

Alojzy Czech

## Wokół Stanisława Bieńkowskiego Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw (dokończenie)

W części pierwszej omówiony został okres berliński – studiów politechnicznych i pierwszych doświadczeń przemysłowych w koncernie AEG – oraz praca we Lwowie, szczególnie kierowanie przedsiębiorstwem „Metal” S.A., w którym m.in. wprowadził program udziału załogi w zyskach. W drugiej – wejście na ścieżkę naukową w kooperacji z Politechniką Lwowską, następnie przyjęcie oferty pracy po promocji habilitacyjnej w Akademii Handlowej w Krakowie oraz obszernie omówienie treści podręcznika *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*. W kolejnej części, trzeciej, uwagę zajmuje przeżyty w Krakowie czas okupacji i pierwsze lata powojenne wzmożonej aktywności uczelnianej i społecznej. W tym czasie uwaga badawcza Profesora skierowana była na psychologię kierownictwa oraz teorię budowy struktur organizacyjnych, które ugruntowały wysoką i wszechstronną jego pozycję pośród twórców nauk o zarządzaniu w Polsce. Do tego doszły – podjęte w części czwartej – rozważania i projekcje dotyczące reorganizacji przedsiębiorstw oraz analiza zjawiska współzawodnictwa w aspekcie trwałego zapewnienia wydajności pracy. Omówione zostało przeniesienie INOiK do Warszawy, jak też uwagi wywołane recenzją *Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw*, odczytaną po latach (od redakcji).

### **Człowiek społeczny**

Zainteresowanie powstająca nauką organizacji i kierownictwa okazywały także państwa totalitarne, czego przykładem było wystąpienie Benito Mussoliniego „Duce” na pożegnalnej sesji III Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji w Rzymie w 1927 roku. „Obecnością moją na Kongresie chciałbym podkreślić doniosłość jego prac. (...) Jestem jednym z pionierów zastosowania naukowej organizacji do różnych dziedzin administracji państwa” [„Przegląd Organizacji”, 1928, s. 1]. Trzeba bowiem przypomnieć, iż rozwój przemysłu i gospodarki tego kraju pod rządami faszystowskimi budził ogólne uznanie i był poniekąd wzorem dla innych. Wracający

z rzymskiego kongresu polscy uczestnicy byli pod wrażeniem gospodarczych sukcesów gospodarzy. Pisał o tym m.in. Edwin Hauswald relacjonujący odowiedziny uczestników Kongresu w sztandarowych inwestycjach ówczesnych Włoch [Hauswald, 1929, s. 5–8] i dzielący się refleksjami, jakie się wtedy autorowi nasuwały. Tymczasem wydarzenia następnych dekad rewidowały te fascynacje. Tego świadom był St. Bieńkowski. Dostrzegał – jak nikt z polskich twórców naukowej organizacji – konieczność zbudowania podłoża filozoficzno-etycznego pod nową naukę. Efektem tego nastawienia był *Człowiek społeczny*, zwarta rozprawa pisana zwłaszcza w mrocznych latach okupacji, choć rozpoczęta została jeszcze przed wojną. Uzasadnienie dla jej powstania pisane w dramatycznych słowach, można przeczytać we wprowadzającym słowie *Od Autora*. „Książka, którą przedkładam własnemu społeczeństwu, jest zbiorem luźnych szkiców, związanych myślą przewodnią, nie wyczerpuje zagadnienia” [Bieńkowski, 1946, s. 5]. Za Autorem użyłem tego określenia w moim omówieniu sprzed lat [Czech, 1982, s. 31, przyp. 52]. Dziś bym tak nie powiedział. *Człowiek społeczny* jest propozycją zwartą, logiczną i kompletną, przy tym zwięzłą i eseistyczny charakter tego nie zmieni. W każdym razie żadna inna tej rangi publikacja ani w tamtym czasie, ani później w obrębie nauk o zarządzaniu nie powstała. Wszystkie inne określenia, które wtedy zamieściłem, w pełni podtrzymuję, wzmacniając ich głębię i poszerzając zakres oddziaływania.

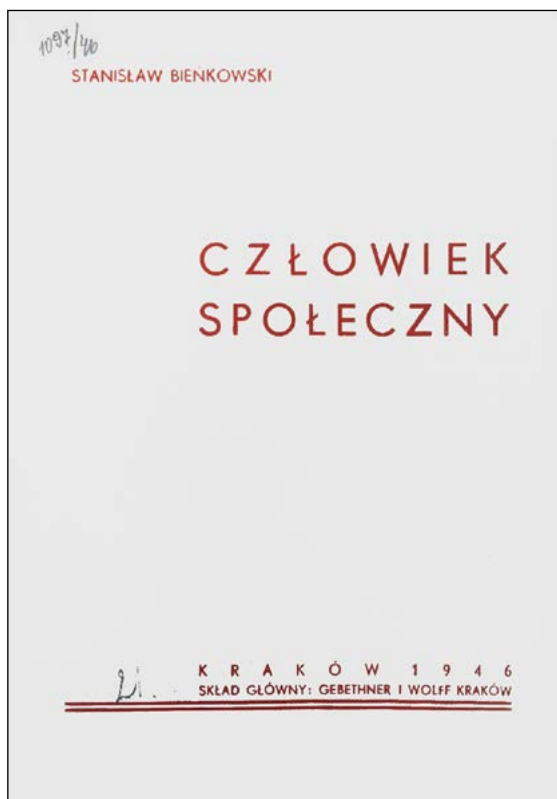
Wydana w 1946 roku edycja *Człowieka społecznego* ma trzy części: (i) właściwości dynamiczne jednostki, (ii) jej właściwości społeczne oraz (iii) kierownictwo. Istotna jest treść składająca się na poszczególne części. Próba ich wiernego przybliżenia stanowi zbyt duże wyzwanie. Dlatego poniższe uwagi mogą charakteryzować się pewną selektywnością, zachowując jednak usiłowanie oddania w pełni zawartego tam sensu. Rozpocząć jednak trzeba od kontekstu uzasadniającego powstanie tej propozycji, gdyż wpisuje się ona w charakter politycznych opcji, wtedy panujących, przed wyborem których zarazem

przestrzegają. Można by rzec, iż jest to apel o trzecią drogę, bardziej społeczną niż program liberalny oraz pozbawioną opresji cechującej rozwiązania autorytarne<sup>1</sup>.

### Człowiek społeczny – uzasadnienie

Nauka organizacji i kierownictwa powstała jako efekt przełomu technologicznego zwanego wiekiem pary i elektryczności. W czasach współczesnych St. Bieńkowskiemu – w połowie XX wieku – budowała dalej na tym dziedzictwie, docierając do tajemnic mikrokosmosu czy eksploracji stratosfery. Zdawałoby się, że to nowy złoty wiek ludzkości. Ale wraz z tym postępem nie nastąpił pokój Boży na ziemi, oblicze świata bynajmniej nie stało się bardziej przyjazne dla człowieka. Na horyzoncie nie widać spokojnego portu, do którego mogłaby zawinąć ludzkość. Dlaczego tak jest? Są ciągłe wojny, po których następują rewolucje, po nich kolejne wojny, będące znów rewolucjami wstrząsającymi podstawami ustroju świata. Stosunek jednostki do społeczeństwa i tegoż do jednostki podlega zmianom kształtowanym przez postęp techniczny. Nakład kapitału znajdującego swój wyraz w maszynach i narzędziach nieustannie wzrastał. Ekonomia została ujęta w zasady liberalizmu gospodarczego Ricarda, głoszącego niczym nieskrępowaną swobodę jednostki, co w praktyce skutkowało dominacją egoizmu gospodarczego. Wzlot ducha ludzkiego warunkowany przykazaniami z góry Synaj ustąpił miejsca oszałamiającym zdobyczom na polu materialnym. Odnotowano wyższy stopień rozwoju materialnego i intelektualnego. Nie zawsze jednak droga była prosta. Zbaczano na bezdroża, niszcząc w samobójczym obłądzeniu maszyny i zestawy narzędzi. Był to jednakże sygnał, że w porządku społecznym są nieprawidłowości, których przejawem były strajki, sabotaże, okupacje fabryk. Pojawiło się zjawisko dotąd nieznanne – bezrobocie. Tysiące, nawet miliony ludzi nie miało możliwości pracy. Nauka ekonomii to prosto wyjaśniała: kryzys wywołany hiperprodukcją. Czy duch ludzki dążył do takich katastrofalnych powikłań? Przeciętny człowiek pozbawiony pracy nie zdoła zrozumieć nadprodukcji, gdy jemu brak dachu nad głową, butów na nogach, chleba dla niego i rodziny [por. Bieńkowski, 1946, s. 8–9].

<sup>1</sup> Fragmenty dotyczące koncepcji „człowieka społecznego” równoległe ukazały się jako *Koncepcja człowieka społecznego w naukach o zarządzaniu według Stanisława Bieńkowskiego*, w zbiorowej edycji: *Między duchowością a dusznością – o głębokim i pełnym oddechu...* Księga pamiątkowa dedykowana księdzu doktorowi Tadeuszowi Czakańskiemu, t. II, red. M.T. Kozubek, M. Rembierz, R.A. Silva, Kraków-Katowice-Rzym 2024, s. 227–247; współautor: Jan Pyka.



