektywnym i kulturowym)<sup>3</sup>. Taką spójną ontologicznie i ontycznie koncepcją jest *gemba kaizen* – filozofia i technika zarządzania zarazem (rys. 2)<sup>4</sup>. Spójność tego typu koncepcji jest zachowana we właściwej dla niej kulturze, stąd trudności w przeniesieniu jej do innej. Udaną próbą przeniesienia japońskiej kultury zarządzania do kultury amerykańskiej jest teoria „Z” Williama Ouchiego<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> „Poczucie koherencji” jest kluczowym pojęciem w koncepcji salutogenetycznej Aarona Antonovsky’ego. Twierdzi on, że człowiek jest ciągle narażony na stresujące zdarzenia, na które reaguje, by zachować dynamiczną równowagę i zdrowie. Według Antonovsky’ego poczucie koherencji (*sens of coherence*) jest podstawą zdrowia i aktywności człowieka, ponieważ pozwala radzić sobie ze stresem, lepiej znosić różne obciążenia i łatwiej pokonywać choroby. Na poczucie koherencji składają się trzy wymiary. Pierwszy z nich, wymiar poznawczy, to poczucie zrozumiałości (*comprehensibility*) wynikające z tego, że postrzegamy napływające informacje jako uporządkowane, spójne, dzięki czemu mamy poczucie, że jesteśmy w stanie zrozumieć to, co się dzieje, i przewidzieć, jak to się dalej potoczy. Drugi, wymiar poznawczo-instrumentalny, dotyczy poczucia zaradności – sterowalności (*manageability*) i wynika z przekonania, że mamy dostęp do zasobów potrzebnych, by poradzić sobie z sytuacją. Może to być Bóg lub inny autorytet, wsparcie wspólnoty, ale też dostęp do innych zasobów. Dzięki temu człowiek ma poczucie, że jest w stanie sprostać różnym wyzwaniom. Trzeci wymiar ma charakter emocjonalno-motywacyjny, jest to poczucie sensowności (*meaningfulness*), które odnosi się do tego, w jakim stopniu czujemy, że nasze życie ma sens, a pojawiające się wyzwania warte są zaangażowania. Osoby z wysokim poczuciem sensowności podejmują różne zadania i są gotowe do intensywnego wysiłku na rzecz ich realizacji. Poczucie koherencji jest zatem systemem przekonań o sobie, świecie i wzajemnych relacjach. Badania potwierdzają, że osoby z poczuciem koherencji lepiej radzą sobie z wymaganiami, podejmują bardziej aktywne strategie uporania się z trudnościami, potrafią korzystać z posiadanych zasobów (A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia*, Fundacja IPN, Warszawa 1996).

<sup>4</sup> M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.

<sup>5</sup> W.G. Ouchi, *Theory Z*, Avon Books, New York 1981.

Rys 2. Spójność ontologiczno-ontyczna *gemba kaizen*

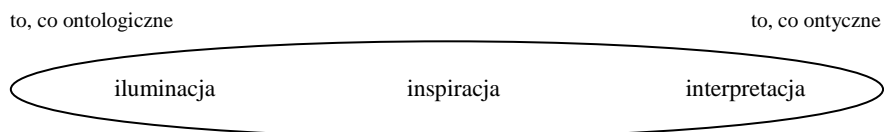
Źródło: opracowanie własne.

Dla powodzenia w zarządzaniu zmianami (zarządzaniu projektem) niezbędna jest koherencja (rozumiałość, sterowalność, sensowność) między projektem a rzeczywistością społeczną (oczekiwaniami społecznymi). Szczególne znaczenie ma poczucie sensowności wykonywanej pracy – na co zwraca uwagę C. William Pollard, prezes Firmy The Service Master Company<sup>6</sup>. Taka koherencja zachodzi w modelu korporacji Harmela i „Naszym Projekcie” J.-Roberta Ouimeta, zabrakło jej natomiast w nieudanym „projekcie komunistycznym”<sup>7</sup>.

Konieczność zapewnienia spójności ontologiczno-ontycznej uświadamia, że nie możemy przypadkowo łączyć pewnych elementów wybranych koncepcji, np. wprowadzać upełnomocniania pracowników do kultury biurokratycznej, czy projektując system wysokiej jakości TQM, łączyć go z tradycyjną kontrolą biurokratyczną. W rezultacie możemy bardziej racjonalnie zarówno prowadzić badania organizacji, jak i usprawniać ich funkcjonowanie.

Metoda fenomenologiczna jest szczególnie przydatna do analizy przywództwa i związanych z nim zagadnień: komunikacji interpersonalnej, motywacji, wpływu społecznego, zachowań organizacyjnych<sup>8</sup>. Jedną z ważnych inspiracji w analizie przywództwa jest fenomenologiczna antropologia Maxa Schelera, z ideą „moralnego wzlotu”<sup>9</sup>.

Rys 3. Uczenie się w soczewce fenomenologicznej



Źródło: opracowanie własne.

Drugim instrumentem, który pozwala na syntezę i praktyczne zastosowanie różnych ujęć, jest formuła „3i” (rys. 3). Ma ona podwójne zastosowanie: w procesie

<sup>6</sup> C.W. Pollard, *Przywódca, który służy* [w:] *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 244.

<sup>7</sup> Zob. B. Bombała, *Fenomenologia polskiej transformacji*, „e-Politikon” 2012, nr 1.

<sup>8</sup> M. Harciarek, *Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego*, „Zarządzanie” 2011, nr 3, s.118–129.

<sup>9</sup> B. Bombała, *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, t. 15, s. 325–338.

dydaktycznym i w doskonaleniu organizacji<sup>10</sup>. Tworzą ją trzy pojęcia-metafory: interpretacja, inspiracja, iluminacja. Interpretacja jest odmianą metody hermeneutycznej i służy do powiększenia zasobów wiedzy studenta przez krytyczną analizę literatury przedmiotu. Inspiracja, która jest odmianą metody fenomenologicznej, poprzez pogłębione studium przypadku służy do definiowania problemów (poszukiwania ich istoty) i nabywania umiejętności diagnostycznych. Iluminacja, która jest odmianą metody heurystycznej, pomaga w twórczym projektowaniu, tj. służy do wzmacniania wiary we własne możliwości i budowania kompetencji. W procesie dydaktycznym można wyróżnić dwa etapy: poznawczy i inwencyjny (twórczy). Pierwszy służy do zgłębienia wiedzy już istniejącej, drugi – wyzwala potencjał twórczy studenta. Metodą, która pozwala na połączenie obu, jest formuła „3i”. Formuła „3i” służy do rozwijania inwencji twórczej nie tylko studentów, ale także pracowników w procesie ich upełnomocniania.

