

Alojzy Czech

Profesor Edward Lipiński na konferencjach wiślańskich

Pierwsza konferencja, zorganizowana przez katowicki Oddział PTE, odbyła się w 1957 roku. Autorem pomysłu, który przerodził się w spotkania doroczne, był doc. dr Marian Frank (1910–1979), prezes Oddziału w latach 1953–1964, zarazem rektor Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Katowicach. Korzystając z politycznego poluzowania po październiku 1956, wspólnymi siłami naukowców z SGPiS (doc. dr Jan Kordaszewski, doc. k.n.e. Jerzy Kwejt) oraz uczelni w Krakowie (doc. Józef Gajda, doc. Ludwik Mayre), Łodzi (doc. dr Jerzy Rachwański, z-ca prof. dr Władysław Piotrowski, z-ca prof. Jerzy Kortan) i Wrocławiu (z-ca prof. Krzysztof Jeżowski) oraz innych obecnych uczestników postanowiono przywrócić znaczenie podstawowego podmiotu gospodarczego, jakim było przedsiębiorstwo tak w akademickim nauczaniu, jak i w praktyce przemysłowej [Konferencja..., 1957]. Przedsiębiorstwa były w poprzedzających latach właściwie zakładami wytwórczymi poszczególnych branż i gałęzi, realizując

zadania postawione przez plan centralny. Uczestnicy tej konferencji sformułowali wspólne stanowisko w sprawie wprowadzenia przedmiotu „ekonomika i organizacja przedsiębiorstw przemysłowych” do programu studiów ekonomicznych oraz wydzielenia z ekonomiki przemysłu lub utworzenia nowych katedr poświęconych temu przedmiotowi. To się powiodło. Sukcesywnie od 1958 roku katedry takie tworzone w strukturach właściwych wydziałów wszystkich uczelni ekonomicznych, a przedmiot znalazł się w grupie obowiązkowych na kierunkach ekonomiki produkcji lub przemysłu. Mimo że pierwsze spotkanie wiślańskie było zorientowane na reformę nauczania akademickiego, w konferencji wzięli udział liczni przedstawiciele reprezentujący praktykę gospodarczą – ogółem było 356 uczestników, co stanowiło dobry prognostyk na przyszłość i zachętę do kontynuacji. W następnych zjazdach trzykrotnie uczestniczył prof. Edward Lipiński (1888–1986). W dotychczasowych biogramach, wspomnieniach czy opracowaniach

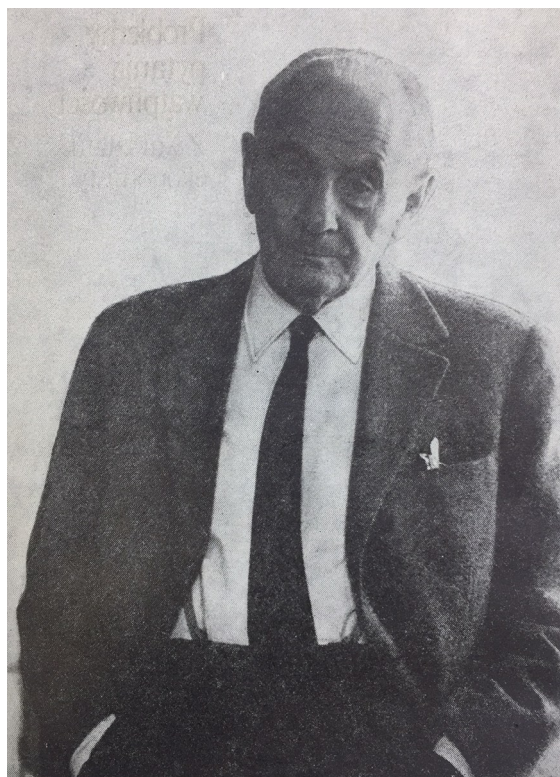
z elementami biograficznymi nie ma o tym epizodzie wzmianki (np. [Nowicki, 1986, s. 178–191; Kaliński, 2006, s. 21–29; przedruk 2019, s. 255–261; Sadowski, 2016, s. 626–637; Sobczak, 2017, s. 264–293]). Jedyne w *Przedmowie do Problemów, pytań, wątpliwości* sygnowanej KNE PAN z 1975 roku napisano, iż był „częstym gościem ośrodków pozawarszawskich” [Lipiński, 1981, s. 19]. Zapewne chodziło również o przyjazdy do Wisły. Tymczasem wkład ówczesnego prezesa PTE w konferencje wiślańskie był nie tylko znaczący, ale barwny i charakterystyczny. I odwrotnie, pobyt na nich inspirował do dalszych badań i poszukiwań oraz autorskich ustaleń, co można łatwo odnaleźć, oddając się lekturze pism Profesora.

Wisła po raz pierwszy

W 1958 roku kontynuowana była problematyka przedsiębiorstw w ówczesnych warunkach funkcjonowania gospodarki. Referat wprowadzający wygłosił ponownie prof. Marian Frank, przypominając bogatą tradycję badań nad ekonomiką przedsiębiorstwa w Polsce. Drugi, niejako uzupełniający, referat plenarny był dziełem prof. Edwarda Lipińskiego, który poszerzał przedmiot przedsiębiorstwa o zagadnienia socjologiczne. Zanim przypomniane zostaną główne tezy tego wystąpienia, trzeba wyjaśnić, iż obaj profesorowie byli „starymi” znajomymi. Marian Frank był słuchaczem Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie, gdzie zetknął się z prof. Lipińskim. Jako absolwent, pracujący w Kopalni „Silesia”, obronił u prof. Lipińskiego na SGH w 1938 roku doktorat na temat odpisów na aktywa majątku trwałego w przedsiębiorstwach [Frank, 1938]. Będąc jeszcze rektorem WSE (jeszcze, gdyż toczyła się akcja jego odwołania prowadzona przez młodych aktywistów partyjnych uczelnianej POP) oraz od 1953 roku prezesem Oddziału Katowickiego PTE prof. Frank witał prezesa ZG PTE szczególnie serdecznie, wymieniając go jako pierwszego z gości. Nie uszło to uwadze władz partyjnych województwa.

