Prakseologia nr 166/2024
https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_67

Mjr dr Józef Andrzej Teslar (1889–1961) i jego wkład w recepcję dzieła Henri Fayola w Polsce

Alojzy Czech
aczech@ue.katowice.pl

Nie ma chyba czytelnika podręcznika do nauki zarządzania ani adepta tej dyscypliny, który by nie spotkał się z kierunkiem nauki o administracji stworzonym przez Henri Fayola. To jedna z najbardziej znanych klasycznych koncepcji w dziejach tej dyscypliny. Ta teoria administracji powstała w początkach XX wieku we Francji, ogłoszona została w latach trwania Wielkiej Wojny i rychło zaczęła być upowszechniana we wszystkich językach Europy i świata. Stosunkowo szybko, bo już w 1926 roku, praca *Administration industrielle et générale* została przetłumaczona na język polski. Tym przekładem, wznowionym w 1947 roku, wszyscy się posługujemy. Rzadko jednak stawia się pytanie – jak do tego doszło? Niniejszy artykuł jest próbą udzielenia na nie odpowiedzi. Tłumacz – Józef Andrzej Teslar – to postać z innej historii. Oficer, poeta, historyk i popularyzator wojskowości, literaturoznawca, także tłumacz z języków francuskiego i angielskiego – incydentalnie zajął się popularną we Francji w pierwszych latach po zakończeniu wojny nową teorią administracyjną. Zainteresował się koncepcją do tego stopnia, iż promował ją własnymi tekstami, jak również dokonał świetnego przekładu dzieła Fayola. Całość tych starań i zabiegów przedstawiona została na tle ówczesnej sytuacji we francuskim ruchu organizatorskim oraz w kontekście rodzącego się ruchu międzynarodowego. Nieco uwagi poświęcono także pierwszym recepcjom fayolizmu w Polsce. Autor artykułu starał się szeroko opisać dokonania Teslara – nieznanego w kraju, ale także na emigracji, twórcy i działacza, bez którego tekst Fayola trafiłby do polskiego odbiorcy znacznie później. Tłumaczowi należy się pamięć następnych pokoleń.

Słowa kluczowe:
Józef Andrzej Teslar, Henri Fayol, teoria administracji Faoyla, recepcja fayolizmu w Polsce, ewolucja nauk o zarządzaniu;

Wprowadzenie

W 1926 roku Instytut Naukowej Organizacji wydał kolejny tom w znakomitej serii wydawniczej udostępniającej najwybitniejsze osiągnięcia światowe z zakresu naukowej organizacji – słynną *Administrację przemysłową i ogólną* autorstwa Henri Fayola (1841–1925). Ta publikacja zawładnęła powstającą dziedziną nauki w sposób porównywalny z pracami Frederica W. Taylora (1856–1915), a zdaniem wielu późniejszych przedstawicieli ruchu organizatorskiego – nawet w większym stopniu. Opinie są podzielone. Dotyczy to nie tylko środowiska rodzimego, ale rozwoju nauki organizacji i zarządzania w ogóle. Teoria Fayola stanowiła punkt wyjścia kierunku klasycznego zwanego administracyjnym, a do wszystkich, którzy większy akcent kładli na zarządzanie, była tym „właściwym" początkiem. Nie ulega wątpliwości, że nawiązanie do dzieła Fayola zawsze znajdowało się w znaczących podręcznikach z zakresu zarządzania, ukazujących się we wszystkich językach, w których prowadzone było nauczanie akademickie. Także środowisko polskie stosunkowo szybko adaptowało myśl fayolowską. Ta mało znana recepcja wymownie świadczy o atrakcyjności propozycji. Polska znalazła się również w pierwszym szeregu nacji, które dokonały translatorskiego przyswojenia koncepcji. Stało się tak za sprawą Józefa Andrzeja Teslara, którego zasługi w tym względzie dość szybko poszły w niepamięć. Niesłusznie, gdyż była to barwna postać – literat, legionista, żołnierz-poeta, publicysta, tłumacz, lektor, wykładowca, znawca stosunków polsko-francuskich.

Związek Teslara z dziełem Fayola mógł być i pewnie był jedynie epizodem w jego bogatej biografii. Jak to mogło się zdarzyć? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Teslar od 1922 roku osobiście rozpoznawał realia intelektualnego życia we Francji. Został bowiem lektorem języka polskiego na uczelniach wojskowych w St. Cyr i Paryżu. Natknął się pewnie na fenomen narastającej popularności autora *Administracji przemysłowej i ogólnej*, szczególnie w kręgach francuskich uczelni i sztabów wojskowych. To niewątpliwe. Niemniej też treści głoszone i zalecane przez naukę Fayola

musiały posiadać swój walor przyciągania, skoro taka artystyczna osobowość jak Teslar została nimi zauroczona. Wynika z tego pośrednio, że nadal warto rozpoznawać początki nauk o zarządzaniu w całym ich kontekście, gdyż tkwi w nich potencjał niezmiennie kreatywny także dla współczesnych. Do tego wątku przyjdzie jeszcze wrócić. Postać i dokonania Teslara zaś tu i ówdzie, zwłaszcza w dziejach polskiej wojskowości, są od niedawna przypominane. Szczególnie cenny okazuje się biogram Teslara zamieszczony w *Polskim Słowniku Biograficznym* [Klatka 2020]. Aby nie odstawać od tego pozytywnego trendu, wydaje się uzasadnione, by uczynić to także w odniesieniu do jego epizodycznego, ale znamiennego wpływu na krajowe środowisko organizatorskie; przy zachowaniu całej panoramy dokonań oraz zapomnianego już przebiegu recepcji fayolizmu w Polsce.