Zwierciadlanym odbiciem dydaktycznej formuły „3i” jest formuła „3i” w diagnozie i doskonaleniu organizacji. Opisuje ona trzy sposoby tworzenia i rozwoju organizacji. Iluminacja to proces tworzenia i rozwoju organizacji według autonomicznej wizji jej założyciela (np. wizje Leona Harmela, Tomasza Baty, Ricardo Semlera, Roberta Ouimeta). Inspiracja oznacza proces tworzenia organizacji pod wpływem pewnych idei, poglądów, wzorów (np. *servant leadership*, która posiada inspirację religijną). Interpretacja odzwierciadla najbardziej rozpowszechniony model zakładania i rozwoju organizacji, który opiera się na modnych i dominujących teoriach. Formuła „3i” jest użytecznym narzędziem analitycznym, które umożliwia nie tylko zdefiniowanie problemu, ale także odkrycie jego uwarunkowań. Pozwala także na twórcze eksperymentowanie.

### 3. Personalizm jako podstawa przedsiębiorczości etycznej

Zarządzanie przedsiębiorstwem nie jest wyłącznie procesem ekonomicznym – przede wszystkim stanowi ono proces społeczny. Przedsiębiorca powinien uwzględniać prawa człowieka i jego godność. Cele ekonomiczne przedsiębiorstwa nie mogą być realizowane za cenę godności ludzkiej. Dlatego tworzenie warunków do rozwoju osoby w organizacji nie może zależeć od kaprysu przedsiębiorcy, lecz powinno być bazą kultury organizacyjnej<sup>11</sup>. Tego typu kultura organizacyjna nazywana jest w literaturze przedmiotu „kulturą zorientowaną na osobę”, „kulturą opiekuńczą”, „kulturą personalistyczną” czy „socjokracją”<sup>12</sup>.

Szczególne walory aplikacyjne w budowaniu tak rozumianej kultury ma personalizm, który ujmuje człowieka jako świadomą osobę doświadczającą siebie

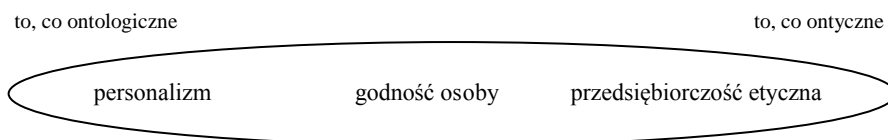
<sup>10</sup> Idem, *Phenomenology of Management – Didactic Aspects*, „Management and Business Administration. Central Europe (MBA.CE)” 2012, nr 3, s. 51–60.

<sup>11</sup> Pogłębioną analizę tego zagadnienia zawiera artykuł: B. Bombała, *Ekonomizm nauk o zarządzaniu a przedsiębiorczość personalistyczna*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, t. 16, s. 319–334.

<sup>12</sup> W. Grzywacz, T. Ochowski, M. Nawrocki, *Tradycja i rozwój. Wybrane koncepcje kultury organizacyjnej jako inspiracja badań w nowych obszarach psychologii organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 2001, nr 1, s. 149.

i innych<sup>13</sup>. Jest to ujęcie najbliższe prawdzie o człowieku, a co za tym idzie – jest najbardziej przydatne do etycznej analizy współczesnej organizacji (rys. 4). Personalizm odkrywa i unaocznia zagrożenia natury ideologicznej (scjentyzm, technokratyzm), i zarazem wskazuje kryteria – fundamentalne zasady etyczne, które powinny wchodzić w skład podstawowych założeń kultury organizacyjnej. Są to: personalizm, subsydiaryzm, uczestnictwo, solidaryzm, organizmalizm i dobro wspólne<sup>14</sup>.

Rys. 4. Przedsiębiorczość personalistyczna w soczewce fenomenologicznej



Źródło: opracowanie własne.

Personalizm unaocznia naruszanie godności osoby ludzkiej przez ekonomizm. To właśnie pod wpływem ekonomizmu doszło w sferze gospodarczej do negatywnego zjawiska – depersonalizacji człowieka. Depersonalizacja dokonała się przede wszystkim w wyniku nadmiernego eksponowania „kapitału” i niedocenia innych czynników rozwoju<sup>15</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 najważniejszą 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>16</sup>.*

W wymiarze praktycznym fenomenologia przedsiębiorczości przyjmuje, za Maxem Schelerem, za podstawową zasadę „moralny wzlot”, tj. zakłada, że „doskonalenie organizacji” rozpoczyna się od siebie samego (rys. 5)<sup>17</sup>. W rezultacie osiąga się poziom przedsiębiorcy personalisty, który jest odpowiednikiem popularnej w ostatnich latach koncepcji przywództwa służebnego (*servant leadership*). Tak rozumiana przedsiębiorczość może być utożsamiana z cnotą:

<sup>13</sup> B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 131–148.

<sup>14</sup> Idem, *Doskonalenie organizacji w personalistycznej koncepcji zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2003, t. 6, s. 176.

<sup>15</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

<sup>16</sup> G.M.A. Gronbacher, *Personalizm ekonomiczny, z przedmową Michaela Novaka*, tłum. J. Merecki SDS, Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 1999, s. 2.

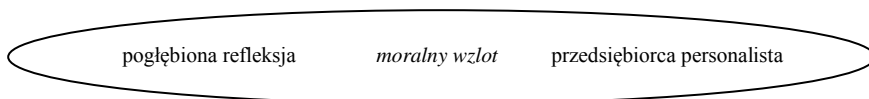
<sup>17</sup> B. Bombała, *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu”...*, op. cit.

*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>18</sup>.*

Rys. 5. Przedsiębiorca personalista w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Fenomenologia personalistyczna pozwala pełniej zrozumieć fenomen człowieka, a oparta na niej przedsiębiorczość personalistyczna pozwala uchwycić istotę pracy przedsiębiorcy: istotą jest praca nad sobą, która sprawia, że idea *być kimś* – *czynić coś* staje się przewodnią zasadą zarządzania przedsiębiorstwem<sup>19</sup>.

#### 4. Leona Harmela koncepcja przedsiębiorstwa korporacyjnego

Leon Harmel, francuski przedsiębiorca, który działał w drugiej połowie XIX wieku, znacznie głębiej niż tradycyjne ujęcia ekonomiczne pojmował istotę przedsiębiorstwa. Według Harmela podstawą przedsiębiorczości jest nie tylko inicjatywa przedsiębiorcy, ale także inicjatywa i zaangażowanie robotników. Żeby wystąpiło takie zaangażowanie, należy stworzyć im *dogodne* warunki do działania i współdziałania w ramach przedsiębiorstwa korporacyjnego<sup>20</sup>. W 1877 roku Harmel opublikował książkę *Manuel d'une corporation chrétienne*<sup>21</sup>, w której przedstawił dwa sposoby tworzenia przedsiębiorstwa korporacyjnego. Pierwszy sposób polega na stworzeniu korporacji w jednym przedsiębiorstwie. Główną zasadą (wartością) przedsiębiorstwa korporacyjnego jest tworzenie warunków do pokojowej i twórczej współpracy ludzi pełniących różne funkcje: od najprostszycych po kierownicze i badawcze. Kolejna zasada dotyczy uprawnień decyzyjnych, czyli władztwa. W korporacji uprawnienia decyzyjne należą do robotników, przedmiotem ich działania jest to, do czego sami dążą. Bez spełnienia tego warunku byłiby oni jedynie przedmiotem „uszcześliwiania na siłę”, a to z kolei jest sprzeczne z naturalnym dla człowieka dążeniem do wolności i samodzielności. Potrzebne jest tu jednak odpowiednie przygotowanie

<sup>18</sup> A. Szafuński, *Cnota przedsiębiorczości w personalistycznej koncepcji ładu gospodarczego*, PER-SPEC+IVA: Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne, Rok V (2006), nr 1, s. 202.