W przeciwieństwie do programowego referatu prof. Franka, głęboko osadzonego w literaturze przedmiotu [Frank, 1959], wystąpienie prof. Lipińskiego miało charakter relacji z naocznie obserwowanych zdarzeń i zjawisk, znanych każdemu uczestnikowi tamtejszych lat życia gospodarczego. Sam autor określił swoją przemowę jako rodzaj pogadanki [Lipiński, 1959a, s. 42]. Zapewne łatwo się go słuchało¹.

¹ Podobnie jak zajęć uczelnianych. Dr Kazimierz Golinowski w 1958 roku rozpoczął studia na SGPiS. Miał w programie wykład z ekonomii politycznej z prof. Lipińskim, któremu po październiku ’56 pozwolono prowadzić ten przedmiot (wcześniej mógł wyklądać tylko historię myśli ekonomicznej). Na wykład przychodziły tłumy słuchaczy z różnych wydziałów i lat. Profesor przemyczał różne niezgodne z oficjalną wykładnią uwagi. Robił to w ten



Edward Lipiński. Źródło: E. Lipiński: *Problemy pytania wątpliwości*, PWE, Warszawa 1981.

Rozpoczął od nakreślenia scenki z pracy zespołu służb komunalnych w Warszawie, widoku powszechnego w całym kraju. Jeden pracuje, a czterech się przypatruje. Dlaczego tak jest i co zrobić, by poradzić sobie z tą plagą patologii? Lipiński uznał to za problemat natury socjologicznej, który posiadał dwa aspekty. Pierwszy to społeczno-moralny: jaki kod postępowania umożliwia i rozpowszechnia zjawisko takiego stosunku moralnego do pracy? Drugi jest zadaniem dla kierownictwa: tak zorganizować pracę, by ukrócić lub wyeliminować to zachowanie. Dostrzegł i podniósł dwa sposoby: dostosowanie wynagrodzenia, które ma potężne znaczenie, oraz demokratyzację kierownictwa, czyli w którymś momencie odchodzenie od autorytaryzmu kierownictwa w kierunku demokratyzacji przyniesie wreszcie lepszy wynik. Był zwolennikiem tej drogi, jakkolwiek stawiał pytanie, czy demokratyzacja kierownictwa zawsze przynosi pozytywny

sposób, że nie kończył zdania, tylko wykonywał jakiś gest tak, że wiadomo było, co dalej by powiedział, co miał na myśli. W ten sposób – zdaniem wspominającego – unikał konsekwencji za głoszenie czegoś, co wówczas nie było tolerowane przez władze, bo nie wypowiadał do końca opinii, tylko gestykułował. Potwierdza to opinię Józefa Nowickiego, studenta i asystenta w latach powojennych, iż Profesor był raczej mówcą i może aktorem niż nauczycielem akademickim. Jego wykłady wyróżniały się barwnością, mogły zaciekać i zachęcić do dalszych studiów, ale nauczyć się z nich czegokolwiek było rzeczą trudną [Nowicki, 1986, s. 185].

efekt? Następnie dokonał *ad hoc* charakterystyki, jaką w aspekcie demokratyzacji zarządzania wprowadzają dopiero co powołane rady robotnicze, konkludując, iż nie do końca rozwiązują one ten proces w kierowaniu przedsiębiorstwem. Przecież rada robotnicza partycypuje w ustalaniu kierunków działania i nadzorze nad całym przedsiębiorstwem, a demokratyzacja zarządzania ma schodzić niżej, na wszystkie szczeble kierowania, dotyczy mniejszych i najmniejszych zespołów pracowniczych. Jako socjalista wierzył, że jest to droga poprawy efektywności, jak i rozwiązywania kwestii społecznej. Poruszane zagadnienia umieszczał w przedmiocie socjologii pracy bądź socjologii przedsiębiorstwa, subdyscyplinach, które wtedy odrodziły się, może wręcz powstały i z powodzeniem się rozwijały. Głos poparcia, jaki wyszedł ze strony prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, z pewnością do tego się przyczynił.

Wracając do pierwszego aspektu podjętego zagadnienia, czyli niezwykle gorąco dyskutowanego w kraju dylematu zróżnicowania lub egalitarności wynagrodzeń, mówca bez ogródek stwierdzał, iż obowiązująca siatka wynagrodzeń jest niesprawiedliwa. W niedostatecznym stopniu uwzględnia różnice w wykonywanych zadaniach i w sposób niewłaściwy przydziela ich zrekomensowanie płacowe. Na porządku dziennym były przypadki, gdy majster zarabiał mniej niż jego podwładny, a niewykwalifikowany robotnik często był wynagradzany wyżej niż wykwalifikowany. Nie było żadnych bodźców do kształcenia się w zawodzie; taka urawniłowka wywiera zły wpływ na wydajność i w ogóle okazywała się czynnikiem ujemnym, niesprzyjającym rozwojowi sił wytwórczych. A od wzrostu tych ostatnich zależy – wg marksowskiej teorii, której prof. Lipiński był gorącym zwolennikiem – poziom dochodu narodowego *per capita*. Odejście od wynagrodzeniowego egalitaryzmu pozwoli zmienić – ludzono się – niekorzystny stan rzeczy. „Im w mniejszym stopniu są rozpięte siły wytwórcze – jest mniejszy dochód narodowy, im w większym stopniu zróżnicowanie zarobków i dochodów stanowi element wzrostu tych sił wytwórczych – tym większy jest element przyspieszający wzrost sił wytwórczych i zwiększający wydajność pracy” [Lipiński, 1959a, s. 39] – to cytat przypominający atmosferę ekonomicznych sporów i pokrętnie, bo w zgodzie z przyjętą doktryną, uzasadniający konieczność ruszenia gospodarki z chronicznej niemożności ku większej efektywności. Jako że temat nie przeminął przez cały okres „gomułkowski”, Edward Lipiński powrócił do niego na V Dorocznej Konferencji Wiślańskiej w 1961 roku.