Liberalnej ekonomii Ricarda przeciwstawił się socjalizm Marksa i Lassalle’a, stający się ewangelią mas pracujących. Choroba (kryzysu, bezrobocia i nierówności – A.Cz.) tkwiąca w organizmie gospodarczym stawała się chroniczną, przewlekłą, o częstych zaognieniach. Może w drodze powolnej ewolucji sprzeczności zacierałyby się, a poprzez kompromisy wypracowano by rozwiązania łagodzące, może nawet unikające wad i błędów? Wojny jednak przerywają względny spokój, stwarzają podstawy do rozstrzygnięć szybkich, radykalnych. Rewolucje idące w różnych kierunkach ogarnęły świat. Lenin wystąpił w Rosji, Mussolini w Italii, w Niemczech Hitler, w drodze bardziej pokojowej Salazar w Portugalii. Nawet w Stanach Zjednoczonych, krainie przysłowiowej swobody, prezydent Roosevelt zaprowadził „New Deal” w najbardziej kapitalistycznej gospodarce świata. Głos ostrzegawczy i pouczający podniósł także najwyższy autorytet moralny, głowa Kościoła katolickiego, poprzez encykliki papieskie „Rerum novarum” i „Quadragesimo anno”. Zdobycze ludzkiego ducha w warunkach i pod grozą wojny zamiast być przejawem wzrostu i rozwoju, rozwinęły się w kierunku destrukcji i zniszczenia, pociągając hekatombę ofiar ludzkich. Doświadczenia te przypominają, iż na przekór wszystkiemu należy na pierwszym planie widzieć człowieka, jego wartość jako jednostki oraz umiejętność jednostki podporządkowania się społeczeństwu, w której żyje i pracuje, [por. Bieńkowski, 1946, s. 9–10]. Programem

głoszonym przez Bieńkowskiego było ukazanie właściwości jednostki, której społeczność potrzebuje, jej związków z organizmem społecznym, obowiązkami wobec tej społeczności i na odwrót – powinnościami społeczeństw wobec jednostki.

## Zestaw założeń wyjściowych

Obszerna część pierwsza obejmuje charakterystykę miejsca jednostki w zmieniającym się społeczeństwie. Ze względu na jej obszerny zakres, poruszone zostaną tylko wybrane kwestie. Zresztą wiele z tamtejszych treści pochodziło z wcześniejszych lub równoległych opracowań Bieńkowskiego. Kluczowe wydaje się być wyróżnienie, że w każdym ze społeczeństw istnieją jednostki samodzielne, zależne od innych, oraz rozkładowe. Jednostki samodzielne wyróżniają się przedsiębiorczością i inicjatywą, dążą do stworzenia sobie bytu samodzielnego i niezależnego. W każdym społeczeństwie jest to typ twórczy, odpowiedzialny za los własny, jak i zespołu, z którym i dla którego pracuje. Jest typem dodatnim, o ile cechuje go nastawienie społeczne; może stać się ujemnym, rozkładowym, gdy przeważą pierwiastek egoistyczny i będzie dążył do powodzenia własnego bez względu na interes zespołu, a nawet przeciwko niemu. Z kolei jednostki zależne nie posiadają odwagi wzięcia odpowiedzialności za własną egzystencję i poddają się pod władzę jednostek samodzielnych jako ich pomocnicy bądź wykonawcy poleceń. Są to jednostki szukające głównie posad zamiast niezależnego źródła utrzymania. Granice pomiędzy tymi grupami się zacierają. Jednostki samodzielne mogą się znaleźć na stanowiskach zależnych, wtedy zazwyczaj szybko dochodzą do szczebli kierowniczych [por. Bieńkowski, 1946, s. 15–16].

Z tym podziałem ludzi wg kryterium pozycji społecznej koresponduje inny podział bazujący na właściwościach psychicznych człowieka, nb. zaczerpnięty z filozofii hinduskiej. Rozróżnia się trzy kategorie rozumu ludzkiego: instynktowny, intelektualny i duchowy. Pierwszy z nich, rozum instynktowny, właściwy jest ogromnej większości ludzi. Obejmuje wszystkie czynności, które człowiek wykonuje instynktownie, z pobudek witalnych. Niektóre początkowo wymagają udziału rozumu intelektualnego, ale potem powtarzane, wykonywane są odruchowo. Będzie to praca drobnego rolnika, rzemieślnika, robotnika, także duże zakresy czynności zawodów wolnych, nawet akademickich. Rozum intelektualny dotyczy znacznie mniejszej części ludzi i polega na tworzeniu ze zmieniających się przesłanek nowych dróg i sposobów postępowania, nieobjętych dotąd szablonem działań wykonywanych. Są to czynności wynalazcy, badacza, kierownika, twórcy. Wreszcie rozum duchowy jest objawem rzadkim i na jego wyżyny wznoszą się

jednostki nieliczne. Zaliczyć do jego wpływów można wieszczów, proroków, twórców religii, przywódców. Wokół swej myśli czy programu potrafią skupić na długie lata innych ludzi, naród czy wielkie społeczności. W nich objawia się iskra Boża. Również pomiędzy tymi kategoriami rozumu stopnie są płynne, jakkolwiek powinny następować w wymienionej kolejności. Niemniej jednostka o kompetencji rozumu duchowego pełni także w jakimś zakresie czynności intelektualne i instynktowne. Także wewnątrz tych kategorii rozumu zauważa się duże zróżnicowanie poziomów. Uchwycenie struktury jednostki przez te składniki rozumu ujawnia samą istotę danego człowieka. Idąc tym tropem, można dokonać podziału ludzi na wykonawców, kierowników, twórców i wodzów [por. Bieńkowski, 1946, s. 16–17].

Na powodzenie gospodarcze i dobrobyt zespołów społecznych składają się trzy czynniki: zasoby natury, kapitał i praca. Bieńkowski potwierdza tę ogólnie przyjętą koncepcję rozwoju, ale poddaje ją modyfikacji. Wśród nich za najważniejszy uznaje pracę człowieka. Ona w ostatecznym rachunku rozstrzyga o wykorzystaniu bogactw natury oraz wytwarza wielkość kapitału będącego przecież tworem pracy ludzkiej i umiejętności człowieka. Dalej podaje liczne przykłady na potwierdzenie swej tezy. Pochód postępu trwa nieprzerwanie. Dewiza *Semper avanti* zawsze jest dla rozumu aktualna. Nie może ustać, gdyż nikt nie chce stanąć i *de facto* się cofać. Dlatego tak ważna jest siła ducha ludzkiego w narodach i społecznościach. Ona zaś zależy od jednostek samodzielnych, ale rozumiejących w kategoriach służby społecznej swoją działalność.

O wartości jednostki – zdaniem Bieńkowskiego – stanowią szeroko omówione w tej części następujące właściwości: (i) umiejętność wykorzystania czasu, jak i poruszania się w stosunkach społecznych bez tarć i marnotrawstwa, (ii) wola, będąca czynnikiem motorycznym, wyzwalamym jej czynności, (iii) zdolność podporządkowania się celowi nadrzędnemu, rezygnacja ze swej wygody i egoizmu, (iv) samokrytycyzm wobec siebie oraz otoczenia, (v) przedsiębiorczość w stawianiu sobie zadań i ich wykonaniu, wreszcie (vi) zdrowie fizyczne oraz moralne, o które trzeba zadbać [za: Bieńkowski, 1946, s. 90–91]. Wtedy będzie taka jednostka przygotowana do uniesienia oczekiwań, które pokłada w niej społeczność, naród czy społeczeństwo.

## Lojalność, karność, dobroć

W tych trzech właściwościach przejawia się społeczna natura jednostki, w zasadzie ją konstytuuje. Bieńkowski poświęca tym kwestiom drugą część swojej rozprawy. Rozwój ludzkości opiera się bowiem na współpracy jednostek między sobą i dla

siebie wzajemnie, na wspólnej pracy zmierzającej do utrwalania organizmu zbiorczego na społecznie wyższym poziomie. Proces ten zależy od posiadania przez jednostki właściwości będących podstawą ich współżycia bez konfliktów i napięć, potrafiących wypełniać w sposób harmonijny stojące przed nimi wyzwania i zadania, stanowiących podstawę dla spójności jednostek ze społeczeństwem. Czym są te cechy decydujące o społecznym nastawieniu człowieka?

Pierwsza z nich – lojalność – polega na „uczciwości w postępowaniu między jednostkami, przyzwoitości we wzajemnych stosunkach” [Bieńkowski, 1946, s. 96]. To ogólne określenie różni się jednak w zależności od ujęcia. Inna będzie lojalność we wzajemnych stosunkach osób od siebie niezależnych, inna w stosunku do osób, od których jest się zależnym, jeszcze inna wobec osób od siebie zależnych. Brak lojalności w stosunkach osobistych wytwarza atmosferę nieufności i niechęci, destruktywnie oddziałujących na spójność społeczności. Nawet drobne przejawy nielojalności mają siłę niszczyielską. Zagadnienie Bieńkowski ilustrował licznymi przykładami, głównie z własnej praktyki organizacyjnej. Przestrzegał przed skutkami nielojalnej konkurencji w pracy zawodowej jednostek niezależnych. Niewłaściwy stosunek kierownika do podwładnych rodzi niechęć w stosunkach pracy. Nielojalne jest nieprzekazywanie rzetelnej informacji przez pracowników przełożonemu, a krótkowzrocznością kierownika dobieranie sobie potakiwaczy za współpracowników. Istotna jest sprawiedliwa ocena członków zespołu. Co ciekawe, Bieńkowski uważał lojalność za właściwość poprzedzającą w stosunku do sprawiedliwości. Ta ostatnia mieści się w pojęciu lojalności. „Człowiek lojalny w stosunku do swych współpracowników społecznych jest równocześnie wobec nich sprawiedliwy, gdyż nie można sobie pomyśleć niesprawiedliwości w postępowaniu, które by nie było równocześnie nielojalnością” [Bieńkowski, 1946, s. 114].

Karność – pełniąca ważną rolę w koncepcji St. Bieńkowskiego – współcześnie raczej rzadko pojawia się jako element programu społecznego. Raczej powiedziałoby się o internalizacji wartości generujących zachowanie członków danej społeczności. Karność jest właściwością jednostek, uzdalniającą je do pracy w szeregu społecznym, by osiągnąć cel postawiony przed tą społecznością. Nie należy jej mylić z posłuszeństwem. Karność jest w zasadzie właściwością zbiorowości, oddziałującą na jednostki. Jeśli jest ideowa, może oddziaływać bez jednostki rozkazodawczej. Posłuszeństwo natomiast jest właściwością jednostki w stosunku do innej jednostki. Warunkiem wystąpienia stosunku posłuszeństwa jest wydany rozkaz [por. Bieńkowski, 1946, s. 104]. Dobrowolnie podporządkowująca się celowi nadrzędnemu wola

jednostki ma właśnie karność jako podstawę swego działania.