<sup>19</sup> B. Bombała, *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 11–33.

<sup>20</sup> J. Majka, *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, Rzym 1986, s. 242.

<sup>21</sup> L. Harmel, *Manuel d'une corporation chrétienne*, A. Mame et Fils, Paris 1877.



robotników przez samowychowanie i wychowanie. W oparciu o te zasady Harmel zorganizował swoją fabrykę. Powołał rady zakładowe, które uczestniczyły w procesach decyzyjnych: studiowały wspólnie zagadnienia dotyczące organizacji pracy, warunków pracy, jej wydajności i opłacalności dla robotników i przedsiębiorcy.

Drugi rodzaj korporacji to zrzeszenie wielu przedsiębiorstw, które tworzą wspólny organ decyzyjny składający się ze zrzeszeń pracodawców i zrzeszeń robotniczych. Oczywiście jest bowiem, że robotnicy są bardziej zainteresowani misją przedsiębiorstwa, gdy dzielą odpowiedzialność za jego prowadzenie. Ważne jest także to, że przez udział w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności kształtuje się osobowość społeczna robotnika.

Skąd Harmel czerpał siłę potrzebną do tworzenia odmiennego od rozpowszechnionego modelu przedsiębiorstwa? Pytanie to jest ważne – bo jest to w istocie pytanie o sens życia i aktywności przedsiębiorcy. Analizując życiorysy innych przedsiębiorców, zauważamy, że spotkania z wizjonerami, własne przemyślenia i medytacje prowadziły do pogłębionej refleksji. W rezultacie następował *moralny wzlot* – w sensie Schelerowskim – prowadzący do ukształtowania się przedsiębiorcy personalisty (rys. 5). 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 znajdowała się fabryka Harmela. W 1873 roku na Kongresie Katolickich Kół Robotniczych w Nantes ks. Dehon spotkał Harmela; został jego przyjacielem oraz duchowym doradcą<sup>22</sup>.

Od 1873 roku ks. Dehon prowadził kursy ekonomii społecznej dla studentów i Koła Robotniczego. Prowadził także wykłady dla przedsiębiorców, których nakłaniał do zmian służących 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>23</sup>.*

Rezultatem tych starań było objęcie przez Księży Sercanów funkcji kapelanów fabryki Harmela. 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.*

Interesująca, w kontekście teologii rzeczywistości ziemskich<sup>24</sup>, była następująca wymiana myśli między nimi: Harmel w reakcji na słowa ks. Dehona: *Chcieć*

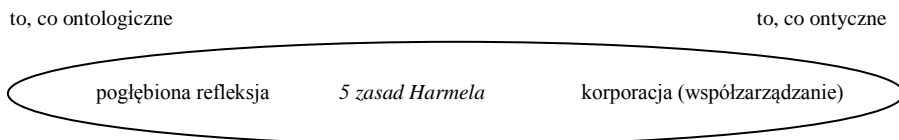
<sup>22</sup> K. Klauza, *O. Jan Leon Dehon Założyciel Sercanów – szkic biograficzny*, [www.duchowosc.scj.pl/dehon1.html](http://www.duchowosc.scj.pl/dehon1.html) (data dostępu: 09. 05. 2012).

<sup>23</sup> G. Piątek, *Prekursor duszpasterstwa przedsiębiorców*, [www.duszpasterstwotalent.pl/o-dehon-2/](http://www.duszpasterstwotalent.pl/o-dehon-2/) (data dostępu: 09.05.2012).

<sup>24</sup> B. Bombala, *Kreatywność osoby – odkrywanie sacrum* [w:] *Czy sacrum jest jeszcze święte?*, red. Z. Kunicki, Hosianum, Olsztyn 2001, s. 109–120.

*pozbyć się przemysłu to śmieszna utopia. Musimy chrystianizować fabryki odpowiedział: Musimy ochrzcić maszyny.*

Rys. 6. Spójność ontologiczno-ontyczna przedsiębiorstwa korporacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Głęboka refleksja pozwoliła Harmelowi utworzyć pięć głównych zasad przedsiębiorstwa korporacyjnego, które pozwalają na zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania (rys. 6). Zasady te łączą wartości duchowe z zasadami dobrego zarządzania<sup>25</sup>:

- (1) Jezusowi Chrystusowi i Jego wikariuszowi [papieżowi] zawsze służyć lojalnie i szczerze.
- (2) Realizować dobro robotnika razem z nim, nigdy bez niego, a tym bardziej nie wbrew niemu.
- (3) Zwiększać autonomię robotników jako podstawę kultury zaufania.
- (4) Szanować wolność człowieka w tym, co mu się słuszenie należy.
- (5) Korporacje nie są zgromadzeniami poddanych, lecz ludzi wolnych.

Zasady przedsiębiorczości Harmela, mimo upływu ponad 100 lat, nadal zachowują aktualność. Mogą z powodzeniem służyć do analizy współczesnej przedsiębiorczości, szczególnie zaś do analizy stosunku przedsiębiorców i menedżerów do interesariuszy organizacji. Są także przydatne w procesie dydaktycznym jako wzorzec, do którego studenci odnoszą własne doświadczenia<sup>26</sup>.

## 5. J.-Roberta Ouimeta filozofia przedsiębiorczości jako promocja godności

### 5.1. Źródła inspiracji

J.-Robert Ouimet jest kanadyjskim przedsiębiorcą z ponad pięćdziesięcioletnim stażem. Jest prezesem firmy (Ouimet-Cordon Bleu, Ouimet-Tomasso, grupa założona w 1933 r.), która odnosi sukcesy w bardzo konkurencyjnym sektorze,

<sup>25</sup> G. Piątek, *Léon Harmel (1829–1915). Przedsiębiorca wierny Bogu i robotnikom*, [www.duszpasterstwotalent.pl/przedsiębiorca-wierny-bogu-i-robotnikom/](http://www.duszpasterstwotalent.pl/przedsiębiorca-wierny-bogu-i-robotnikom/) (data dostępu: 09.05.2012).