W dalszym ciągu wystąpienia podejmował problem kadr kierowniczych, uważając go również za zagadnienie natury socjologicznej. Wiązał go z ewolucją w zarządzaniu ówczesnymi przedsiębiorstwami, i to, jak

się zdaje, funkcjonującymi w warunkach kapitalistycznych i socjalistycznych. „Zarządzanie staje się coraz bardziej zrutynizowane, zbiurokratyzowane, zeksperytzowane. Coraz mniejszą rolę gra tu decyzja jednostki kierującej. Działalność ta [kierownicza – A.Cz.] jest coraz bardziej planowana, [...] unaukowiona, odpersonalizowana. Wszystkie decyzje, jakie się podejmuje, podejmuje się na podstawie ekspertyz fachowców” [Lipiński, 1959a, s. 39]. Ale – wywodził dalej – zadania w kierowaniu nadal polegają na wydawaniu decyzji, a działalność duchowa [sic!] kierownictwa pozostaje decydująca, nawet jeśli uprzednio bywa przygotowana przez fachowców. Wskazywał na przydatność nowych gałęzi nauki związanych z przedsiębiorstwem, jakie pojawiły się w literaturze zachodniej, jak strategia i taktyka w kierowaniu przedsiębiorstwem czy badania operacyjne. Ich użyteczność ilustrował licznymi przykładami wziętymi z praktyk zachodnich, z którymi podczas wyjazdów studyjnych prawdopodobnie mógł się naocznie zetknąć. Wciąż jednak przedmiotem jego troski pozostawała jednostka kierująca. Nawet jeżeli waga kierowania pod wpływem systemu planowania w skali całej gospodarki narodowej uległa pewnemu zmniejszeniu, to nie była poddana przekreśleniu. Znaczenie kierownictwa osobowego wciąż pozostawało ogromne.

Jak zatem przedstawiała się sprawa kierownictwa według prezesa PTE? „Są potrzebne szczególne kwalifikacje do tego, by kierować pracą, w szczególności jeżeli jest to praca połączona z pewną działalnością inicjatywną” [Lipiński, 1959a, s. 40]. W pracy kierowniczej ów pierwiastek inicjatywny występuje często, dlatego niewielka część każdej społeczności – ok. 5% – kwalifikuje się do kierowania ludźmi. Ciekawie uzasadniał ten stan rzeczy, odwołując się do argumentacji rodem z psychologii – chciałoby się rzec – głębi. Na ogół „są to osoby, które nie są wewnątrznie wyrównane i ten brak wewnętrznej harmonii wytwarza u nich pewien problem kompensaty i ten proces wyraża się właśnie w zdolności do tworzenia nowych kształtów, nowych pomysłów, połączonych z umiejętnością łączenia ludzi do wykonywania tych pomysłów” [Lipiński, 1959a, s. 40]. Dotyczy to wszystkich, którzy wykonują funkcje kierownicze, włącznie z brygadzystami i majstrami. Ale sam mówca zarazem nie hołdował przekonaniu, że tylko ludzie z wrodzonymi predyspozycjami kierowniczymi mogą nimi być. Uważał, iż wszystkie kwalifikacje, jakie są niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczych, mogą być nabyte i przyswojone drogą nauki i ćwiczeń. Może z wyjątkiem stanowiska premiera – żartobliwie dodawał, nie zalecając zakładania szkoły dla premierów. Natomiast poprzez odpowiednie kształcenie ludzi można ich wychowywać i wyszkolić do podejmowania czynności kierowniczych. Zaapelował, by ten postulat – tworzenia programów i studiów

dla szkolenia menedżerów – znalazł się w uchwale zjazdowej kończącej II Konferencję. Dla przypomnienia – był rok 1958.

Pozostała jeszcze kwestia organizacji kształcenia. Problem był palący, gdyż wciąż duży odsetek przedsiębiorstw posiadał naczelną kadrę kierowniczą z wykształceniem podstawowym lub nawet niepełnym podstawowym. O awansie przesądzała rekomendacja partyjna. Prof. Lipiński wymienił i pokrótce scharakteryzował dwa rodzaje edukacji. Pierwszy to kurs mniej więcej trzymiesięczny dla już pracujących na stanowiskach kierowniczych lub wytypowanych do takiej nominacji kandydatów. Był inspirowany doszkalaniami kierowników w Anglii, gdzie przynosił znaczne pożytki. Zakładał nie nauczania zasad kierowania, ale ich przestawienia, przebudowywania, zaznajamiania ze zdobyczami nauki związanymi z socjologią pracy, rozwojem nauk ekonomicznych, badaniem rynku, stosowaniem metod statystyczno-matematycznych czy możliwościami mechanizacji pracy tak w przemyśle, jak i w administracji. Drugi był adresowany do przyszłych kierowników – absolwentów uczelni ekonomicznych. Proponował utworzenie jednej uczelni kształcącej kandydatów z całego kraju. Pomysł w ogóle nie zaistniał. Za to dużym realizmem odznaczała się ostatnia uwaga dotycząca metod czy raczej kierunku kształcenia ekonomicznego w ogóle. Postulował, by odejść od specjalizacji branżowej, nadmiernie, niemal karykaturalnie rozbudowanej. Pomijając już fakt, że rzadko absolwent trafiał do wyspecjalizowanej profesji, dowodził, że najlepszym planistą jest osoba posiadająca najbardziej ogólne wykształcenie, bo potrafi wypełnić najbardziej efektywnie swoje funkcje kierownicze i posiada najpełniejszy obraz tego, co wykonywać się będzie w przyszłości.

Przebieg II Konferencji w Wiśle miał swoją nieoczekiwaną dramaturgię. Główne referaty prof. Franka i prof. Lipińskiego zostały przyćmione trzecim – prof. Brusa. Nie w sensie komunikatywności, zasadności czy stylu wystąpienia, ale oczekiwani słuchaczy. Mówiąc slangiem współczesnym – skradł show. Włodzimierz Brus (1921–2007) mówił o przedsiębiorstwach eksperymentujących, a obecni na obradach kierownicy przeróżnych przedsiębiorstw i zakładów usiłowali odgadnąć, na co będą mogli sobie pozwolić w najbliższej przyszłości. Apele o humanizm społeczny we wspólnocie zakładu pracy owszem, to swoją drogą, ale zmiany instytucjonalne w ustawodawstwie gospodarczym to był konkret. Spotkał ich zawód. Prelegent zdecydowanie oświadczył, że eksperyment z wybranymi przedsiębiorstwami się powiódł, ale wszystkie pozostałe objęte planem centralnym przedsiębiorstwa uzyskiwały wyniki niewiele się różniące, wobec czego nie ma potrzeby dalszego kontynuowania ani rozszerzania [Czech, 2022, cz. II, s. 75–76].