Tak karność, jak posłuszeństwo, mogą być wymuszone. Ich skuteczność objawi się wtedy tylko w stanie biernym. Można bowiem wymusić powstrzymanie się od jakichś czynności czy działań. Natomiast karność w stanie czynnym jest świadomą wolą zbiorową i świadoma tej woli jednostka podporządkowuje się celowi przez nią wyrażanemu. Ale spotyka się też karność bezmyślną, tzw. ślepą. To karność stada, którego napędem jest naśladownictwo. Przyjmuje najczęściej postać tzw. owczego pędu, wobec którego Bieńkowski jest negatywnie nastawiony, gdyż nie doprowadzi do wyższego stopnia rozwoju. Podobnie jest z karnością osadzoną na ślepych posłuszeństwie. Społeczeństwa tak rządzone nigdy nie dochodzą do wolności społecznej lub łatwo ją tracą. „Rozwój pokojowy społeczeństw musi cechować karność świadoma wynikająca z woli jednostek” [Bieńkowski, 1946, s. 107]. Jest tak wtedy, gdy jednostka bierze udział w ustalaniu takiej woli zbiorowej i ma na nią wpływ, jak to się dzieje w systemach demokratycznych. Takiej możliwości nie ma w społecznościach rządzonych przez dyktatury.

Ale karność przenika do najmniejszej komórki organizmu społecznego i przejawia się w każdym działaniu ich jednostek. Wprowadza ład i porządek w życie rodzinne i gospodarstwo domowe. Terrorem nigdy nie uzyska się tego, co rozumie się przez karność ogniska domowego. „Władzą może tu być tylko autorytet moralny, cementem miłość, a busołą przykład. (...) Życie w rodzinie jest szkołą wychowania życia społecznego, kto umie żyć w rodzinie, będzie na ogół umiał żyć w społeczności” [Bieńkowski, 1946, s. 109]. To na karności opiera się możność pracy zespołowej w szkole, stowarzyszeniach czy warsztatach pracy zbiorowej. Ale jest to przypadek szczególny: „myśl zespołu, jego ideę personifikuje zawsze osoba kierująca zespołem, tak że karność wobec idei zespołowej schodzi się z posłuszeństwem wobec osoby” [Bieńkowski, 1946, s. 110]. Może jednakże pojawić się w tej sytuacji konflikt. Będzie tak wtedy, gdy posłuszeństwo wobec osoby stanęło w przeciwieństwie do karności względem idei pracy zespołowej, a wymaganie posłuszeństwa dla osoby kierującej. Rozdźwięk taki prowadzi do rozpadu i zdarza się – zdaniem Bieńkowskiego – stosunkowo często, gdyż kierownicy nie odnoszą idei karności do własnej osoby lub jej po prostu nie przestrzegają. Tymczasem więcej niż przepisy i rozkazy oddziałuje przykład, który idzie z góry i atmosfera, która w zespole zapanuje pod jego wpływem. Natomiast przejawem wyrobienia pod względem karności społecznej jest zachowanie członków danej społeczności w przypadkach, gdy nie ma wyraźnych wskazań, a jedynym nakazem będzie osobiste wyczucie ładu i porządku. Karność



dyktowana jest tu jedynie własnym wewnętrznym nakazem. Reasumując, w odniesieniu do pracujących społeczności „karność jest to konieczny imperatyw wewnętrzny do przestrzegania nakazów interesu zbiorowego i przeciwstawiania się własnym przykładem i postępowaniem próbom naruszenia tego interesu” [Bieńkowski, 1946, s. 113].

Karność i lojalność są podstawowymi właściwościami łączącymi jednostkę z organizmem społecznym. Z kolei dobroć, często przybierająca oblicze pobłażliwości, ma charakter pośredni. Nabywa określonego znaczenia w pewnych okolicznościach i zastosowaniach. Dobroć może być w tych warunkach czynnikiem twórczym, może być słabością, a nawet przynosić skutki szkodliwe. Dobroć, jak i pobłażanie, będą właściwościami czynnymi społecznie, gdy korespondują z wymaganiami lojalności i karności. Służą wyrównywaniu sprzeczności i zatargów między jednostkami oraz między jednostkami a organizmem społecznym, ale bywają też środkiem znieczulającym przeciw niedomaganiom wynikającym z błędnych i słabych kompetencji społecznych lub z braku elementarnych właściwości twórczych [por. Bieńkowski, 1946, s. 114].

W stosunkach pomiędzy jednostkami samodzielnymi – tu nazywanymi społecznie pełnowartościowymi – dobroć zasadniczo pokrywa się z lojalnością. Uzasadniona poza zwykłą lojalnością, objawia się wtedy, gdy jednostki silnie udzielą opieki jednostkom słabym, zależnym. Tego rodzaju pomoc – gdy jest uwarunkowana szczególnymi okolicznościami, np. chorobą, wypadkiem itp. – stanowi wartość społeczną, gdyż zwiększa dynamikę rozwoju społecznego poprzez podniesienie kompetencji twórczych dalszym jednostkom. Ale pomoc taka dla jednostki zdrowej, w pełni zdolnej do pracy, zastępująca ją w swych obowiązkach własnego utrzymania się, posiada znamiona dobroci szkodliwej. Przyczynia się do popierania nieróbstwa, obciąża jednostki pracujące nadmiernym ciężarem utrzymywania pasożytów społecznych. Dobroć taka generuje demoralizację i działa rozkładająco. Może jednak być sytuacja taka, że zdrowa jednostka chce pracować, lecz pracy nie znajduje i nie potrafi zapewnić sobie środków utrzymania. Wtedy pomoc jest nakazem miłości bliźniego, ale pozostanie tylko chwilowym lekarstwem, gdyż taka sytuacja ujawnia chorobę społeczną. „Tak bowiem, jak społeczeństwo ma prawo wymagać od jednostki pracy, tak samo i jednostka ma prawo domagać się od społeczeństwa, by mogła w nim znaleźć pracę” [Bieńkowski, 1946, s. 115]. Obowiązkiowi pracy odpowiada prawo do pracy. Tak zwane bezrobocie jest przecież skutkiem zła tkwiącego w błędnej organizacji społecznej, a terapię należy rozpocząć od przyczyn, a nie skutków.

Mając na uwadze sytuację z lat międzywojennych, Bieńkowski pisze wprost, że nie można mówić o braku

pracy w społeczeństwie, w którym drogi są dziurawe, istnieje brak mieszkań, a znaczna część ludności chodzi bez butów. Odwoływanie się do dobroci i ofiarności ogółu, by ulżyć jednostkom szczególnie dotkniętym ubóstwem, może przynieść tylko chwilową ulgę. Defekt można usunąć tylko reformą ustrojową. Także zdziwienie, iż obdarowany nie okazuje z tytułu doświadczanej ofiarności wdzięczności, jest co najmniej nie na miejscu. Wszak odbiera tę pomoc jako rzuconą jałmużnę, podczas gdy nie on jest winien sytuacji, w jakiej się znalazł. Przy okazji Bieńkowski krytykuje niektóre praktykowane formy filantropii, szczególnie dobroczynne bale i rauty charytatywne, wskazując na ich niewielką skuteczność, podczas gdy ich bogaci uczestnicy mają poczucie moralnego usprawiedliwienia, niewiele w sumie wnosząc. Ilustracyjnie przytaczanych przykładów jest zresztą znacznie więcej, tak że niejako samorzutnie mamy do czynienia z komentarzem do sytuacji społeczno-gospodarczej lat, gdy rodził się zamysł napisania *Człowieka społecznego*. Niemniej – konkluduje – „dobroć będzie zawsze cnotą i właściwością dodatnią, nie powinna być jednak nigdy słabością, pokrywką dla wad wynikających z braku innych społeczno-twórczych właściwości” [Bieńkowski, 1946, s. 118].

Odmianą dobroci jest pobłażliwość. Właściwie, to jeśli pobłażliwość jest uzasadniona, będzie tylko lojalnością, czyli sprawiedliwością wynikającą z rozsądnej oceny pewnych wypadków lub działań. Można być pobłażliwym wobec jednostek w pewnych okolicznościach, takich jak nieświadomość skutków danej czynności, brak przejawów złej woli, niezdolność w wykonaniu postawionych zadań. Negatywne następstwa muszą być usunięte lub złagodzone, powody wystąpienia wyjaśnione. Gdy sprawca zrozumie odpowiedzialność za swoje czyny, można go potraktować z pobłażaniem. W większości przypadków będzie wprost przeciwnie. Nigdy nie wolno być pobłażliwym wobec szkodliwego działania i szkodliwych społecznie czynów, gdyż to jest właśnie słabość dobroci. Szkoda jest szkodą, postępek szkodliwy takim pozostanie. Jest w dodatku tym większa, im wyższą pozycję społeczną zajmuje jej sprawca.

Z tym wiąże się selektywne traktowanie sprawców szkody, pobłażliwości wobec jednych, ostrej reakcji wobec innych za taki sam czyn, co Bieńkowski z całą mocą wytyka. Gdy pani domu stłucze porcelanę, jest to przypadek, gdy zrobi to służąca – naganna niezgrabność; gdy dziecko rozleje płyn na czystym obrusie – jest karczone, gdy przydarzy się to gościowi – jakby nic się nie stało; gdy niskiej pozycji urzędnik popełni błąd, jest nieraz traktowany, jakby popełnił przestępstwo, gdy zrobi to wysoko postawiony – panuje milczenie. Bieńkowski sugeruje, iż u podstaw takich reakcji mogą być utylitarne postawy otoczenia lub brak odwagi cywilnej. Za szkodliwą

uznaje także pobłażliwość wobec samego siebie. Nie ma dla niej usprawiedliwienia. Nie można stawiać siebie ponad nakazami, czy to moralnymi, czy społecznymi. „Jednostka, która chce spełniać swe zadanie społeczne, powinna przede wszystkim sama stosować się do wszelkich wymagań życia zbiorowego. Nikt nie ma moralnego uprawnienia żądania świadczeń od innych, jeżeli sam ich nie daje i swych obowiązków nie wykonuje. Pobłażliwość wobec samego siebie jest wielkim błędem, który działa osłabiająca na wartość każdej jednostki” [Bieńkowski, 1946, s. 122]. Szczególnie ten nakaz kierował do warstwy kierowniczej, pośród której wiele dysfunkcji i patologii można było się dopatrzeć.