<sup>26</sup> W procesie dydaktycznym stosuję metodę fenomenologiczno-heurystyczną. Najpierw przedstawiam istotę przedsiębiorczości w ujęciu Leona Harmela. Następnie studenci, którzy mają duże doświadczenie w pracy, przedstawiają w formie pisemnej swoje refleksje związane z dwoma zagadnieniami: czy spotkałem w swojej pracy przedsiębiorcę personalistę; czy w pracy czuję się człowiekiem wolnym, czy niewolnikiem?

jakim jest produkcja dóbr wysokiej konsumpcji – mrożonek i konserw próżniowych. Jest także człowiekiem wszechstronnie wykształconym – doktorem nauk ekonomicznych i społecznych. Jego rozprawa doktorska traktuje o eksperymencie w dziedzinie zarządzania, który trwał ponad czterdzieści lat w jego własnym przedsiębiorstwie<sup>27</sup>. Celem eksperymentu było odkrycie w zarządzaniu zasobami ludzkimi instrumentów, które połączą efektywność ekonomiczną z zadowoleniem i rozwojem pracowników w miejscu pracy<sup>28</sup>.

Punktem zwrotnym w życiu Ouimeta (jako, męża, ojca i dyrektora) było spotkanie z Matką Teresą z Kalkuty<sup>29</sup>. Miało to związek z przypowieścią o talentach, która pobudzała go do ciągłej refleksji: *Co zrobiłeś, Ouimet, z tymi dobrami, którymi cię obdarzyłem?* To pytanie natury metafizycznej doprowadziło go do pragnienia osobistego spotkania z Matką Teresą z Kalkuty:

*Zawsze mnie uderzał jej uśmiech, jej radość. Podobnie jak jej kontakt z najbardziej słabymi z ludzi. (...) Czulem dosłownie w moim sercu wielką potrzebę, by zadać jej to słynne pytanie, które drążyło mnie od mojej młodości, pytanie z przypowieści o talentach. (...) Mówiąc najprościej, byłem przekonany, że to ona była w stanie udzielić mi odpowiedzi, której szukałem. Mówiłem sobie: „Ona zajmuje się najuboższymi, ona musi znać odpowiedzi, których inni nie są w stanie dać”<sup>30</sup>.*

13 kwietnia 1983 r. w domu zakonnym Sióstr Miłosierdzia w Kalkucie Ouimet zadał pytanie: *Mam tylko jedno pytanie, które chciałbym Matce zadać: czy muszę rozdać wszystko, co mam, Matko?* Otrzymał szybką i jasną odpowiedź:

*Nie możesz niczego rozdać, nic do ciebie nie należy! To zostało ci powierzone. Jednakże, jeśli tego pragniesz, możesz spróbować zarządzać tym, czego Pan Bóg ci użyczył – Jego sposobem, z Nim. Jeśli chcesz spróbować w ten sposób, musisz postępować według Jego hierarchii Miłości w swoim życiu. Jesteś żonaty: ja nie mam męża. Tak więc, jeśli chcesz realizować w swoim małżeńskim życiu Jego hierarchię miłości i zarządzać tym, co zostało ci użyczone, musisz postawić na pierwszym miejscu swoją małżonkę, która też jest twoją własnością, lecz zo-*

<sup>27</sup> J.-Robert Ouimet jest doktorem nauk ekonomicznych i społecznych, absolwentem HEC w Montrealu i MBA Uniwersytetu Columbia. Jego dzieło *Nasz Projekt* to oryginalna koncepcja zarządzania, która przez 45 lat była poddawana eksperymentalnej weryfikacji. Ma on na celu pogodzenie ekonomicznej rentowności z rozwojem pracowników. Praca doktorska, którą obronił na wydziale nauk ekonomicznych i społecznych uniwersytetu we Fryburgu, jest monumentalnym dziełem zawierającym 1500 stron. Temat pracy jest ściśle związany z prowadzonymi eksperymentami: *Nowe instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem jako wkład w ludzkie szczęście i w zyskowność. Praktykowanie wartości humanizacji i wzrostu duchowego w gospodarce rynkowej*.

<sup>28</sup> J.-R. Ouimet, *Wszystko zostało wam powierzone. Rozmowy z Yves Semen*, Wyd. AA, Kraków 2010.

<sup>29</sup> Podobnie jak Harmel, Ouimet miał swoich mistrzów duchowych. Zanim spotkał Matkę Teresę, pod wpływem profesorów – wykładowców katolickiej nauki społecznej (Marcel Clement) – wyrobił w sobie przekonanie, że możliwe jest zarabianie pieniędzy, dostarczanie usług klientom i równocześnie nadawanie sensu życiu człowieka w pracy. Możliwe jest dążenie do dwóch ideałów: ideału przedsiębiorcy, który musi mieć na uwadze rozwój przedsiębiorstwa przez osiąganie zysku, oraz ideału chrześcijanina, który powinien kochać swoich braci i siostry, czyli swoich pracowników, a także konsumentów, jednocześnie im służąc. (Ibidem, s. 38).

<sup>30</sup> Ibidem, s. 15.

*stała ci powierzona przez Pana. Obok twojej małżonki jest czwórka waszych dzieci, które do ciebie nie należą, a są ci powierzone! Po tej czwórce dzieci – kolej na mężczyzn i kobiety, z którymi pracujesz. Te osoby są ci również powierzone i zdasz z nich rachunek! (...) I tak powoli, powoli powiększysz Jego krąg miłości, ponieważ im dalej idziesz, tym łatwiej jest kochać<sup>31</sup>.*

Ten swoisty drogowskaz jest bliski przesłaniu zawartemu w „filozofii dobra” Włodzimierza Sołowjowa, które także zbudowane jest na prawie Miłości<sup>32</sup>.

Ouimet stwierdził, że była to w istocie propozycja prawdziwej rewolucji, ale polegającej nie na burzeniu, a na zmianie perspektywy, zmianie priorytetów życiowych: *Twoja żona, dzieci, ludzie, z którymi pracujesz*; oparcie się na hierarchii Miłości. Aby miłość mogła być prawdziwa, nie może opierać się na logice tego świata, według której normą jest angażowanie wszystkich sił w celu osiągnięcia większego zysku. Jest to w istocie nieustanny, trudny proces, w którym ważne jest „kierownictwo duchowe”, by następował rozwój; pomoc w *zmianie serca z kamienia w serce z ciała*<sup>33</sup>. Ouimet skonstatował:

*To mi bardzo odpowiadało! Dostałem odpowiedź, której szukałem od czasu mojego dzieciństwa, od czasu, gdy widziałem, jak ojciec rozwijał swoje inwestycje, a ja stawałem się (...) coraz bogatszy pod względem materialnym. W końcu użyłem jaśniejszy obraz przypowieści o talentach. „Powierzone” – wszystko zawierano się w tym słowie<sup>34</sup>.*

To właśnie poszukiwanie autentyczności i spójności charakteryzuje Ouimeta. Jego wystąpienia poprzedza dłuższa chwila milczenia (kontemplacja, refleksja) – skutkuje to wyższą jakością przekazu i odbioru. To nowe podejście w ujęciu prakseologii fenomenologicznej oznacza „dekonstrukcję fenomenologiczną”, która opiera się na zasadzie „moralnego wzlotu” Maxa Schelera.