Fragment sali obrad II Konferencji w 1958 roku. Pierwszy z lewej prof. Edward Lipiński. Źródło: *II Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw*, Wisła, maj 1958, PTE, Katowice 1959.

Kontestowano w dyskusji to stanowisko, ale nic już tego nie zmieniło. Nadzieje związane z odwilżą popaździernikową szybko gasły.

Wisła po raz drugi

„Trzy pierwsze konferencje tworzą pewną całość. Intencją ich było uznanie ekonomiki przedsiębiorstwa za samodzielną dyscyplinę naukową, sprecyzowanie istoty i roli przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej oraz określenie granic jego samodzielności gospodarczej” [Szyrocki, 1962, s. 9] – pisał jeden z współtwórców tych zjazdów. Na III Konferencji podjęto próbę wytyczenia granic samodzielności przedsiębiorstw w systemie nakazowo-rozdziałczym. Było to konsekwencją dwóch poprzednich spotkań. Wprowadzenia dokonał swym referatem o zagadnieniu samodzielności przedsiębiorstw przemysłowych w gospodarce socjalistycznej prof. Frank, a koreferatem zaopatrzył tę introdukcję prof. Lipiński. Dodać trzeba, iż prezes PTE przybył w towarzystwie sekretarza naukowego Towarzystwa prof. Mirosława Orłowskiego (SGPiS) w latach 1954–1967 [Orłowska, Orłowski, 1987, aneks 8, 9, 10, 11, 12], który przejął prowadzenie obrad w części plenarnej. W latach następnych prof. Orłowski² na kolejnych zjazdach będzie reprezentował prezesa PTE, a po jego odsunięciu – zarząd Towarzystwa.

Wystąpienie prof. Lipińskiego określone zostało jako zagajenie dyskusji przez prezesa Zarządu Głównego PTE i – jak się wydaje – opublikowane zostało w materiałach konferencyjnych na podstawie

² Więcej o prof. Mirosławie Orłowskim (1907–1993) zob. [Chrabonszczewska, Waszkiewicz, 2019, s. 361–367].

stenogramu [III Doroczna Konferencja, 1960, s. 26–31]. Podjął się naświetlenia i wytłumaczenia sytuacji makroekonomicznej w gospodarce krajowej, w której przedsiębiorstwo o ograniczonej samodzielności będzie realizować swoje zadania. Przypomniał, iż najważniejszym zagadnieniem pozostaje usprawnienie funkcjonowania całej gospodarki, zwiększenie produktywności społecznej, spotęgowanie sił wytwórczych – tak, by stopa życiowa wzrastała w sposób przyspieszony. Powstaje kluczowe pytanie – jak to zrobić? Każdy wie, że produktywność pracy społecznej, czyli wysokość dochodu realnego na głowę ludności i tym samym wzrost stopy życiowej zależy od dwóch czynników: zaopatrzenia społecznego w urządzenia gospodarcze oraz samodzielności przedsiębiorstw. Rozpoczął od analizy wpływu pierwszego czynnika, czyli kapitału, bo tym są właśnie ogólne urządzenia gospodarcze, stanowiące stojące do dyspozycji siły wytwórcze, od których zależy dochód narodowy ogólny i *per capita*.

Ważne jest miejsce, w jakim się dana gospodarka znajduje na etapie swojego rozwoju. Społeczeństwo, które się industrializuje, przechodzi przez dwie fazy: kapitałochłonną i kapitałoszczędną. Następują po sobie w tej kolejności. Pierwsza faza to budowanie urządzeń ekonomicznych jak przemysł ciężki i środki komunikacji. Są to inwestycje bardzo kosztowne, kapitałochłonne. W tym okresie stopa życiowa, jakkolwiek ma wzrastać, nie rośnie zbyt szybko. Budowa nowych urządzeń i wyposażenie ich w maszyny wymaga ogromnych nakładów tak, że na podnoszenie stopy życiowej już nie może wystarczyć. Nie było już powiedziane wprost, że usprawiedliwia się w ten sposób infrastrukturalno-zbrojeniową gospodarkę planu 6-letniego. Zebrani wiedzieli, o co chodzi. Nawiasem mówiąc, ileż razy studiujący w środkowych latach PRL-u musieli wysłuchać tych bałamutnych wywodów, że w imię świetlanej przyszłości teraz musi być jeszcze niedostatek. Za to druga faza będzie obfitować już w inwestycje kapitałoszczędne. Dotyczy one zwiększania organizacji mechanizacji produkcji, transportu wewnętrznego, kontroli, koordynacji. Bieg produkcji podniesiony zostanie na wyższy poziom, zasoby kapitału trwałego i urządzeń wykorzystane zostaną w większym stopniu. Te inwestycje są stosunkowo mało kosztowne, za to bardzo efektywne i wysoce sprawne. Mówca oszacował nawet, iż w krajach wysoko rozwiniętych dochód realny w tej drugiej fazie zależy w 1/3, a nawet 1/4 stopniu od mocy ogólnokapitałowych, a pozostała, znaczna przecież część pochodzi z lepszej organizacji, mechanizacji czy automatyzacji produkcji, większej sprawności w działaniu przedsiębiorstwa, a zwłaszcza zakładów przedsiębiorstw.

Do tego dochodziły jeszcze wadliwe proporcje w zatrudnieniu. Powinna dominować grupa

inżynieryjno-techniczna bezpośrednio produkcyjna. A jest odwrotnie, także w krajach kapitalistycznych bywa różnie – dodawał. Odwołując się wprost do praktyk w fabrykach Anglii i Stanów Zjednoczonych, które wizytował, podzielił się z zebranymi, iż w zakresie produktywności i sprawności wielkie zakłady w USA posiadają trzy, a nawet cztery razy wyższy poziom niż w starej Anglii. Tak samo w zakresie proporcji pracowników bezpośrednio wytwórczych do administracyjnych, którą to grupę rozumiał szeroko. Zdając sobie sprawę, że przemawia do słuchaczy głównie rekrutujących się z tego drugiego obszaru, usprawiedliwiająco dodawał, iż znaczenie planisty, kontrolera czy koordynatora w gospodarce socjalistycznej jest nie do podważenia, ale to powinno przełożyć się na jakość kompetencji w miejsce ilościowego nadmiaru. Nie wiadomo, jak to zostało przyjęte.