### Rodzaje kierownictw: gospodarcze, intelektualne, duchowe

Trzecia część *Człowieka społecznego* dotyczy zagadnienia kierownictwa. Bieńkowski wyróżnia trzy rodzaje: kierownictwo gospodarcze, kierownictwo intelektualne i kierownictwo duchowe. Nie można przyjąć, że mają one kolejność następczą, raczej istnieją równolegle, z tym że liczba jednostek składających się na poszczególne rodzaje kierownictw jest zróżnicowana. Najwięcej zaangażowanych jest w kierownictwie gospodarczym, o wiele mniej spełnia wymogi kierownictwa intelektualnego, a obecność w składzie kierownictwa duchowego jest pozycją i przywilejem nielicznych. W dużym skrócie ukazane zostaną poniżej poszczególne charakterystyki tych kierownictw.

Pod kierownictwem gospodarczym Bieńkowski rozumie kierowanie zespołami pracy ludzkiej w celu zaspokajania potrzeb materialnych. Zagadnienie tego kierownictwa powstało z chwilą, gdy jednostki zaczęły się zrzeszać w zespoły do wykonywania wspólnej pracy. Jego zadaniem „jest porządkowanie pracy w zespole, nadanie jej kierunku i uzgadnianie działalności poszczególnych uczestników tego zespołu” [Bieńkowski, 1946, s. 125]. Dobry kierownik ułatwia pracę członkom zespołu, powiększa ich wydajność pracy przy mniejszym wysiłku. W efekcie pracująca jednostka osiąga większe wyniki swej pracy, niż gdyby pracowała oddzielnie. Sposoby i metody pracy stale się udoskonalały, a zagadnienie kierownictwa stawało się coraz ważniejsze. Pokazuje to imponujący rozwój nauk o zarządzaniu w ubiegłym stuleciu, także w Polsce.

Jednakże liberalne warunki ekonomiczne produkcji i sprzedaży kierowały się zasadą pobierania możliwie najwyższych cen i płacenia możliwie najniższych wynagrodzeń, stosowanych na tyle, na ile pozwalało prawo popytu i podaży. Za cel działalności gospodarczej uważano zysk, czego nie ukrywano. Ten system wytwórczy, czyniąc wiele szkód i nędzy

ludzkiej, wykopał przepaść pomiędzy warstwą pracującą a kierowniczą, pomiędzy właścicielami zainwestowanego kapitału a zespołami pracy, pomiędzy producentem a konsumentem. Były tarcia i strajki, krwawy dramat rozegrał się na całym obszarze sowieckiej Rosji, ruchy rewolucyjne starały się zniszczyć podstawy panujących ustrojów. Ale program wyjścia z tej sytuacji stawiający na upaństwowienie warsztatów pracy też nie był dobrym rozwiązaniem. Eliminował swobodę prywatnej jednostki, krępował indywidualną przedsiębiorczość, narzucał odgórny plan, który wolnej działalności gospodarczej nie zastąpi. Bieńkowski wątpił, czy tą drogą doprowadzi się do zbudowania zwartego, żywotnego społeczeństwa. Potrzebna jest inna ekonomia, o bardziej społecznym obliczu.

Ekonomia taka zakłada, iż celem działalności gospodarczej jest zaspokajanie potrzeb, z zyskiem jako efektem i miernikiem dobrze spełnionego zadania. Jest on także wskaźnikiem zdrowego gospodarowania: nadwyżki przychodu nad rozchodami. Gdyby zysku nie było, przyszłoby straty pokryć z substancji majątkowej, w dłuższej perspektywie te podstawy kapitałowe by się skończyły, działalność trzeba by zamknąć. Zasada zysku w tej społecznej ekonomii nie może być naruszona. Jego osiąganie ma współgrać z interesem społecznym, którym jest zaspokajanie potrzeb. Ma ono podwójny sens: dostarczenie społeczeństwu potrzebnych dóbr materialnych, a równocześnie dostarczenie środków wszystkim biorącym w działalności gospodarczej udział na zaspokojenie swych indywidualnych potrzeb, innymi słowy – należnych zarobków. By były wystarczające, to już jest zadanie kierownictwa. Będzie to działalność bez zgrzytów i tarć, żadna ze stron nie będzie zwalczana, a walka klasowa nie znajdzie w niej miejsca zaczepienia [por. Bieńkowski, 1946, s. 130–131]. Czy to nie utopia?

Odpowiedź Bieńkowskiego brzmi: zdecydowanie nie! Nie był to program istniejący tylko na papierze. Został bowiem już wcielony w życie na szeroką skalę i z dużym powodzeniem. Sformułowany został po raz pierwszy przez Kościół katolicki encykliką papieża Leona XIII *Rerum novarum* i uzupełniony przez Piusa XI w encyklice *Quadragesimo anno*, w których wyłożony został moralny i społeczny stosunek jednostek do społeczeństwa i społeczeństw wobec jednostek. Co więcej, zdaniem Bieńkowskiego zarys tej teorii został już wprowadzony w praktykę poprzez dzieło takich przedsiębiorców jak Ford i Bata, w których zakładach panował ład społeczny, powstały wspólnoty pracy i dawały świetne wyniki. Fascynacja Bieńkowskiego rozwiązaniami, jakie tam miały miejsce, znajdowała już wcześniej ujście [por. Bieńkowski, 1940]. Do tego można dodać lwowski eksperyment samego Bieńkowskiego w przedsiębiorstwie „Metal” S.A., gdzie był głównym udziałowcem

i zaprowadził oryginalny program udziału załogi w zyskach<sup>2</sup>.

Drugim rodzajem jest kierownictwo intelektualne. Może ujawniać się w ramach kierownictwa gospodarczego, może też być poza nim. Ma przenosić społeczność w wyższe poziomy rozwoju cywilizacyjnego. Opanowanie żywiołów przyrody, odkrycia, wynalazki, postęp techniczny – to pierwsze z brzegu jego przejawy. By o nim mówić, trzeba przywołać rozum intelektualny, przenikający kierownictwo o tej nazwie, zaś jego społecznym nośnikiem stała się i jest warstwa określana jako inteligencja, która posiada obowiązek poświęcenia się pracy na rzecz rozwoju społecznego. Zadania inteligencji w społeczeństwie są trojakiemu rodzaju: badawcze (odkrywcze), ustalające (konstruujące) i prowadzące (dydaktyczne). Powołuje się także instytucje mające funkcjonować w sposób sprzyjający twórczości w tych trzech obszarach.

Zadania badawcze polegają na tym, by metodami naukowymi, posługując się analizą i syntezą, odkrywać skutki i przyczyny rozmaitych zjawisk oraz ustalać prawa tworzenia się i rozwoju. Są prowadzone na wszystkich polach. „Zasięg dążeń badawczych nie zna granic, stara się stwierdzić i poznać wszystko, co jest mu osiągalne” [Bieńkowski, 1946, s. 147]. W naukach przyrodniczych ustala się właściwości sił przyrody i wpływy, jakim podlegają. Badania historyczne usiłują wyprowadzać z przeszłych zdarzeń wnioski dla przyszłego rozwoju. Bada się wzajemny stosunek do siebie społeczeństw. Badania fizjologiczne i antropologiczne dają wiedzę o człowieku i warunkach jego rozwoju (także upadku). Astronomia ustala prawa rządzące kosmosem, wpięrow eksplorując go poznawczo.

Na wynikach tych badań i odkryć bazuje drugi etap pracy intelektu – działania ustalające. A to jest konstruktywna działalność inżynierów w budowie narzędzi, maszyn, dróg, mostów, zapór wodnych, samochodów czy samolotów, korzystająca z efektów intelektu badawczego. To nowoczesna medycyna opierająca się na poprzedzających ją badaniach schorzeń organizmu ludzkiego. Opracowuje się nowsze terapie leczenia przeróżnych chorób. To prawodawstwo, które opiera się na pracach badawczych ustalających warunki rozwoju społeczeństw i psychologii człowieka. Także nauka organizacji pracy i kierownictwa, którą poprzedziły badania materialnych i psychicznych warunków, w jakich jednostka wykonuje swoją pracę.

<sup>2</sup> Świat nie okazał się jednak łaskawy dla tych prospołecznych rozwiązań. Fabryki Forda po latach stały się typowym kapitalistycznym koncernem, zakłady Baty wskutek zawirowań politycznych w zasadzie przestały istnieć, a „Metal” po odejściu Bieńkowskiego do pracy naukowej został włączony do kartelu i ledwie wegetował, zatracając wypracowane poczucie wspólnoty.

Z kolei działalność prowadząca intelektu ma dwa zadania: bezpośrednie i pośrednie. Pierwsze polega na zastosowaniu wyników intelektu ustalającego w życiu jednostek i społeczeństw i ich skuteczne uprawianie jak leczenie, stosowane prawo, kierownictwo przedsiębiorstw itd. Zadanie drugie, pośrednie, polega na doprowadzeniu w umysły wielu jednostek wykonawczych lub dopiero wchodzących w życie wiedzy o wynikach prac intelektu badawczego i konstruującego poprzez nauczanie i przygotowanie przyszłych wykonawców.