## 5.2. „Nasz Projekt”

Eksperyment Ouimeta opierał się na nowatorskim projekcie zarządzania. „Nasz Projekt”, jak nazywa się go w firmie, opiera się na nieograniczonym chrześcijańskim zaangażowaniu dyrektora. J.-Robert Ouimet jest osobą o spójnych przekonaniach<sup>35</sup>. Nie rozdziela swoich przekonań chrześcijańskich i funkcji dyrektora

<sup>31</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>32</sup> B. Bombala, *In Search of the Sources of Humanity [w:] Phenomenology of Life from the Animal Soul to the Human Mind, Book I: In Search of Experience (Analecta Husserliana XCIII)*, red. A.-T. Tymieniecka, Springer, Dordrecht 2007, s. 385–396.

<sup>33</sup> J.-R. Ouimet, op. cit., s. 39.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>35</sup> Yves Semen stwierdza, że Ouimet jest niezwykłym świadkiem walki toczonej wbrew wszelkim przeciwnościom, by pogodzić jak najlepiej to, co dla wielu jest nie do pogodzenia: dążenie do zysku i troskę o pracujące kobiety i mężczyzn. Ouimet zdołał wcielić w życie to, czego Kościół Katolicki naucza od ponad 100 lat poprzez papieskie encykliki społeczne. Rdzeniem tego nauczania jest nakaz szanowania godności osoby ludzkiej w pracy. Ouimet udowadnia praktycznie i naukowo (rozprawa doktorska), że do zarządzania można wprowadzić nauczanie Kościoła dotyczące poszanowania godności człowieka, i że jest

przedsiębiorstwa. Ta spójność, przede wszystkim w nim samym, a potem dopiero przejawiająca się w zarządzaniu, jest owocem długotrwałej i wymagającej pracy. Jeśli faktycznie zdołał wcielić w życie model zarządzania, który sprawia, że ludzie są szczęśliwi, to stało się to dzięki temu, że ów model sprzyja spójności istoty ludzkiej. Tę spójność Ouimet wypracował w sobie sam. Emanuje z niej integrujące dzieło, które umożliwia funkcjonowanie oryginalnego modelu zarządzania, wprowadzonego jako eksperyment w jego przedsiębiorstwach. Model, który pozwala ludziom żyć w środowisku pracy naznaczonym autentycznymi wartościami humanistycznymi i pogłębiającymi duchowość.

„Nasz Projekt” to oryginalny i ciągle rozszerzany dokument mający na celu zdefiniowanie celów (obowiązków) przedsiębiorstwa i obowiązków jego kadr. Na początku, w połowie lat siedemdziesiątych, dokument nosił nazwę „Nasza Misja”, ale w 1990 r. zdecydowano się na nazwę „Nasz Projekt”.

*Obowiązki przedsiębiorstwa zaczynają się od tych, które mamy wobec Boga, Stwórcy świata, aż po te, które winniśmy brać na siebie jako część społeczeństwa i całego stworzenia, które mamy w stosunku do zatrudnionych pracowników i ich rodzin, klientów przedsiębiorstwa, jego dostawców, kadr i kierowników, związków zawodowych, członków rady zakładowej i akcjonariuszy*<sup>36</sup>.

Dokument ten podkreśla, że głównym celem każdego człowieka pracującego w firmie jest zdobycie środków do życia i dzięki pracy zapewnienie bezpieczeństwa, szczęścia i radości swojej rodzinie. Drugim celem jest opłacalność ekonomiczna przedsiębiorstwa, które pozwala każdemu utrzymać pracę i zapewnić bezpieczeństwo finansowe każdej rodzinie z nim związanej. Dokument wskazuje też cel ostateczny, którym jest *uczestniczenie i kontynuowanie poprzez swą pracę Bożego dzieła stworzenia*<sup>37</sup>. Ponadto podkreśla się, że jeśli każdy będzie się czuł traktowany równo i sprawiedliwie, to dzięki milczeniu, refleksji i modlitwie dojdzie do *stworzenia dobrej atmosfery, ducha miłości i wybaczenia*. To wszystko wynika z filozofii J.-Roberta Ouimeta i wyraża jego koncepcję przedsiębiorstwa służącego człowiekowi:

*Jest tyle nieustannych i trwałych przeciwieństw, prawdziwych lub pozornych tylko rozłamów pomiędzy rzeczywistością podtrzymywanego wzrostu gospodarczego i wszystkimi decyzjami, które z nim są związane, a szczęściem ludzkim pojętym indywidualnie lub zbiorowo! To dlatego „zwornikiem sklepienia” w naszej codziennej pracy w przedsiębiorstwie jest niedające się niczym zastąpić znaczenie dbałości o wzrost ciszy, refleksji i, dla zainteresowanych osób, cichej modlitwy osobistej w miejscu pracy. Bez tego wzrostu nieustanna sprzeczność między zasadami wzrostu rynkowego a wartościami związanymi*

---

to zgodne z dążeniem do zysku i wysokiej efektywności. Jest to możliwe, gdy dokona się radykalnego wyboru odnośnie do swojej przynależności i przyznania się do chrześcijańskiej tożsamości. Potrzeba zaufania Chrystusowi, aby, jak powiada Ouimet, *zarządzać z Nim, na Jego sposób, przedsiębiorstwem, które jest Jego przedsiębiorstwem*. Podkreśla, że nie czas na półśrodki (kodeksy etyczne), kompromisy ze światem (poprawność polityczna) i nacechowane dobrymi intencjami filantropijne przemowy (Y. Semen, *Wprowadzenie. Między Fryburgiem a Genewą* [w:] J.-R. Ouimet, op. cit., s. 10–12).

<sup>36</sup> Ibidem, s. 56–57.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 57.

*ze szczęściem człowieka doprowadzi do konfliktów, staré i tych wszystkich zjawisk, o których uczy nas historia ekonomii społeczeństwa. (...) Jeśli kiedykolwiek „Nasz Projekt” stał się przyczynkiem dla filozofii i polityki gospodarczej i społecznej, to dzięki wskazaniu, przy pomocy eksperymentalnie przeprowadzonego dowodu, na ścisły związek istniejący między wzrostem wyciszenia, refleksji, spokoju i cichej modlitwy w codziennej pracy przedsiębiorstwa ekonomicznego z jednej strony, a wzrostem produktywności i wydajności w dążeniu do konkurencyjnych zysków z drugiej strony*<sup>38</sup>.