Drugi problemat – samodzielności przedsiębiorstw – został już właściwie postawiony w programowym wystąpieniu rektora Franka, to jest rozgraniczenia decyzji w gospodarce zapadających na szczeblu centralnym od tych, które są możliwe do przekazania i do podejmowania przez przedsiębiorstwa. „Nikt nie zaprzeczy”, kontynuował prof. Lipiński, „że istotą gospodarki socjalistycznej jest centralne planowanie i cała przewaga socjalizmu nad kapitalizmem polega właśnie na tym, że rozwój ekonomiczny, tempo tego rozwoju, kierunki tego rozwoju są planowane centralnie, są rozwiązywane na podstawie istniejących potrzeb narodu, na podstawie badań naukowych, są odpersonalniane, są pozbawione czynnika przypadku i ryzyka kapitalistycznej produkcji, są urzeczowione, są – jak ja to mówię – zinstytucjonalizowane” [III Doroczna..., 1960, s. 28]. Po tym wyznaniu zasadniczym, uznaniu wyższości gospodarki socjalistycznej, co było nieusuwalnym punktem światopoglądowym prof. Lipińskiego, przystąpił do wyliczania tych miejsc i zadań, wobec których bez szkody dla centralnego planu można decyzje pozostawiać w gestii przedsiębiorstw. Mało tego, naciskał, że są obszary, w których decyzje muszą być decentralizowane. Są to: ogromne rezerwy zdolności wytwórczych, siły roboczej, rezerw pomysłowości, wynalazczości, inicjatywy, rezerw materiałów surowych i w ogóle wszelkich materiałów, które mogą zostać niedostrzeżone przez organ centralnie planujący, za to zaktywizowane przez decyzje lokalne. Nie będzie przesadą – przekonywał – że przy posiadanym zasobie sił wytwórczych tak rzeczowych, jak i ludzkich, gdyby były lepiej wykorzystane, dochód narodowy gospodarki byłby o wiele wyższy. Należy zapobiec, walczyć z tym marnotrawstwem, uwrażliwiać, że droga ta prowadzi przez procesy wychowawcze, zmianę nastawienia, a to wymaga czasu. Zmieniające się warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, zmiany w postępie technicznym,

w badaniach naukowych, były dalszym czynnikiem przemawiającym za krokiem decentralizacyjnym. Nie narusza to w niczym decyzji wielkich, określanych planem centralnym, ale to, co mieści się wewnątrz przedsiębiorstwa, powinno i może być przekazane w ich gestię. Uważał, iż podział decyzji na centralne i zdecentralizowane powinien wynosić ok. 50%.

Na zakończenie wystąpienia – podobnie jak w roku poprzednim – wrócił do narastającej wagi znaczenia kierownictwa przedsiębiorstw. Kierowanie dużym przedsiębiorstwem produkcyjnym pociąga za sobą rozrost kadr administracyjnych funkcjonujących w pewnym układzie biurokratycznym. Kierownik w takich warunkach staje się nadzorcą i egzekutorem biurokratycznej regulacji. To wystarcza dla działalności bieżącej. Ale przychodzą momenty szczególne, punkty zwrotne w rozwoju przedsiębiorstwa. Wtedy potrzebny jest kierownik będący zarazem planistą, koordynatorem i inicjatorem zmian. Nie znajdując lepszego określenia, Lipiński nazywa takiego kierownika z angielska *leaderem* [III Doroczna..., 1960, s. 30]. To on ma generować program rozwoju na daleką przyszłość, w szczególności wybrać kierunek tego rozwoju, nie tylko wielkość produkcji, ale też jakość i asortyment wytwarzania.

Poruszył jeszcze sprawy wtedy bieżące i bulwersujące: konkursy i kliki. Wyraził swój negatywny sąd o pladze konkursów w przedsiębiorstwach na wszystko. Ktoś ogłosił nawet „konkurs na programy działalności” dla swego zakładu. Co w takim razie robi kierownictwo, które ma obowiązek wiedzieć i znać najlepiej przedsiębiorstwo, którym zarządza? – pytał retorycznie. Kliki kojarzą się z reguły negatywnie. To niewątpliwe i niekwestionowalne. Mówca jednakże miał na myśli grupy nacisku – dziś by się powiedziało lobby – samorzutnie powstające, które oddziałują na kierownictwo, jeśli popada w stan pasywny i nie szuka coraz lepszych rozwiązań w zmieniającej się rzeczywistości. Doszukiwał się akcentów pozytywnych w nieuregulowanych przepisami zachowaniach grup pracowniczych. Zakończył swoim, jak to określił, banałem: „Gospodarka i organizacja społeczna, socjalistyczna – to jest taka organizacja, która daje najszersze pole dla twórczej działalności mas ludności pracującej. Powinna ona stworzyć warunki, w których rozwija się swobodna osobowość ludzka i gdzie dla twórczych starań tej działalności jest możliwie najszersze pole, gdzie życie społeczne, tętno tego życia społecznego i indywidualnego, jest najbogatsze” [III Doroczna..., 1960, s. 31]. Oczywiście rolę przewodzącą w tej organizacji pełni partia robotnicza, ale „żadna partia polityczna – nawet partia komunistyczna najbardziej genialnie prowadzona – nie może zastąpić tych milionów źródeł aktywności ludzkiej i ludzkiej inicjatywy, jaka tkwi w żywym i rozwijającym się społeczeństwie” (tamże).