Te trzy odmiany działania intelektu mogą się łączyć, mogą występować oddzielnie. W kontekście społecznym chodzi o to, by prowadzenie tych prac mogło docierać do każdej komórki organizmu społecznego, jakkolwiek wyraźnie ukierunkowane instytucje są wyraziście we współczesnym społeczeństwie obecne. Najwyższe pole działania dla wszystkich trzech odmian intelektu znajduje się w uniwersytetach i akademiach. Warunkiem *sine qua non* jest bezwzględna swoboda badań i nauczania. Wszelkie jej krępowanie lub narzucanie kierunków byłoby poniżaniem nauki. Ma ona dążyć do odkrywania i ustalania prawdy, gdyż tylko w warunkach prawdy można kierować społeczeństwem na drodze jego rozwoju. Ale równie ważne jest rozchodzenie się w społeczeństwie tych ustaleń i osiągnięć, co spoczywa na wychowawcach, nauczycielach, inżynierach, konstruktorach, kierownikach adwokatów, lekarzach itp. Te intelektualne zawody mają być ośrodkiem życia umysłowego w społeczeństwie tam, gdzie przebywają i pracują, mają wnieść błyski intelektu, gdzie właściwym motorem życia jest tylko instynkt walki o byt [por. Bieńkowski, 1946, s. 150]. Ich zadaniem jest podciągać swe środowisko wzwyż. Do tego nie wystarcza cenzus akademicki. By wypełnić to przodujące zadanie, niezbędna jest stała praca nad sobą, świadomość swej powinności i gotowość do poświęceń w tej misji.

Konieczne wydaje się zakotwiczenie rozumu intelektualnego w podłożu społecznym. Wtedy efekty jego działania będą dodatnie. Zresztą intelekt twórczy na polu badawczym będzie zawsze pod tym względem neutralny. Szkodliwa może być aktywność ustalająca i rozprowadzająca. Ma działać w kierunku prowadzenia społeczeństwa na drodze rozwoju, ale może też rozluźniać jego spójność i popychać do upadku. Taki ujemny wpływ rozkładowy może wywierać na dane społeczeństwo inteligencja obca duchem danej społeczności. Dlatego istotne i potrzebne jest kierownictwo oparte na rozumie duchowym.

Kierownictwo duchowe stanowi uzupełnienie dwóch poprzednich, to jest materialnego i intelektualnego. Jeśli pierwsze z nich stwarza materialne podstawy bytu społeczeństw, a drugie podnosi jego poziom społeczny, to kierownictwo duchowe „wydobywa ze społeczeństwa jego najistotniejsze właściwości

i tworzy z niego całość nierozzerwalną” [Bieńkowski, 1946, s. 155]. Materialne potrzeby człowieka tkwią w jego instynkcie samozachowawczym. Także intelekt nie stanowi jeszcze o odrębności intelektualnej. Wszak może się rozwijać w obcych społecznościach. Dopiero wartości duchowe, tkwiące głęboko w sercu i jaźni każdej jednostki, dają jej świadomość własnych celów, łącząc ją z innymi jednostkami w locie ku wyższym przeznaczeniom. W polskiej przeszłości, ale nie tylko, były to najczęściej zrywy narodowe, walki o wolność i wyzwolenie. Autor prowadzi wywód poprzez liczne przykłady, oddając ster kierownictwa duchowego wieszczom, twórcom wielkiej poezji, która pozwoliła przetrwać narodowi czas niewoli.

Jeżeli wyobrazimy sobie społeczeństwo jako jeden wielki organizm, to kierownictwo duchowe nadaje mu dopiero właściwy cel i przesyca swoją atmosferą. Wpływ ten jest niewidoczny, ale pozostaje najsilniejszą spójnią łączącą wszystkie jednostki, budząc je i doprowadzając do samoświadomości. Organizm społeczny jako całość jest zwarty, silny, odporny na próby rozkładu i zdolny do samodzielnego rozwoju, gdy te trzy elementy: gospodarcze, intelektualne i duchowe, harmonijnie ze sobą współdziałające, zachowują porządek podporządkowania czynnika gospodarczego – intelektowi, tego znowuż kierunkowi duchowemu [por. Bieńkowski, 1946, s. 161].

## Odsunięty

Czas wrócić do biografii Profesora. Głównym zajęciem od 1948 roku była dla Bieńkowskiego praca w krakowskiej Akademii Handlowej. Jak już było zaznaczone, dwukrotnie po wojnie został wybrany na kadencje prorektorskie. Ale pojawiały się oznaki złowieszcze. Narastać zaczęły wraz z planami upaństwowienia uczelni<sup>3</sup>. Będąc drugą kadencją prorektorem, po rozmowach w ministerstwie, wychodząc niejako naprzeciw nowej niekorzystnej sytuacji, wraz z rektorem prof. Z. Sarną złożył w dniu 15 marca 1949 r. rezygnację. Dymisja rektora została przyjęta, prof. Bieńkowskiego też, tyle że jeszcze nie teraz. W kwietniu 1949 roku podsekretarz stanu w Ministerstwie Oświaty Eugenia Krassowska odroczyła decyzję o rezygnacji, nakazując pełnienie funkcji prorektora przez kolejny rok [Archiwum UEK, sygn. 253]. Ta niecodzienna sytuacja wymaga szerszego naświetlenia.

W następstwie tych rezygnacji rektorem AH został dr Stefan Grzybowski, doc. UJ, prawnik związany z Wyższą Szkołą Nauk Społecznych T.U.R. aż do jej zamknięcia, kierownik Zakładu Prawa Pracy na

Podpis St. Bieńkowskiego na jednym z licznych dokumentów, Archiwum UEK w Krakowie, sygn. 253.

Uniwersytecie. Jak po latach wspominał, od razu zarządził spotkanie profesury Akademii Handlowej, obwieszczając, iż został mianowany rektorem, co było sprzeczne ze statutem uczelni. Zarządził wybory. Niejako w rewanżu został jednomyślnie wybrany. On z kolei zaproponował pozostawienie prof. Bieńkowskiego na stanowisku prorektora [Grzybowski, 1999, s. 619–620]. Powiadomiono Ministerstwo, w następstwie nastąpiło wspomniane wyżej odroczenie przyjęcia rezygnacji przez organ nadzorujący. Nieznający uczelni nowy rektor przynajmniej początkowo potrzebował oparcia w „starym” pracowniku. Trudności w kooperacji pewnie się pojawiały. Szczególnie z chwilą upaństwowienia uczelni. Zmiana ta spowodowała konieczność rozwiązania z prof. St. Bieńkowskim umowy o pracę tzw. dożywotnią, zawartą jeszcze w 1937 roku. Stało się tak z dniem 25 listopada 1950 r. Ale decyzją tegoż rektora Grzybowskiego otrzymał zatrudnienie jako profesor kontraktowy na rok 1950/1951, zachowując nadal stanowisko prorektora państwowej WSE. Jednocześnie pojawiały się trudności z prowadzeniem Katedry.

Równolegle bowiem prof. St. Bieńkowski kierował Katedrą Organizacji i Zarządu Przedsiębiorstw, prowadząc w jej ramach wykład pod takim tytułem, seminarium oraz seminarium dyplomowe. Podobno cicho wykładał<sup>4</sup>. Słuchacze krakowscy nie wybierali tych seminariów w pierwszej kolejności, zapewne preferując profil specjalności handlowych<sup>5</sup>. Za to absolwenci studiów zawodowych Wydziału Organizacji Przemysłowej katowickiej uczelni ekonomicznej przystępowali chętnie do seminariów u prof. Bieńkowskiego. Katowickie Studium nie miało wtedy uprawnień magisterskich. Kierując krakowskim Oddziałem INOiK, prof. Bieńkowski kontynuował działalność wypróbowaną w aktywnych latach poprzednich, m.in. zorganizował kolejną edycję rocznego Wyższego Studium Naukowej Organizacji dla kierowników przedsiębiorstw i innych jednostek gospodarczych. Posiadał także członkostwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego [„Ekonomista”, 1948, kw. IV, s. 154].

<sup>4</sup> Informacja pochodząca od doc. dr. Jerzego Jacimirskiego z AE w Katowicach.

<sup>5</sup> Opinia oparta na wspomnieniach prof. Jerzego Trzecieckiego, który w 1946 roku spóźnił się z wyborem seminarium. Wolne miejsca były tylko u prof. Bieńkowskiego [Trzeciecki, 1996, s. 10].

<sup>3</sup> Dekret Rady Ministrów przekształcający Akademię Handlową w państwową Wyższą Szkołę Ekonomiczną wydany został 26 października 1950 r. (Dz.U. 1950, nr 49, poz. 443).





Stanisław Bieńkowski. Źródło: „Biuletyn TNOiK” [1958], nr 11, s. 1.

Wraz z upaństwowieniem uczelni nastąpiła odgórnie narzucona unifikacja w programach nauczania. Zaprowadzono studia na kierunkach ekonomik branżowych, pośród których nie było miejsca na Katedrę Organizacji i Zarządu Przedsiębiorstw. Została zlikwidowana. St. Bieńkowski był początkowo brany pod uwagę jako kandydat na kierownika Katedry Ekonomiki Przemysłu, ale szybko zrezygnowano z tego pomysłu. Pismem z dnia 25 września 1950 r. rektor prof. S. Grzybowski informował władze nowo utworzonego Ministerstwa Szkół Wyższych i Nauki, iż nie przewiduje prof. St. Bieńkowskiego na kierownika Katedry Ekonomiki Przemysłu, „gdyż jego wykształcenie jest bardziej techniczno-administracyjne niż ekonomiczne, a to ostanie jest wymagane przede wszystkim” [Archiwum UEK, sygn. 253]. Ale proponował, by zachować go jako drugi etat w tej Katedrze. W tym samym czasie prof. Bieńkowski był prorektorem i w charakterze prof. kontraktowego kontynuował prowadzenie zajęć i współkierowanie uczelnią.