Józef Andrzej Teslar – literat, legionista, nauczyciel i wykładowca

Pochodził z wielodzietnej rodziny. Urodzony 30 listopada 1889 roku w Krzeszowicach [Klatka 2020: 295], był synem Antoniego (1863–1930), kuchmistrza u Potockich, po odejściu ze służby – kupca w Krakowie, oraz Marii Jakowlew. Józef był najstarszy z rodzeństwa – miał siostrę oraz ośmiu braci. Rodzeństwo znacząco wpłynęło na jego życiowe losy: zwłaszcza Tadeusz (1894–1969), znany później sowietolog, poprzedzający Józefa Andrzeja na szlaku legionowym. Młodsi, Antoni (1898–1972) i Aleksander (1899–1953), poszli drogą malarstwa. Zwłaszcza pierwszy z nich był niezwykle płodny i zdobył dużą popularność. W 1939 roku powrócił z Francji do Polski, osiadł w Warszawie. Podczas powstania ’44 spłonęła cała kolekcja jego obrazów licząca setki dzieł. Godzi się zauważyć, że ojciec Józefa Andrzeja, Antoni, był autorem znanego poradnika *Kuchnia polsko-francuska* (Kraków, 1910/Warszawa, 2009) dedykowanego Krystynie z Tyszkiewiczów Potockiej, wdowie po doktorze praw Andrzeju Potockim, namiestniku Galicji (który zginął z ręki ukraińskiego zamachowca Myrosława I. Siczyńskiego). Antoni

Teslar był również współzałożycielem, w 1902 roku, Stowarzyszenia Wzajemnej Pomocy Katolickich Kucharzy [Majer 2021: 131–132].

Józef Andrzej rozpoczął edukację w małym seminarium biskupim, kontynuował w Gimnazjum św. Anny, gdzie w 1908 roku uzyskał maturę. W tym czasie podejmował już pierwsze próby poetyckie. Od tego roku rozpoczął studia filozoficzne i polonistyczne na Uniwersytecie we Lwowie. W tym mieście odnalazł się jako sekretarz biskupa sufragana Władysława Bandurskiego. Równolegle – już od lat gimnazjalnych – kształcił się muzycznie, pobierając nauki gry na skrzypcach. Wiele pisał, w tym liryki, prozą. W 1910 roku powrócił do Krakowa, kontynuując studia na UJ i dalej tworząc. Jego twórczość przyniosła mu opinię poety religijnego. W 1912 roku ukończył studia, przedkładając pracę magisterską pt. *Krasiński a Biblia*, napisaną pod kierunkiem prof. Ignacego Chrzanowskiego (1866–1940) i będącą podstawą publikacji w „Przeglądzie Polskim" [Teslar 1912a]. Własnym sumptem wydał pierwsze wiersze [Teslar 1910; 1911b], jak również ozdobnie wydany tomik myśli i wyznań dedykowany matce [Teslar 1911a], poemat o Janie Chrzcicielu [Teslar 1911c], a także poezje inspirowane wojną na Bałkanach [Teslar 1912b]. Należał do stowarzyszenia moralno-etycznego „Eleusis" oraz Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół" (1. Drużyna Polowa) w Krakowie.

Wybuch wielkiej wojny przeobraził przygotowania w czyn. Już 16 sierpnia 1914 roku wstąpił do 2. pułku Legionów Polskich. Walczył na froncie rosyjskim w Karpatach Wschodnich, stopniowo awansując z szeregowego do chorążego. Kontynuował twórczość literacką, dokumentował szlak bojowy II Brygady Legionów Polskich. Był autorem jednodniówek, opracował m.in. *Skarbczyk Legionisty* (1916), zawierający wszystko, co legionista powinien wiedzieć i znać, od modlitwy poprzez struktury wojskowe, do zachowań bojowych. Uczestniczył w przygotowaniu dziejów bitewnych II Brygady (*Szlakiem bojowym legionów* 1916) oraz udokumentował rok walk 4-go pułku piechoty (*Czwarty pułk* 1916). Wydał antologię *Pod znakiem Legionów* [Teslar 1916a], a także inspirowany przeżyciami, pisany w rozlicznych miejscach, także w polu, tomik wierszy