Chodzi tu o swoiste wyznanie wiary, sedno przekonań Ouimeta, które nie jest oderwane od konkretów pracy w przedsiębiorstwie i wymagań gospodarki rynkowej, lecz jest koncepcją sprawnego i etycznego zarządzania.

### 5.3. W „sercu” „Naszego Projektu”

Podstawy systemu Ouimeta tworzy „Pętla sprzężenia zwrotnego wartości”, która pozwala na modelowanie dynamiki wartości i kontrwartości w środowisku pracy. Kontrwartości to skłonność do pychy, chciwości, zazdrości, gniewu, lenistwa itd. Wartości tworzą żywy układ, znajdują się w nieustannym ruchu. Warunkują się nawzajem, wzmacniają i nawzajem uzupełniają. Istnieją wartości pozytywne oraz wartości negatywne, które są sprzeczne z pierwszymi, oraz nowe wartości generowane przez nowe działania przywódcze. To wszystko funkcjonuje na zasadzie pętli sprzężenia zwrotnego. W konsekwencji tolerowanie błędów umożliwia zdobywanie doświadczeń.

Najważniejsze są wartości otrzymane od rodziców – nie poprzez słowa, ale poprzez codzienne uczynki (matka: wiara, nadzieja i czułość, ojciec: odwaga, determinacja, mądrość)<sup>39</sup>. Ouimet stwierdza:

*Najpotężniejszą rzeczą świadczącą o ludziach nie są dla mnie ich słowa, ale ich czyny. Przykład nie tylko jest najlepszą metodą zarządzania, ale zwyczajnie... jedyną.*

Jego powołanie to bycie człowiekiem czynu, który ma jednocześnie potrzebę życia wewnętrznego i kontemplacji. To powołanie człowieka czynu, który nie zaniedbuje refleksji – ale przeciwnie – wspiera swoje działanie refleksją<sup>40</sup>. Jest to powołanie człowieka-przedsiębiorcy, zakorzenione w pragnieniu wprowadzania

<sup>38</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>39</sup> Jego ojciec zbudował kulturę przedsiębiorstwa opartą na ciepłych stosunkach, szczerzej rozmowie, prawości, uczciwości i poczuciu dobrze wykonanej pracy. To był fundament nowatorskiego projektu Roberta Ouimeta: *W kulturze organizacji założonej przez mojego ojca była zawarta pewna myśl przewodnia, która stanowiła prawdziwy fundament tego, co mamy dzisiaj w przedsiębiorstwie. Najistotniejsza była w niej godność ludzka. [...] Nie mieliśmy wtedy kodeksu etycznego, ale pracując w przedsiębiorstwie mojego ojca przez te wszystkie lata, czułem, że była w nim etyka. To było naprawdę naturalne i pochodziło oczywiście od założyciela!* (Ibidem, s. 32–33).

<sup>40</sup> Ibidem, s. 47.

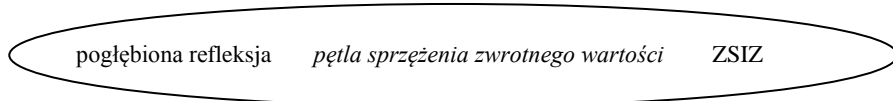
nowych rozwiązań w dziedzinie określającej miejsce człowieka w przedsiębiorstwie i w dziedzinie znaczenia ludzkiej pracy<sup>41</sup>.

W teorii i praktyce zarządzania funkcjonują dwie konkurencyjne antropologie: człowieka ekonomicznego oraz koncepcja humanistyczna (personalistyczna). Pierwsza, zdominowana przez paradygmat *homo oeconomicus*, widzi w człowieku wyłącznie narzędzie produkcji i osiągania zysku (często ze szkodą dla osób). Dla drugiej człowiek to byt obdarzony potrzebami, które trzeba wziąć pod uwagę, subiektywizmem, którego trzeba słuchać, osobistym bogactwem uzdolnień, które trzeba rozwijać. „Nasz Projekt” przekracza bariery [teoretycznej niewspółmierności] i łączy obie antropologie<sup>42</sup>. Składają się nań dwa zintegrowane systemy instrumentów zarządzania (ZSIZ). Pierwszy system – ZSIZ ekonomiczny – jest dobrze znany. Jest on nauczany na Zachodzie w szkołach zarządzania. Główne etapy implementacji ekonomicznego ZSIZ to: planowanie, organizacja, koordynacja, motywacja i kontrola. W tym systemie wymiar ludzki jest postrzegany tylko i wyłącznie z perspektywy ekonomicznej, gdzie mówi się o zasobach ludzkich w taki sam sposób, jak mówi się o zasobach materialnych – człowiek jest brany pod uwagę poprzez swój związek z produktywnością. Ten stan rzeczy zdaniem Ouimeta jest podstawą braku równowagi gospodarki rynkowej.

Rys. 7. Spójność ontologiczno-ontyczna „Naszego Projektu”

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

„Nasz Projekt” uzupełnia system ekonomiczny, stabilizuje go, poprzez wprowadzenie instrumentów zarządzania zorganizowanych w system i wspomagających rozwój osobowy każdego człowieka w jego środowisku pracy (rys. 7). Zhumanizowany ZSIZ był opracowywany przez wiele lat. Instrumenty tego systemu opierają się na wartościach wspierających, które zostały zgrupowane w 12 tematów<sup>43</sup>. Są one rozwinięciem zasad etyki personalistycznej. Te zasady to:

- (1) godność i wolność,
- (2) pokój i pogoda,

<sup>41</sup> Ouimet miał marzenie, by przedsiębiorstwo osiągnęło sukces rynkowy, dbając jednocześnie o szczęście człowieka i poczucie bezpieczeństwa finansowego pracowników. Pojawilo się ono w 1953 r., gdy jako student doświadczył pracy robotnika: *Pierwszy raz w życiu odkryłem, że przebywałem z osobami, które mnie cenily mimo tego, że miałem władzę. Te osoby widziały, jaki szczęśliwy byłem, wykonując ich pracę i mogąc być jak oni. Pamiętam ich spojrzenia, gdy widzieli, że zabieram się za najcięższą pracę. Nie mogłem nie pomyśleć, że praca ma sens na wszystkich poziomach organizacji i dla każdej osoby pracującej w firmie, szczególnie u samej podstawy – w fabryce, w magazynach i przy ciężarówkach.* (Ibidem, s. 59–60).

<sup>42</sup> Ibidem, s. 69.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 72.

- (3) braterstwo i solidarność,
- (4) pokora,
- (5) prawda i autentyczność,
- (6) rozwaga i rozeznanie,
- (7) umiejętność słuchania i mądrość,
- (8) sprawiedliwość i miłość,
- (9) wiara i nadzieja,
- (10) odpowiedzialność i odwaga,
- (11) przebaczenie i pojednanie,
- (12) wydajność i produktywność.