Wisła po raz trzeci

Po roku przerwy w 1961 prof. Lipiński przybył wraz z prof. Orłowskim do Wisły na piątą z kolei konferencję. Miała już hasło przewodnie³ – „Człowiek w przedsiębiorstwie”, zapewne bliskie prezesowi PTE. Tym razem wygłosił i opublikował w materiałach konferencyjnych referat *Bodźce*, wcześniej pod tymże tytułem opublikowany w „Kulturze i Społeczeństwie” [1960, nr 1–2, s. 49–62]. Mieścił się znakomicie w treści obrad. Referat był w istocie małym traktatem o motywowaniu człowieka w organizacji do pracy. Stanowił – w przeciwieństwie do wystąpień z lat 1958 i 1959 – jedną z najbardziej znanych publikacji Edwarda Lipińskiego. Był zamieszczany w wydaniach książkowych [Lipiński, 1961a, s. 112–134; 1981, s. 337–356]. Z tego powodu nie ma potrzeby przybliżenia jego znanej treści.

Zupełnie inaczej było z zagajeniem z drugiej konferencji z 1959 roku. Fragment argumentujący za postępowaniem decentralizacji decyzji odnośnie funkcjonowania przedsiębiorstw mógł być zaczynem do powstania publicystycznego artykułu mniej więcej w tym czasie zamieszczonego w „Życiu Gospodarczym” [Lipiński, 1959b], natomiast zagadnienia dotyczące dwóch następujących po sobie faz rozwoju gospodarczego – kapitałochłonnej i kapitałoszczędnej – oraz temat przywództwa jako rodzaju kierownictwa po odpowiednim udokumentowaniu stały się częścią artykułu *Uwagi o wzroście* [Lipiński, 1961, s. 11, 14–15].

Obecność prof. Lipińskiego na konferencjach wiślańskich obfitowała w barwne wydarzenia. Przyjeżdżał jako główna postać instytucji – PTE – będącej organizatorem tych spotkań. Był należycie honorowany. Ale jednocześnie wszystko, co się działo na terenie ówczesnego województwa katowickiego, wymagało zgody wojewódzkich władz partyjnych. Tym jakoś nie było po drodze z tematami i popularnością obrad wiślańskich, mimo że sekretarze KW PZPR i wyżsi pracownicy tej instancji brali udział w konferencjach bez jednakże zauważalnej aktywności. Uroczysta kolacja dla wybranych uczestników odbywała się w pałacu na Zadnim Groniu (dziś zwanym Zameczkiem Prezydenckim). Najważniejszy gość – prezes PTE oraz reprezentant dysponenta obiektu, zarazem przedstawiciel najwyższej władzy w regionie – KW PZPR sadowieni byli na miejscach honorowych. Gdy tak się stało, prof. Lipiński przez całą uroczystość z ostentacją

³ Od czwartej konferencji w 1960 roku wszystkie posiadały określony profil tematyczny. Kolejno były to: nauka a praktyka, człowiek, automatyzacja, gospodarka materiałowa, organizacja, koordynacja, zjednoczenia, technika i ekonomia. Do XII Konferencji w 1968 roku pod hasłem „jakość” mimo jej przygotowania nie doszło. Nastąpiła przerwa do wznowienia w 1981 roku (więcej zob. [Czech, 2022, cz. 2 oraz 3]).

odwracał się plecami do sekretarza partii – ku dyskomfortowi organizatorów. Czyniono zabiegi, by nie dochodziło do takiej sytuacji i unikano tych niezręczności (przekaz prof. Józefa Szyrockiego z 1994 roku podczas rozmowy o konferencjach wiślańskich).

Jednocześnie także podczas wystąpień wiślańskich dawał o sobie znać głęboko socjalistyczny światopogląd Edwarda Lipińskiego. Dość przytoczyć delikatną uwagę, jaką skierował w swym zagajeniu III Konferencji do występującego przed nim prof. Mariana Franka. Mówiąc o gospodarce socjalistycznej, własność określał mianem społecznej, podczas gdy przedmówca mówił o państwowej. Lipiński: „Tu nie zgodziłbym się trochę z rektorem Frankiem, mianowicie tam, gdzie on wszędzie mówił o państwie – ja bym mówił o społeczeństwie. To ładniej brzmi. Państwo jest tylko organem społeczeństwa. Własność środków produkcji jest społeczna, a nie państwowa. My pracujemy w społecznych, a nie państwowych fabrykach. Nie jesteśmy pracownikami państwowymi – tylko funkcjonariuszami społeczeństwa. To jest właśnie socjalistyczna gospodarka” [III Doroczna..., 1960, s. 31]. Na przekór temu, co widzieli wszyscy, jak wszechwładne było państwo w tamtym czasie, z jego agendami zniewalania, prof. Lipiński wierzył w swój wymyślony ideał socjalizmu. Wiary tej się nie wyżył. Gdy zaczął dostrzegać dysfunkcyjność gospodarcze systemu wraz z narastaniem trudów codziennej egzystencji i wstąpił na pełną wyrzeczeń i szykan drogę kontestacji „realnego” socjalizmu, nie zmienił w kwestii przekonań swej postawy. „Utopia. Sam siebie uważam za socjalistę utopijnego, nie naukowego” [Lipiński, 1981, s. 575]. Niebawem przykład wierności sobie wsparty osobistą odwagą.

Nauka organizacji i zarządzania

Przedsiębiorstwo, zwłaszcza socjalistyczne, było jednym z głównych przedmiotów badań i dociekań profesora Lipińskiego. Ujmował je nie tylko z perspektywy ekonomicznej, ale równie często – z socjologicznej. Referat z II Dorocznej Konferencji w Wiśle z 1958 roku jednoznacznie o tym zaświadcza. Wprawdzie uważał, iż „istotą działalności przedsiębiorstw jest głównie planowanie” [Lipiński, 1958, s. 122], które dotyczy wszystkiego: produkcji, zbytu, kosztów, asortymentu, technologii, innowacji, postępu technicznego. Stanowi samo w sobie wewnętrzne zadanie przedsiębiorstwa i nie może być oddane do wykonania instancji nadrzędnej czy instytucji specjalnej. Ale jednocześnie postulował wprowadzenie do badań i uwzględnienia w praktyce takich obszarów jak decentralizacja decyzji, demokratyzacja kierownictwa, bodźce wzbudzające zainteresowanie zadaniami, ograniczanie biurokracji w administrowaniu czy tworzenie grup pozytywnego oddziaływania. Nazywa te zjawiska społecznymi, jakkolwiek mają one odzwierciedlenie także w terminologii organizatorskiej.