Sprawa obsady Katedry stawała się pilna. Z dniem 23 grudnia 1950 r. przyjęto na kierownika Katedry dr Edwarda Rose (1893–1969), którego odsunięto od wykładów w katowickiej WSE. Przed wojną Rose był wykładowcą „polityki gospodarczej” w stołecznej SGH. Trwały konsultacje z Ministerstwem SzWiN. Prof. Stefan Bolland przywiózł z narady z 10 września 1951 r. w Departamencie Studiów Ekonomicznych wytyczne, by raczej nie wiązać przyszłości Katedry z prof. Rose, gdyż jako dojeżdżający nie będzie mógł

w pełni angażować się w pracę w Katedrze. Sugero- wano nawiązanie kontaktu z inż. Ludwikiem Mayre (1899–1977), absolwentem Akademii Górniczej w zakresie hutnictwa, posiadającym piękną kartę z lat okupacji, zatrudnionym na stanowisku kierownika Działu Organizacji i Kontroli w Hucie Batory w Chorzowie, potem w Centralnym Zarządzie Przemysłu Hutniczego, do tego członkiem partii i sprowadzenie go do Krakowa. Był on wtedy także przewodniczącym Rady Naukowej Śląskiego Oddziału TNOiK po definitywnym odejściu prof. Stanisława Guzickiego do Warszawy, jak również zastępcą profesora w WSE w Katowicach w specjalności ekonomika hutnictwa. Zalecano również promowanie asystenta mgr. Jerzego Trzcienieckiego, by mógł jak najwcześniej objąć wykłady. Notatka sporządzona została 12 września 1951 r. [Archiwum UEK, sygn. 253]. W myśl tych wskazań tak się stało. Inż. Mayre objął Katedrę Ekonomiki Przemysłu w 1953 roku.

Losy dalszego zatrudnienia prof. Bieńkowskiego nadal się ważyły. Poszukiwano podstaw do uzasadnienia decyzji o jego przyszłości. Jedną z nich z pewnością była opinia z dnia 6 lipca 1951 r., jaką wystawił I sekretarz POP tow. Zenobiusz Kozik<sup>6</sup>. Warto jej obszernie fragmenty ujawnić, by choć w części przywołać panujący wtedy nastrój i tendencje: Stanisław Bieńkowski „jest profesorem zwyczajnym przy Katedrze Ekonomiki Przemysłu WSE Kraków. Profesor dawnej AH – naukowo nie przedstawia żadnej wartości. Tkwi w konserwatyzmie, jego podeszły wiek utrudnia mu przejście na pozycje nauki postępowej. Naukowo obecnie nie pracuje. Wydane dotąd prace gloryfikowały taylorizm, fordizm itp. teorie wielokapitalistyczne. Wykłady jego odbiegały od dzisiejszej rzeczywistości. Pedagogiczne podejście słabe. Egzaminator słaby, oceny tendencyjne. Politycznie bierny, społecznie i organizacyjnie nie pracuje. Zmian nad sobą i w stylu jego pracy nie obserwuje się zupełnie. Powinien pójść na emeryturę” [Archiwum UEK, sygn. 253]. Opinię sygnował także kierownik Działu Kadr. Zachęta się znalazła. Z dniem 1 września 1951 r. prof. Bieńkowski został postawiony do dyspozycji ministra. W dniu 15 września 1951 r. – wraz z prof. prof. Zygmuntem Sarną i Albinem Żabińskim – odsunięty został od wykładów i ćwiczeń, zachowując uposażenie. Była to szykana. Nie było to równoznaczne z „wycofaniem się ze względów zdrowotnych z czynnego życia uczelni” [Zderkowski, 1969, s. 365] ani decyzją przejścia na

<sup>6</sup> Prof. dr hab. Zenobiusz Kozik (1928–2020), absolwent WSE w Krakowie, historyk partyjnej problematyki, w glorii naukowych stopni i tytułów pracownik kilku uczelni kraju. S. Grzybowski wspomina pierwszego sekretarza: „niegdyś kleryk, dosłownie z płaczem opuszczał mój gabinet. Później był niedouczonym gdzieś profesorem” [Grzybowski, 1999, s. 622]. Wynikałoby z tego, iż nie podzielał wystawionej opinii, ale nie wpłynęło to na zaprzestanie szykany.

emeryturę<sup>7</sup>. Pozostawał pracownikiem uczelni, tyle że odsunięty od wszelkich czynności i z pensją niewaloryzowaną, która za kilka lat przedstawiała wartość głodową [Trzcieniecki, 1996, s. 12]. Stan taki trwał do 1957 roku. Natomiast rektor prof. Stefan Grzybowski nieoczekiwanie w 1952 roku zrezygnował, podkreślając po latach, iż wprawdzie zadbał o losy życiowe kadry przedwojennej oraz poszerzył bazę materialną, doprowadzając do przekazania uczelni ochronki dla chłopców Fundacji księcia Lubomirskiego, gdzie pomieszczone zostały wszystkie placówki z wyjątkiem towaroznawstwa [Grzybowski, 1999, s. 622]. O swym prorektorze w tym kontekście nie wspominał.

Mimo odsunięcia prof. St. Bieńkowski nie popadł w pasywność. Wchodził w skład podsekcji ekonomiki i organizacji pracy będącej częścią składową sekcji ekonomicznej I Kongresu Nauki Polskiej [„Ekonomista”, 1950, s. 239]. Referent dorobku tej podsekcji na Kongresie Ilia Epsztejn w referacie prezentowanym na jego obradach dokonał krytyki zawartości psychologii kierownictwa St. Bieńkowskiego jako burżuazyjnego przeżytku [Epsztejn, 1951, s. 148]. Był to bezpardonowy atak, który jednak nie załamał postawy Bieńkowskiego choć konsekwencje okazały się dotkliwe. Za to przedłożony referat kongresowy Bieńkowskiego na obojętny politycznie temat gospodarki narzędziowej opublikowany został przez tegoż Epsztejną w kolejnym – majowym numerze „Ekonomiki i Organizacji Pracy”, tytule, który zastąpił „Przegląd Organizacji”. Możliwości publikacyjne jednak zanikły. Skazany na niebyt, w latach stalinizmu pisał bez możliwości wydawania. Powstały wtedy w rękopisie *Ustrój zakładu przemysłowego* oraz *Planowanie wewnątrzzakładowe* [Stanisław Bieńkowski, 1958, s. 5]. Z chwilą politycznej odwilży związanej z październikiem ’56 Bieńkowski został z powrotem „uaktywniony” w Katedrze Ekonomiki Przemysłu. Domagał się wypłacenia kwot za okres nieczynny zgodnie z waloryzacją, jaka się przez te lata odbywała. Zdaje się, że nie doczekał. Po reaktywacji TNOiK-u w 1957 roku dnia 20 września tegoż roku wybrany został prezesem Oddziału Krakowskiego [Kłapkowski, 1977, s. 67]. W czerwcowym numerze „Biuletynu TNOiK” opublikował swój ostatni artykuł, przyczynę do dyskusji toczonyj na temat „produktywizmu” [Bieńkowski, 1958, s. 13–15]. Zmarł 14 września 1958 r. w Krakowie. Pochowany został trzy dni później o godz. 15.00 na Cmentarzu Rakowickim (kw. Cc, rząd 4, miejsce 4). Odszedł ostatni klasyk „polskiej szkoły organizacji”.

## Andrzej Bieńkowski (1916–1971)

Z krakowskim okresem życia prof. Stanisława Bieńkowskiego łączą się i przeplatają prace i przeszkody na ścieżce zawodowego rozwoju syna Andrzeja, jakich doświadczał w ramach odpowiedzialności zbiorowej, stosowanej przez każdy reżim totalitarny. Urodzony we Lwowie, studiował na Wydziale Rolniczo-Lasowym Politechniki w Dublinach, który ukończył w 1939 roku. Pracę dyplomową na temat zarządzania majątkiem rolnym w Sieciechowicach oddał w 1942 roku. Na jej podstawie na Wydziale Rolniczym UJ otrzymał w 1947 roku dyplom. Rok później doktoryzował się, przedkładając dysertację pt. *Wahania cen produktów rolniczych na wolnym rynku krakowskim w latach 1939–1945*.

W czasie okupacji był m.in. administratorem i kuratorem masy spadkowej Zbydniów koło Rozwadowa (900 ha). Prowadził także własne przedsiębiorstwo pod nazwą Biuro Spedycyjno-Transportowe A. Bieńkowski. To jego współpracownikiem był (prawdopodobnie) ojciec, prof. Stanisław Bieńkowski.

Po wojnie związał się z krakowskimi uczelniami, zostając w 1945 roku asystentem-wolontariuszem w Katedrze Ekonomiki Rolniczej UJ kierowanej przez prof. Stefana Schmidta. Od 1946 roku był zatrudniony



Andrzej Bieńkowski (1916–1971). Źródło: *Profesorowie, docenci i doktorzy habilitowani Wyższej Szkoły Rolniczej – Akademii Rolniczej – Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 1953–2013* [2013], T. 1, A-L: Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego, Kraków, s. 110.

<sup>7</sup> „W 1951 roku zdecydował się przejść na emeryturę” – napisali w biografii *Encyklopedii Zarządzania* Karol Jędrzejewski i Marek Żurkowski ([https://mfiles.pl/pl/index.php/Stanis%C5%82aw\\_Bie%C5%84kowski](https://mfiles.pl/pl/index.php/Stanis%C5%82aw_Bie%C5%84kowski)). Tak jakby miał wybór.

w Akademii Handlowej w Katedrze Handlu Rolniczego i Spółdzielczości, kolejno jako asystent, adiunkt i kierownik do czasu jej zniesienia. W 1951 roku objął Zakład Towaroznawstwa Produktów Rolniczych, którym kierował przez rok. Był krótko dyrektorem administracyjnym WSE. W lipcu 1952 roku został zwolniony, „jako nie dający gwarancji wychowania socjalistycznego młodzieży” [Güntner, 2013, s. 111]. By utrzymać rodzinę, pracował jako robotnik w przedsiębiorstwie „Veritas”. Dopiero w 1954 roku został przyjęty na redaktora do Działu Wydawnictw SGGW w Warszawie. Po „odwilży”, którą przyniósł październik ’56, powrócił jako adiunkt do Katedry Ekonomiki Socjalistycznych Przedsiębiorstw Rolnych, którą wkrótce zmienił na Katedrę Statystyki Matematycznej Wyższej Szkoły Rolniczej w Krakowie.