W sumie tworzą one trzy rodzaje wartości: wartości duchowe, wartości humanistyczne i wartości mieszane. Te pierwsze przyczyniają się do rozwoju osobistego, drugie do rozwoju w relacjach społecznych, a trzecie pozwalają zarówno na rozwój osobowy, jak i relacyjny<sup>44</sup>.

#### 5.4. „Marketing z duszą”

Ouimet odkrył też, że marketing nie tylko składa się z technik mających na celu powiększenie sprzedaży i zysków, ale także może być podporządkowany lepszej służbie konsumentom. Z tego bierze się odmienna wizja misji jego przedsiębiorstwa:

*Zacząłem (...) odkrywać, że nasze przedsiębiorstwo służyło ludziom i że to właśnie dlatego należało tworzyć nowe produkty, które będą ich zdrowo i w przystępnej cenie (...) odżywiały. Zaczynałem rozumieć, że cała paleta nowych produktów, które opracowywaliśmy, była przeznaczona dla osób, którym trzeba służyć i które trzeba szanować, że nie tylko personel przedsiębiorstwa jest cenny, ale również konsumenci, którzy są osobami w takim samym stopniu jak i współpracownicy przedsiębiorstwa. W wyniku tego marketingu wejście na rynek, opracowywanie nowych produktów, kontrola jakości miały znaczenie o wiele większe niż czysto ekonomiczne. (...) Przekonanie o tym dawało nam szczególną duchową siłę, by dołożyć jeszcze więcej starań przy opracowywaniu nowych, ulepszonych produktów (...). Takie postrzeganie kwestii marketingowych nadaje marketingowi duszę<sup>45</sup>.*

Koncepcja „marketingu z duszą” jest pogłębioną wersją stosowanego przez wiele przedsiębiorstw marketingu partnerskiego<sup>46</sup> czy marketingu relacji (*relationship marketing*)<sup>47</sup>. W ujęciach tych podkreśla się utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami. Jak zauważa J. Ławicki, *filozofia marketingu partner-*

<sup>44</sup> Yves Semen zadał pytanie: *Panie Robercie, pan często przemawiał do dyrektorów przedsiębiorstw, spośród których wielu było chrześcijanami, na temat eksperymentów, które się powiodły w pana przedsiębiorstwie, a których celem było pogodzenie pełnego rozwoju osoby z rentownością ekonomiczną. Ilu z nich zdołał pan przekonać, by pana naśladowali w tym wyzwaniu? Odpowiedź brzmiała: To proste i nietrudne do zapamiętania: żadnego, nawet jednego! Reakcją wobec zaskoczenia Semeną były słowa: To jasne: szefowie przedsiębiorstw uważają, że w firmie nie ma miejsca na wartości duchowe i nie odgrywają one żadnej roli w zarządzaniu.* (Ibidem, s. 8).

<sup>45</sup> Ibidem, s. 60.

<sup>46</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

<sup>47</sup> Zob. W. Grudzewski, M. Dolińska, *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 2.



skiego opiera się przede wszystkim na budowie bliskich relacji, a kwestia zysku zostaje przesunięta na drugie miejsce<sup>48</sup>. Istotą tak rozumianego marketingu jest rosnąca rola komunikacji i współdziałania. N. Tzokas i M. Saren podkreślają, że:

*Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie<sup>49</sup>.*

Pojawia się tutaj generalna kategoria wszelkich relacji społecznych – zaufanie. Zaufanie staje się także podstawową kategorią marketingu. Jacek Otto podkreśla, że jego istotą jest wymiana wartości materialnych i niematerialnych, czyli produktu, doskonałej obsługi klienta, wiarygodności, więzi i przyjaźni z jednej strony, a pieniędzy, zaufania, lojalności i przyjaźni z drugiej<sup>50</sup>.

Dojście do tak bliskich relacji jest pewnym procesem. W koncepcji Global Account Management składa się on z sześciu etapów: etapu wstępnego (*pre-GAM*), etapu wczesnego (*early-GAM*), etapu pośredniego (*mid-GAM*), partnerstwa (*partnership-GAM*), synergii (*synergistic-GAM*) i rozłączenia (*uncoupling-GAM*)<sup>51</sup>. Ścisłe relacje pojawiają się dopiero na etapie czwartym, a najwyższą efektywność związek osiąga na piątym etapie. Można pogłębiającą się bliskość związku rozpatrywać na kontinuum: relacje – więzi – partnerstwo.

W efekcie możemy mówić o **podmiotowym** ujęciu marketingu – „marketingu z duszą”. Podmiotowe traktowanie konsumenta i producenta to nadanie jednej i drugiej stronie cech osoby. Jest to naturalne w przypadku konsumenta, jednak w przypadku przedsiębiorstwa może budzić wątpliwości. Na gruncie wspólnego personalizmu takie ujęcie jest dopuszczalne:

*Jakkolwiek by było, trzeba utrzymywać takie relacje ze społeczeństwem, jak z istotą naprawdę żyjącą; ta relacja jest formą miłości<sup>52</sup>.*

Rys. 8. „Marketing z duszą” w soczewce fenomenologicznej



Źródło: opracowanie własne.

<sup>48</sup> J. Ławicki, *Partnering jako meritum marketingu holistycznego* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy – strategie – instrumenty – media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Szczecin 2005, s. 79.

<sup>49</sup> Cyt. za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 42.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 135.

<sup>51</sup> N. Speare, K. Wilson, S. Reese, *Successful Global Account Management: Key Strategies and Tools for Managing Global Customers*, Kogan Page Ltd, London 2002, s. 50–58.

<sup>52</sup> T. Spidlik, *Mysł rosyjska. Inna wizja człowieka*, Wyd. Księży Marianów, Warszawa 2000, s. 131.

W marketingu partnerskim ważna jest współpraca między producentem i konsumentem, aby udoskonalać produkt – kreowanie nowego produktu przez dialog (rys. 8). Kreatywność zaś, jak pisze F. Kampka

*jest wyrazem twórczej podmiotowości człowieka; twórca nie wykonuje nakazów wynikających z takich czy innych procedur społecznych, lecz tworzy swoje dzieło z miłości, traktując je jako ekspresję samego siebie*<sup>53</sup>.

Przedsiębiorstwa, które chcą odnosić sukcesy i jednocześnie szanować podmiotowość konsumentów, potrzebują nowej filozofii działania, tj. filozofii zorientowanej na klienta (kompozycja 4C Roberta F. Lauterborna)<sup>54</sup>:

- (1) *Customer needs and wants* („potrzeby i wymagania klienta” – zastępuje produkt);
- (2) *Cost to the customer* („koszt dla klienta” – zastępuje cenę i jest to więcej niż cena, ponieważ obejmuje również czas i energię klienta);
- (3) *Convenience* („wygoda nabywcy” – dogodność dla kupującego, zastępuje miejsce);
- (4) *Communication* (komunikacja – oznacza zastępowanie tradycyjnego monologu reklamowego dialogiem sprzedawcy z klientem w bezpośrednim spotkaniu).