Wtedy mówi się o podejmowaniu decyzji, stylach kierowania, organizacji formalnej z jej przeformalizowaniem i nieformalnej z grupami nieformalnymi, motywowaniu pracowników czy przywództwu. Sam Lipiński w swoich pracach sięgał w tych kwestiach do autorów rodem z socjologii, by wymienić choćby George’a Homansa, Davida Riesmana czy Roberta Mertona, ale równie chętnie korzystał z Chestera Barnarda, Eltona Mayo i Petera Druckera [Lipiński, 1962, *passim*] – czyli wybitnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu z okresu odchodzenia od problematyki klasycznej – *scientific management* oraz administrowania biznesem w nowszym kierunku behawioralno-systemowym. Więcej – ma współdziałał w przyswojeniu polskiemu odbiorcy fundamentalnego dzieła Jamesa Marcha i Herberta Simona *Teoria organizacji* (PWN, Warszawa 1964)⁴, pisząc do niego promujące i jakby usprawiedliwiające słowo wstępne.

Edycję zachwalał jako socjologiczną, mimo iż wydawało mu się, że była przeznaczona dla innego odbiorcy. Może jednak okazać się praktycznie przydatna dla przedsiębiorstw w gospodarce socjalistycznej. Za szczególną zaletę książki przyjął, iż autorzy systematyzują szereg pojęć odgrywających ważną rolę we wszelkiego typu organizacjach, jak zadowolenie, prestiż, przestrzeganie norm, planowanie, informacja, innowacje. Z pewnością analizy te wzmocnią społeczne oblicze przedsiębiorstwa. „Organizacja, np. przedsiębiorstwo, jest jednostką socjologiczną, mającą określony system celów, opartą na podziale funkcji, na przydziale poszczególnym członkom określonej »roli«, spełnianej w zmiennym otoczeniu zewnętrznym, tworzącym hierarchicznie zbudowaną strukturę społeczną, zawierającą elementy przewodzenia i podporządkowania. Organizacja składa się z indywidualnych członków, z których każdy kieruje się własnym systemem wartości, niekiedy sprzecznym z oczekiwaniami organizacji, co rodzi tendencje odśrodkowe. Powstaje problem integracji celów indywidualnych z celami organizacji, aby zapewnić sprawne jej funkcjonowanie” [Lipiński, 1964, s. 5]. Było to wyzwanie dla organizacji w systemie kapitalistycznym. Rozwiązanie wysuwane było w różny sposób w różnych stadiach rozwoju kapitalizmu. Nauka

⁴ Warto zaznaczyć, iż przekładu dokonał Stanisław Łypacewicz (1901–1976), postać zasłużona w dziejach nauki organizacji i zarządzania lat 60. i 70. XX wieku w Polsce. Zasiadł jako tłumacz dzieł: *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965; M. Crozier: *Biurokracja anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1967; P. Baran, P. Sweezy; *Kapitał monopolistyczny*, PWE, Warszawa 1968 i innych, także z historii nauki i psychologii C.G. Junga. Był zwolennikiem ruchu *human relations* w kraju, autorem m.in. *Kształtowania stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1969, wznowienia 1972, 1973, 1975; czy *Kierownik i zespół*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1971. W latach 1963–1967 redagował „Biuletyn Informacyjny zagadnień psychologii, socjologii i psychologii pracy” przekształcony w 1968 w dwumiesięcznik „Humanizm pracy”.

organizacji i kierownictwa od Taylora począwszy poprzez szkołę stosunków międzyludzkich aż do indywidualnego zainteresowania pracą, zaangażowaniem i gotowością ponoszenia odpowiedzialności – proponowała takie właśnie odmienne rozwiązania. Między wierszami wisiło chyba przekonanie autora wstępu, że dla gospodarki socjalistycznej był to problem pozorny.

Interesujący jest ostatni fragment krótkiego wprowadzenia, gdyż wydaje się, że w nim autor uchwycił sens nowego podejścia, które tą publikacją March i Simon ogłosili. „Organizacja w znaczeniu ogólnie przyjętym jest harmonijną syntezą zasobów ludzkich i rzeczowych dla realizacji celu naczelnego, procesem integracji, co staje się głównym zadaniem kierownictwa” [Lipiński, 1964, s. 6]. Postrzega organizację jako »całość«, która musi się przystosowywać do zmiennych warunków, więcej – musi je antycypować, a więc musi być tworem dynamicznym. Zachowuje skłonność do równowagi. Nie oznacza ona jednak powrotu do stanu wcześniejszego, tylko osiąganie poziomu nowego, »wyższego«. Przedsiębiorstwo jest żywym »organizmem«, który się nieustannie zmienia, rozwija. Kierowanie polega w takiej sytuacji na utrzymaniu i zwiększaniu twórczego przystosowywania się. Powinno także dostarczać wszystkim członkom organizacji satysfakcji z wykonywanego zadania, dbać o wystarczający stopień zaangażowania oraz inicjatywy. Bódcze z zewnątrz stają się motywem działania. Decydujące jest posiadanie potrzebnych informacji oraz właściwe umiejscowienie decyzji.

Po półwieczu jakże łatwo określić tę charakterystykę jako zwrot w kierunku paradygmatu systemowego w zarządzaniu. March i Simon byli jednymi z pierwszych jego reprezentantów, którzy ujęli problematykę *human relations* w metodologii systemowej, a ich książka jednym z kamieni milowych w dziejach nauk o zarządzaniu. Przyniosła ona także słynne kryterium ograniczonej racjonalności jako podstawy dla podejmowania decyzji menedżerskich. Przyczynienie się do jej wydania w Polsce pozwala włączać Edwarda Lipińskiego w poczet ekonomistów zasłużonych, nawet jeśli o to nie zabiegał, dla nauki organizacji i zarządzania.