Został członkiem nadzwyczajnym INOiK w 1948 roku jako sekretarz Sekcji Rolnej, którą kierował prof. Stefan Schmidt (przewodniczył pod nieobecność St. Bieńkowskiego delegacji polskiej na VIII Międzynarodowy Kongres Naukowej Organizacji w Sztokholmie w lipcu 1947 roku), a z-cą przewodniczącego był inż. Fryderyk Zoll [„Przegląd Organizacji”, 1948, s. 160; 190]. W 1947 roku otrzymał członkostwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego [„Ekonomista”, 1948, kw. IV, s. 154]. Po reaktywacji TNOiK w 1957 roku został wybrany do zarządu Oddziału Krakowskiego, był wiceprezesem, przewodniczącym Sekcji Rolnej Oddziału oraz członkiem Rady Naukowej. W latach 1960–1961 z ramienia Zarządu Głównego TNOiK kierował biurem doradztwa organizacyjnego w Krakowie.

Stale pracował, a przynajmniej starał się być obecny mimo stawianych przeszkód na niwie naukowej. Przejawem tego jest habilitacja przeprowadzona w 1966 roku na Wydziale Leśnym krakowskiej WSR na podstawie rozprawy pt. *Projekt metody obliczania nakładów pracy i siły w gospodarstwach rolniczych* [„Zeszyty Naukowe WSR w Krakowie”, 1965, seria 29]. W jej efekcie został docentem w zakresie ekonomiki organizacji rolnictwa ze specjalnością organizacji pracy i zarządzania w rolnictwie. Publikował niewiele, ale były to znaczące teksty, m.in. *Wskaźniki obciążeń gospodarstw chłopskich w województwie krakowskim* [„Ekonomista”, 1958, z. 4]; *Rzeczywisty nakład pracy i siły w gospodarstwach rolnych a zapotrzebowanie preliminowane* [„Zagadnienia ekonomiki rolnictwa”, 1961, nr 5; współautor: S. Schmidt]; *Nowa metoda obliczania nakładów pracy i siły pociągowej w gospodarstwach rolniczych* [„Zeszyty Naukowe TNOiK”, 1967]; *Badanie organizacji pracy w leśnictwie* [„Przegląd Organizacji”, 1970, nr 7] i inne drobniejsze.

W 1967 roku objął stanowisko docenta w Katedrze Ekonomiki Leśnictwa i Drzewnictwa na Wydziale Leśnym WSR. Przez trzy lata kierował edycjami

Rocznego Zaocznego Studium dla kadry kierowniczej Ministerstwa Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego. Założył Studenckie Koło TNOiK przy WSR w Krakowie. Otrzymał członkostwo Komitetu Ekonomiki Rolnictwa i Leśnictwa PAN. Niestety zmarł przedwcześnie w 1971 roku w wieku 55 lat „na zawał serca spowodowany licznymi szykanami zarówno ze strony bezpośrednich przełożonych, organizacji partyjnej oraz ówczesnych władz WSR, jak i rozwiązaniem stosunku pracy bez podania przyczyn i bez ustawowego wypowiedzenia” [Güntner, 2013, s. 111]. Chodziło prawdopodobnie o sposób pozbycia się z WSE w 1953 roku. W nekrologu TNOiK m.in. napisano, iż był „wybitnym specjalistą zagadnień organizacji i zarządzania w rolnictwie” [„Przegląd Organizacji”, 1971, s. 560]. Trudów życia i wyrządzonych krzywd tym nie naprawiono.

### **Stanisław Bieńkowski – postać i dzieło w recepcji**

Stanisław Bieńkowski doświadczył kilku „rzeczywistości” politycznych. Wychował się, wykształcił i rozpoczął staż zawodowy w stolicy II Cesarstwa Niemieckiego. Z ochotą i nadzieją przeniósł się do Kraju Koronnego Habsburgów, jakim była Galicja. Tamże, we Lwowie, już w II RP, spędził (chyba) najszczęśliwsze swe lata. Potem był Kraków, pomyślnie perspektywy, ale wybuchła wojna, wraz z nią okupacja, a po niej nowy ustrój, w którym po kilkuletniej imponującej aktywności lat 40. XX wieku przyszła gorycz odrzucenia. Przed śmiercią doczekał się rehabilitacji. Berlin – Lwów – Kraków. Każde z tych miejsc na swój sposób kształtowało osobowość i charakter, wpływało na wybory życiowe i postępowanie. Podobno nigdy nie wyzył się pruskiej sztywności<sup>8</sup>. Nie zdarzyło się, by w rozmowie użył niecenzuralnego wyrażenia. Bezgranicznie oddawał się pracy zawodowej, potem naukowej. Wyznaczał etyczne standardy i stanowił busolę moralną. W każdych okolicznościach doceniał człowieka. Godność osoby pracującej wyznaczała kierunki działań i zachowań. Nie była pustym frazesem. Niewykluczone, że przy takim morale mógł być trudną postacią dla otoczenia.

Przez kilka lat książki Jego autorstwa były podstawą do zajęć dydaktycznych [Wystąpienie..., 1995, s. 12]. Chodzi zapewne o lata 40. ub. wieku. Przekazujący tę informację prof. Jerzy Trzcieniecki jest uważany za ucznia i następcę prof. Bieńkowskiego. Nie od razu taka recepcja się przyjęła. Prof. Trzcieniecki początkowo uchodził za młodego współpracownika, także był magistrantem Bieńkowskiego. Wchodząc na własną, oryginalną i nowatorską ścieżkę

<sup>8</sup> Informacja synowej Jolanty Bieńkowskiej (na podstawie notatki z rozmowy z dnia 5 listopada 1982 r.).



własnego rozwoju, niekoniecznie podzielał poglądy czy kontynuował linię twórczości tego wybitnego uczonego. Swoim wychowankom pozostawiał swobodę wyboru problemów czy obszaru badań, szanował cudze, odmienne zainteresowania, nie ingerował w proces badawczy. Adam Stabryła dopatruje się w tym wpływu prof. Bieńkowskiego: „Być może na tę, pełną wyrozumienia postawę Profesora wpłynęło w jakimś stopniu Jego doświadczenie osobiste, sam jest przecież niezwykle wdzięczny swojemu mistrzowi prof. Stanisławowi Bieńkowskiemu za pozostawienie mu tej wolności, dzięki której mógł rozwinąć własne indywidualne zamiłowania” [Stabryła, 2010, s. 14]. Współpracujący z prof. Trzcienieckim prof. Janusz Teczek w laudacji z okazji przyznania doktoratu honorowego<sup>9</sup> użył m.in. określenia, iż Stanisław Bieńkowski był dla prof. Trzcienieckiego „przewodnikiem po meandrach zarządzania” [Nadanie..., 2005, s. 6]. W spuściźnie prof. Trzcienieckiego trudno znaleźć nawiązanie do narracji organizatorskich rozwijanych przez prof. Bieńkowskiego. Niemniej kilka lat później prof. Trzcieniecki w przeprowadzonym wywiadzie wyznał, iż właśnie prof. Bieńkowski obudził w nim „zamiłowanie zagadnieniami doskonalenia organizacji i zarządzania” [90 rocznica..., 2010, s. 37]. Nawrót do prof. Bieńkowskiego jako twórcy krakowskiego ośrodka organizacji i zarządzania ujawniał się i narastał po upływie dłuższego czasu [90 rocznica..., 2010, s. 38]. Wcześniej za to przypominanie dokonań Stanisława Bieńkowskiego wydobywane było z zapomnienia dzięki – często niszowym – publikacjom prof. Zbigniewa Martyniaka.

Autor ten, od 1972 roku poczynając, wielokrotnie nawiązywał do dorobku Stanisława Bieńkowskiego. „Niełatwo pisać o dziele człowieka, który był tak intensywnie, wszechstronnie i długo zawodowo czynny. (...) W ciągu pół wieku zdziałał wiele na polu praktyki, nauki i dydaktyki. Lecz nie ilość decyduje o wysokiej randze dorobku Stanisława Bieńkowskiego” [Martyniak, 1972, s. 152] – charakteryzował admirowaną postać. Uważał, iż profil dokonań pozwala zaliczyć Bieńkowskiego – wraz z Edwinem Hauswaldem – do tzw. małopolskiej szkoły w dziejach polskiej myśli organizatorskiej. Różniła się ona od prac powstałych w ośrodku warszawskim szerszym/pełnym ujmowaniem problematyki przedsiębiorstwa – od przedsiębiorczości aż po konsumpcję, poprzez organizację, zarządzanie i ekonomikę [Hauswald, 1904], a w szczególności m.in. analizą kształtowania się kosztów własnych ukazywanych za pomocą linii prostych, nie wykładowych, także oszczędnych – ale jednak obecnym – odwoływaniem się do dzieł i osiągnięć niemieckiej nauki o gospodarowaniu przedsiębiorstw.

<sup>9</sup> W zasadzie nie spotyka się honorowania przez macierzystą uczelnię własnego doktora stopniem honorowym.

Można by rzec, iż była bardziej kompletna. Problematyki wynagrodzeń było co najmniej tyle samo, co w dorobku Aleksandra Rotherta (1870–1937). Tyle że publikacje tego ostatniego dotyczące wynagrodzeń ukazywały się znacznie wcześniej. Nie było jednak tak spektakularnego osiągnięcia, jak Karola Adamieckiego teoria harmonizacji wraz z jej instrumentalnym oprzyrządowaniem. Stąd, mimo aktywności i ambicji organizatorów małopolskich (zwłaszcza Edwina Hauswalda), osiągnięcia te pozostawały jakby w cieniu dokonań „szkoły Adamieckiego”.