Przedsiębiorstwa powinny zatem szanować klientów, a nie jedynie wytwarzać produkty. Muszą rozpoznawać rzeczywiste potrzeby i preferencje klientów, a nie narzucać im swoje oferty. Stwierdzenie Ouimeta – *takie postrzeganie kwestii marketingowych nadaje marketingowi duszę* – nie powinno dziwić, ponieważ zagadnienie „duchowości w zarządzaniu” stało się obecnie przedmiotem poważnych naukowych analiz<sup>55</sup>.

Podsumowując analizę filozofii przedsiębiorczości Leona Harmela i Roberta Ouimeta, możemy stwierdzić, że opierają się one na zasadach, które pozwalają na zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania. Mimo że dzieli je 100 lat, to mają te same, niezmiennie podstawy wywodzące się z katolickiej nauki społecznej. W pełni rozwiniętą formułą jest „Nasz Projekt”, którego przewodnią wartością jest **promocja godności**:

*Jest więc rzeczą możliwą, by nadać zarządzaniu sens (...) nadać ludzki, moralny, duchowy i religijny sens w prawdziwej atmosferze poszanowania wolności każdego człowieka. Jednym słowem, uczynić z zarządzania element służby człowiekowi i element współtworzenia z Bogiem*<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> F. Kampka, *Personalistyczny wymiar racjonalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe KUL” 1993, nr 1–4, s. 95.

<sup>54</sup> R. Lauterborn, *New Marketing Litany: 4P's Passe, C-Words Take Over*, „Advertising Age” 1<sup>st</sup> October 1990, s. 26.

<sup>55</sup> J. Sokołowska, *Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, vol. 15, s. 345–353.

<sup>56</sup> J.-R. Ouimet, op. cit., s. 61.

Ouimet podkreśla także, że decydujące znaczenie we wprowadzaniu Naszego Projektu ma naczelne kierownictwo – czyli przywództwo. Jego ujęcie przywództwa jest bliskie koncepcji *servant leadership* i wyraża się w sentencji: *Raczej komuś służyć, niż się kimś posługiwać*. Koncepcje Harmela i Ouimeta unaoczniają, że jest możliwe zarabianie pieniędzy, dostarczanie usług klientom i równocześnie nadawanie sensu życiu człowieka w pracy. Możliwe jest dążenie do dwóch ideałów: ideału przedsiębiorcy, który musi mieć na uwadze rozwój przedsiębiorstwa przez osiąganie zysku, oraz ideału człowieka, który szanuje swoich pracowników i konsumentów, jednocześnie im służąc.

### Bibliografia

- Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia*, Fundacja IPN, Warszawa 1996.
- Bombała B., *Doskonalenie organizacji w personalistycznej koncepcji zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2003, t. 6, s. 176–185.
- Bombała B., *Ekonomizm nauk o zarządzaniu a przedsiębiorczość personalistyczna*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, t. 16, s. 319–334.
- Bombała B., *Fenomenologia polskiej transformacji*, „e-Politikon” 2012, nr 1.
- Bombała B., *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 11–33.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Bombała B., *In Search of the Sources of Humanity [w:] „Phenomenology of Life from the Animal Soul to the Human Mind. Book I: In Search of Experience (Analecta Husserliana XCIII)”*, red. A.T. Tymieniecka, Springer, Dordrecht 2007, s. 385–396.
- Bombała B., *Kreatywność osoby – odkrywanie sacrum [w:] Czy sacrum jest jeszcze święte?*, red. Z. Kunicki, Hosianum, Olsztyn 2001, s. 109–120.
- Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 131–148.
- Bombała B., *Phenomenology of Management – Didactic Aspects*, „Management and Business Administration. Central Europe (MBA.CE)” 2012, nr 3, s. 51–60.
- Bombała B., *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, t. 15, s. 325–338.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Gronbacher G.M.A., *Personalizm ekonomiczny*, z przedmową Michaela Novaka, tłum. J. Merecki, SDS, Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 1999.
- Grudzewski W., M. Dolińska, *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 2.
- Grzywacz W., T. Ochowski, M. Nawrocki, *Tradycja i rozwój. Wybrane koncepcje kultury organizacyjnej jako inspiracja badań w nowych obszarach psychologii organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 2001, nr 1.
- Harciarek M., *Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego*, „Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 118–129
- Harmel L., *Manuel d'une corporation chrétienne*, A. Mame et Fils, Paris 1877.

- Heidegger M., *Bycie i czas*, PWN, Warszawa 2008.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Kampka F., *Personalistyczny wymiar racjonalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe KUL” 1993, nr 1–4.
- Klauza K., *O. Jan Leon Dehon Założyciel Sercanów – szkic biograficzny*, www.duchowosc.scj.pl/dehon1.html.
- Lauterborn R., *New Marketing Litany: 4P's Passe, C-Words Take Over*, „Advertising Age” 1<sup>st</sup> October 1990.
- Ławicki J., *Partnering jako meritum marketingu holistycznego* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy – strategie – instrumenty – media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Szczecin 2005.
- Majka J., *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, Rzym 1986.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Ouchi W.G., *Theory Z*, Avon Books, New York 1981.
- Ouimet J. -R., *Wszystko zostało wam powierzone. Rozmowy z Yves Semen*, Wyd. AA, Kraków 2010.
- Piątek G., *Léon Harmel (1829–1915). Przedsiębiorca wierny Bogu i robotnikom*, www.duszpasterstwotalent.pl/przedsiębiorca-wierny-bogu-i-robotnikom.
- Piątek G., *Prekursor duszpasterstwa przedsiębiorców*, www.duszpasterstwotalent.pl/o-dehon-2.
- Pollard C.W., *Przywódca, który służy* [w:] *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Semen Y., *Wprowadzenie. Między Fryburgiem a Genewą* [w:] J. -R. Ouimet, *Wszystko zostało wam powierzone. Rozmowy z Yves Semen*, Wyd. AA, Kraków 2010, s. 10–12.
- Sokołowska J., *Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, vol. 15, s. 345–353.
- Speare N., K. Wilson, S. Reese, *Successful Global Account Management: Key Strategies and Tools for Managing Global Customers*, Kogan Page Ltd, London 2002.
- Spidlik T., *Myśl rosyjska. Inna wizja człowieka*, Wyd. Księży Marianów, Warszawa 2000.
- Szafulski A., *Cnota przedsiębiorczości w personalistycznej koncepcji ładu gospodarczego*, PERSPECŹIVA: Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne, Rok V (2006), nr 1.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.