Powstaje na zakończenie tych przypomnień związanych z postacią i twórczością Edwarda Lipińskiego pytanie o jego stosunek do znaczących dokonań polskich organizatorów-współtwórców nauki organizacji i kierownictwa. Nie ma żadnych odniesień do tego dorobku. Gdy w latach przedwojennych kierował Instytutem Badania Koniunktur Gospodarczych i Cen, równolegle w stolicy funkcjonował Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa. Brak było jakichkolwiek interakcji pomiędzy tymi placówkami [Ochinowski, 2019, s. 11–30]. W tym samym czasie Aleksander Rothert (1870–1937), jeden z najbardziej znaczących przedstawicieli naukowej organizacji w Polsce i nie tylko, był profesorem SGH – miejsca zatrudnienia

i pracy naukowej Edwarda Lipińskiego. Choć różni wiekiem, byli z tej samej uczelni. Ich badania, podobnie jak obydwu Instytutów, działały równolegle. Dlaczego? Nie ma odpowiedzi pewnej, są tylko przypuszczenia.

Niewykluczone, że ten brak kooperacji, a nawet brak zainteresowania zjawiskiem *scientific management* wiązał się z socjalistycznym poglądem i programem Polskiej Partii Socjalistycznej, z którą Edward Lipiński sympatyzował i do której należał. Działacze tego stronnictwa byli nieufni wobec koncepcji naukowego zarządzania. Nie wnikając w szczegóły, wszystkie pomysły i projekty sprowadzali do tayloryzmu. Radikalna działaczka PPS Zofia Posnerowa (1877–1924) opublikowała na łamach „Ekonomisty” artykuł pod tytułem *Społeczne znaczenie metody Taylora* [1914, nr 2, s. 213–240], w którym dokonała krytyki założeń i następstw tego ruchu. W jej interpretacji była to próba obrony interesów wielkiego kapitału ze szkodą dla pracy najemnej, o której jak najlepsze wykorzystanie się na pozór zabiega. Rozprawa posiadała dużą wagę tak merytoryczną, jak i propagandową. Niewykluczone, iż mimowolnie to stanowisko niechęci zostało przyjęte przez ogół działaczy związanych z myślą socjalistyczną i rozciągnięto je na wszystkich przedstawicieli tego kierunku, włącznie z wybitnymi polskimi organizatorami. Ale potwierdzenie tego przypuszczenia wymagałoby dalszych dociekań i ustaleń, o ile byłoby to jeszcze możliwe do przeprowadzenia.

Bibliografia

- Brus W. [1959]. *Przedsiębiorstwa eksperymentujące na łele zmian w systemie zarządzania i organizacji gospodarki*, w: *II Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw*, Wisła, maj 1958, PTE, Katowice.
- Chrabonszczewska E., Waszkiewicz A. [2019]. *Mirosław Orłowski: dziekan w latach 1949–1952*, w: *Z dziejów Wydziału Handlu Zagranicznego i Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: Siedemdziesięciolecie 1949–2019*, pod red. M. Szostaka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czech A. [2022]. *Wiślańskie zjazdy ekonomistów (1957–1968)*, „Biuletyn PTE”, cz. I marzec 2022, nr 1(96), cz. II czerwiec 2022, nr 2(97), dokończenie sierpień 2022, nr 3(98).
- Człowiek w przedsiębiorstwie*. Materiały z V dorocznej konferencji poświęconej zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstwa [1962]. Wisła, maj 1961, PWE, Warszawa.
- Frank M. [1938]. *Odpisy na stałe aktywa majątku produkcyjnego (amortyzacja)*, Katowice.
- Frank M. [1959]. *Ekonomika przedsiębiorstw w Polsce w latach 1945–1957*, w: *II Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw*, Wisła, maj 1958, PTE, Katowice
- Frank M. [1960]. *Zagadnienie samodzielności socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *III Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw*, Wisła, 4–6 maja 1959, PWG, Warszawa.

- II Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw [1959]. Wisła, maj 1958, PTE, Katowice.
- III Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw [1960]. Wisła, 4–6 maja 1959, PWG, Warszawa.
- Kaliński J. [2019]. *Edward Lipiński – zaangażowany ekonomista i niepokorny intelektualista*, w: *Poczet doktorów honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, praca zbiorowa pod red. J. Kalińskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006; przedruk w: *Z dziejów Wydziału Handlu Zagranicznego i Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: Siedemdziesięciolecie 1949–2019*, pod red. M. Szostaka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przemysłu [1957]. Wisła, maj 1957 r., PTE, Katowice.
- Lipiński E. [1958]. *Rewizje*, PWN, Warszawa.
- Lipiński E. [1959a]. *Socjologiczne zagadnienia przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *II Doroczna Konferencja poświęcona zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstw*, Wisła, maj 1958, PTE, Katowice.
- Lipiński E. [1959b]. *Istota i granice decentralizacji*, „Życie Gospodarcze”, nr 23–25.
- Lipiński E. [1960]. *Bodźce*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1–2.
- Lipiński E. [1961a]. *Teoria ekonomii i aktualne zagadnienia gospodarcze*, PWN, Warszawa.
- Lipiński E. [1961b]. *O wroście*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2.
- Lipiński E. [1962]. *Bodźce*, w: *Człowiek w przedsiębiorstwie*. Materiały z V dorocznej konferencji poświęconej zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstwa, Wisła, maj 1961, PWE, Warszawa.
- Lipiński E. [1964]. *Słowo wstępne*, w: J. March, H. Simon: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Lipiński E. [1981]. *Problemy pytania wątpliwości Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa.
- Nowicki J. [1986]. *Edward Lipiński (1888–1986)*, w: *Poczet wybitnych profesorów SGH-SGPiS*, praca zbiorowa, SGPiS, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Ochinowski T. [2019]. *Raz na górze, raz na dole. O badaniu koniunktury w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Orłowska J., Orłowski T. [1987]. *Zarys historii PTE*, Warszawa, listopad.
- Posnerowa Z. [1914]. *Społeczne znaczenie metody Taylora*, „Ekonomista”, nr 2.
- Sadowski Z. [2016]. *Wspomnienie o profesorze Edwardzie Lipińskim*, „Ekonomista”, nr 4.
- Sobczak T. [2017]. *Edward Lipiński w poszukiwaniu perspektywnego modelu gospodarki socjalistycznej*, „Ekonomista”, nr 3.
- Szyrocki J. [1962]. *Pięciolecie Konferencji Wiślańskich poświęconych zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstwa*, w: *Człowiek w przedsiębiorstwie*. Materiały z V dorocznej konferencji poświęconej zagadnieniom ekonomiki przedsiębiorstwa, Wisła, maj 1961, PWE, Warszawa.