Gdyby nie wytrwałość i konsekwencja Zbigniewa Martyniaka w przypominaniu dorobku prof. Bieńkowskiego, dzieło popadłoby w zapomnienie [Martyniak, 1983, 1988]. W znaczących podręcznikach z przełomu lat 60./70. XX wieku obejmujących całość problematyki organizatorsko-zarządczej włącznie z rysem historycznym, nazwisko Bieńkowskiego pojawia się incydentalnie. Czasami nie ma nawet wzmianki [Zieleniewski, 1969]. Także w wypisach tekstów źródłowych najważniejszych twórców nauki organizacji nie znalazł się żaden fragment spuścizny naukowej Bieńkowskiego [Twórcy..., 1972]. Jerzy Kurnal wymienił w przypisie nazwisko Bieńkowskiego pośród przedstawicieli naukowej organizacji pracy w Polsce międzywojennej [Kurnal, 1970, s. 43, przyp. 10]. Gdańsko-krakowska para autorów wymienia tylko niemieckojęzyczne publikacje Bieńkowskiego o wpływie stażu i wieku pracowników na ich wydajność [Czermiński, Trzcieniecki, 1969, s. 17]. Witold Kieżun w kilka lat później powstałym podręczniku docenia wkład Bieńkowskiego w problematykę płac (na podstawie artykułu z 1930 roku) oraz dostrzega znaczenie *Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw* [Kieżun, 1977, s. 111 i 112]. W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* [1981, s. 59] zamieszczony został krótki biogram pióra Marcina Bielskiego<sup>10</sup>.

W dokonanej przez prof. Martyniaka i szeroko rozpowszechnionej klasyfikacji kierunków i nurtów w powstającej nauce organizacji i zarządzania – kierunek inżyniersko-technologiczny, uniwersalny, humanistyczny – Stanisław Bieńkowski został zaliczony do przedstawicieli kierunku humanistycznego [Martyniak, 1989, s. 192–203; 1993, s. 258–267]. Biorąc pod uwagę społeczne nachylenie jego twórczości oraz psychofizjologiczne uwarunkowanie człowieka

<sup>10</sup> Trzeba tu przypomnieć dysertację doktorską prof. Marcina Bielskiego (1931–2002), w której wskazuje na wkład st. Bieńkowskiego w dorobek polskich organizatorów w latach 1900–1939. Z osiągnięć Bieńkowskiego sięgnął do prac nad strukturą organizacyjną, czynnikiem ludzkim oraz zagadnieniami kadr kierowniczych, doboru pracowników oraz problematyki płacowej (Bielski, 1967, s. 42, 60, 62, 70, 80). Pełna przypomnień, wartościowa publikacja Marcina Bielskiego ukazała się w bardzo wtedy niszowym tytule i miała niewielką siłę oddziaływania.



w miejscu pracy, było to umieszczenie całkowicie zasadne. Przegląd zagadnień, które Bieńkowski podejmował i opracowywał, wskazuje, iż w sposób równie uzasadniony mógłby się znaleźć pośród twórców uniwersalnych. Klasyfikacje bywają dziełem umownym. Pozostając wręcz admiratorem dokonań i dorobku St. Bieńkowskiego, Zbigniew Martyniak usiłuje widzieć tę twórczość w aspekcie pożytku, jaki może otrzymać gospodarka i zarządzanie jej jednostkami w systemie realnego socjalizmu. Szczególnie widać to było w artykule prasowym opublikowanym w stanie wojennym.

Autor odwołał się do wyjątkowej aktywności Bieńkowskiego w latach tuż powojennych. Artykuły, które wtedy powstały, były pisane „gdy kraj był w potrzebie”. Potrafił się wtedy wznieść ponad wszelkie preferencje osobiste. „Był nie tylko wielkim autorytetem naukowym, ale również Polakiem obdarzonym rzadkim darem pluralistycznego widzenia wydarzeń społeczno-politycznych. We wstępie do swej podstawowej monografii pt. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw (...)* odwoływał się do encyklik papieskich. Ale w tym samym czasie potrafił w swych artykułach podkreślić wszystko to, co było cenne we współzawodnictwie pracy, czy opowiedzieć się za upaństwowieniem wielkiego przemysłu” [Martyniak, 1982]. Tak rzeczywiście było, tyle że ostrożnie otwarty na nowy ustrój polityczny Bieńkowski przestrzegał przed przeszkodami i trudnościami, którym trzeba sprostać. Nawiązując do cytatu, trzeba dopowiedzieć, iż widział pozytywy w ruchu współzawodnictwa, jednocześnie obnażając zbytne nadzieje w nim pokładane. Doprowadza uczestników do lepszego poznania metod i technik pracy, co może zaowocować innowacjami, ale nie był to sposób na trwałe utrzymanie wysokiej wydajności pracy. Uzasadniał to wynikami swoich badań nad fizjologią człowieka pracującego pochodzących jeszcze z okresu berlińskiego. Także akceptacja procesu nacjonalizującego przemysł zawierała ostrzeżenie, że zniknie weryfikator wyników ekonomicznych przedsiębiorstw, jakim jest rynek, którego nie będzie. W 1982 roku, w apogeum wojny wydanej przez rządzących własnemu społeczeństwu, Martyniak przypominał na łamach bojkotowanej przez znaczną część obywateli prasy, że trzeba stosować zasadę ramowych zleceń (bo przydadzą trochę samodzielności na niższych szczeblach zarządzania) oraz zalecał walkę z przerostami organizacyjnymi (które zasadą najkrótszych przebiegów Bieńkowski tłumił w zarodku). Ponad trzy dekady upłynęły od ogłoszenia ostrzeżeń, które nie dość, że nie były aplikowane, to jeszcze działającemu w dobrej wierze autorowi-organizatorowi przyniosły liczne szykany w miejscu pracy i krzywdy życiowe. Niewydolny system gospodarczy ze swymi patologiami sięgał dna. Pozytywnych rad i ostrzeżeń autorytetów nie słuchano.

Niemniej to głównie dzięki prof. Martyniakowi przechowana została pamięć o dokonaniach prof. St. Bieńkowskiego w praktyce (zwłaszcza w kierowaniu przedsiębiorstwem „Metal” S.A. we Lwowie) i dorobku naukowym (jak wczesne badania psychotechniczne, określanie efektywności wprowadzanych udoskonaleń technicznych, innowacje w systemach wynagrodzeń, badanie wartości koniunkturalnej przedsiębiorstwa czy własna teoria budowy struktur organizacyjnych). Dostrzegał także jego pracę społeczną oraz głosił program prospołeczny, w którym odnajduje się najpełniej nauka organizacji i kierownictwa. Był bowiem Bieńkowski organizatorem kompletnym, tak w teorii, jak w praktyce. Warto pamiętać o tej postaci, promieniującej wartościami poznawczymi i moralnymi, jak i jej wkładzie w naukę organizacji i zarządzania.

## Bibliografia

- Archiwum zakładowe UEK w Krakowie, sygn. 253.  
*90 rocznica urodzin 50 rocznica obrony doktoratu prof. dr hab. dr h.c. Jerzego Trzcienieckiego* [2010], UE, Kraków.
- Bielski M. [1967], *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900–1939*, „Problemy Organizacji”, nr 9.
- Bieńkowski S. [1940], *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Handlowej, Kraków.
- Bieńkowski [1946], *Człowiek społeczny*, Skład Główny Gebethner i Wolff, Kraków.
- Bieńkowski S. [1948], *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, wyd. 3, Wydawnictwo Akademii Handlowej, Kraków.
- Bieńkowski S. [1951], *Gospodarka narzędziowa*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, nr 5.
- Bieńkowski S. [1958], *Naukowa organizacja a „produktywizm”*, „Biuletyn TNOiK”, nr 6.
- Czech A. [1982], *Stanisław Bieńkowski w 100-lecie urodzin*, TNOiK, Katowice.
- Czerwiński A., Trzcieniecki J. [1969], *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, WSE, Kraków (dalsze wznowienia PWN, Warszawa-Kraków 1972 i 1973).
- „Ekonomista” [1948], IV kw.
- „Ekonomista” [1950], I/II kw.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania* [1981], PWE, Warszawa.
- Epsztejn I. [1951], *O zadaniach nauki ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego w Polsce Ludowej na tle krytycznej oceny stanu tzw. naukowej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, nr 4.
- Gäntner A.G. [2013], *Andrzej Bieńkowski docent doktor nauk rolniczych w zakresie ekonomiki i organizacji rolnictwa, w: Profesorowie, docenci i doktorzy habilitowani Wyższej Szkoły Rolniczej – Akademii Rolniczej – Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie w latach 1953–2013*, t. I, A-L, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego, Kraków.
- Grzybowski S. [1999], *Wspomnienia*, Zakamycze, Kraków.

- Hauswald E. [1904], *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, „Czasopismo Techniczne”, nr 6, 7, 8.
- Kieżun W. [1977], *Podstawy organizacji i zarządzania*, „Książka i Wiedza”, Warszawa.
- Kłapkowski T. [1977], *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w ośrodku krakowskim*, TNOiK, Kraków.
- Kurnal J. [1970], *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z. [1972], *Klasyki polskiej myśli organizatorskiej*, „Problemy Organizacji”, nr 1.
- Martyniak Z. [1982], *Co radził prof. Bieńkowski, gdy kraj był w potrzebie*, „Dziennik Polski”, nr 6, 12–13–14 lutego.
- Martyniak Z. [1983], *Stanisław Bieńkowski krzewiciel naukowej organizacji i kierownictwa (w 100-lecie urodzin)*, AE, Kraków.
- Martyniak Z. [1988], *Stanisław Bieńkowski pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków.
- Martyniak Z. [1993], *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, wyd. 2.
- Nadanie Jerzemu Trzcienieckiemu tytułu doktora honoris causa Akademii Ekonomicznej w Krakowie* [2005], AE, Kraków.
- „Przegląd Organizacji” [1948], nr 5 i 6
- „Przegląd Organizacji” [1971], nr 12
- Stabryła A. [2010], *W pięćdziesięciolecie uzyskania doktoratu przez profesora dr hab. Jerzego Trzcienieckiego. Działalność naukowo-badawcza*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Stanisław Bieńkowski (1882–1958)* [1958], „Biuletyn TNOiK”, nr 11.
- Trzcieniecki J. [1996], *TNOiK w pierwszych latach powojennych – garść wspomnień*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Wystąpienie Profesora Jerzego Trzcienieckiego* [1995], w: *Rozwój organizacji. Księga Jubileuszowa dla uczczenia 50-lecia działalności naukowej profesora Jerzego Trzcienieckiego*, AE, Kraków.
- Zderkowski J. [1969], *Działalność Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstwa Przemysłowego w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Krakowie*, „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Zieleniewski J. [1969], *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa. ■