Rytmy wojenne 1914–1916 [Teslar 1916b]. Od września 1916 roku był urlopowany. Doprowadził do wydania wojennej poezji Józefa Mączki (1888–1918), samorodnego „księcia legionowych poetów" [Chwalba 2018: 345]. Był to opatrzony wstępem Teslara poetycki tom *Starym szlakiem* [Teslar red. 1917][1]. Zmieniał stanowiska i miejsca pracy, pracując m.in. w Piotrkowie (referent prasowy tamtejszej Komendy), Łodzi (komisarz w biurze werbunkowym), Krakowie (praca w Wojskowym Archiwum Legionów), Warszawie (współorganizator wystawy legionowej i współautor z por. Janem Effenbergerem-Śliwińskim *Katalogu wystawy Legionów Polskich* [patrz: Effenbergerem-Śliwiński, Teslar 1917]; razem przeszli legionowy szlak [Mitzner 2007: 14]). Dalej wierny swym zainteresowaniom religijnym, pisał artykuły m.in. *Apokalipsa w listach Krasińskiego do Cieszkowskiego* [Teslar 1917a], pełne erudycji recenzje (np. *O nowym polskim przekładzie czterech Ewangelii*) tłumaczeń [Teslar 1917b]. Memoriał o konieczności utworzenia Instytutu Narodowego, odpowiedzialnego za kulturę narodową, zawierał projekt jego organizacji [Teslar 1918]. Pomysł nie został zrealizowany. W tym wypełnionym intensywnym biegiem życia czasie, 18 stycznia 1917 roku, wziął ślub z Jadwigą Krzywda-Pogorzelską (1886–1976) polonistką, tłumaczką, późniejszą współautorką podręczników do nauki języka polskiego [Klatka 2020: 299]. Po zawarciu pokoju brzeskiego 9 lutego 1918 roku otrzymał rozkaz wydania archiwum Legionów. Po ukryciu wraz z Janem Effenbergerem-Śliwińskim materiałów w piwnicach Akademii Umiejętności na ul. Sławkowskiej w Krakowie, udał się do obozu internowania w Witkowicach pod Krakowem. Uciekł stamtąd 1 marca 1918 roku, kierując się do Warszawy.

Pod nazwiskiem żony, jako Andrzej Pogorzelski, pracował na stanowisku sekretarza sekcji szkolnictwa średniego w Ministerstwie Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, ale od 1 sierpnia 1918 roku opuścił pracę urzędniczą i został nauczycielem literatury polskiej, logiki i psychologii w Gimnazjum im. hetmana Stanisława

[1] Centralne Biuro Wydawnicze N.K.N., Kraków 1917; II wyd.: Warszawa, 1933.

Żółkiewskiego w Siedlcach. Założył tam drużynę harcerską, w listopadzie 1918 roku brał udział w rozbrajaniu żołnierzy niemieckich. W szkolnictwie pozostał niemal do końca lipca 1919 roku, gdy ponownie wstąpił do służby wojskowej, tym razem sił zbrojnych niepodległego państwa. Awansowany do stopnia oficerskiego, był referentem oświatowym w Dowództwie Okręgu Generalnego Warszawa, skąd po trzech miesiącach przeniesiony został do DOG Kraków do zbliżonych zadań. W czasie wojny polsko-sowieckiej pełnił funkcję sekretarza generalnego Komitetu Obrony Narodowej m. Krakowa. Prowadził wykłady na Kursach Polonizacyjnych dla oficerów DOG Kraków, które ogłosił po wojnie jako *Wojenne dzieje Polski* (Kraków 1921). Równolegle był sekretarzem krakowskiego Oddziału „Strzelca". W „Ogniwie" zamieścił esej poświęcony znaczeniu kultury wojskowej [Teslar 1921]. W 1921 roku odkomenderowany na dalsze studia na Wydział Filozoficzny UJ. W oparciu o dysertację *Piotr Skarga a Biblia i jej polskie przekłady*, napisaną – podobnie jak praca magisterska – pod kierunkiem prof. Ignacego Chrzanowskiego, obronił się i uzyskał 7 grudnia 1921 roku stopień doktora. Publikował drobne teksty w „Polsce Zbrojnej". W 1922 roku został zweryfikowany w stopniu majora.

We Francji

Powojenne wojskowe relacje francusko-polskie były wyjątkowo bliskie. Przejawem była nie tylko obecność kilku tysięcy żołnierzy francuskich w Polsce, ale także kooperacja w zakresie szkolenia oficerów na akademiach wojskowych. Zainteresowanie Polską jako partnerem militarnym było duże, pojawiła się więc konieczność nauczania języka polskiego w szerokiej ofercie kształcenia wojskowego. Strona francuska zwróciła się do polskiego Ministerstwa Spraw Wojskowych o przysłanie odpowiedniego kandydata. Wskazany został mjr dr Józef Andrzej Teslar, który z dniem 5 października 1922 roku kończył w Krakowie swoją służbę wojskową. Objął stanowisko lektora języka polskiego w École Spécial Militaire w St. Cyr, a wkrótce także w Katedrze Języka Polskiego w École

Supériere de Guerre w Paryżu. Niemniej to nie te zadania okazały się w tym okresie jego pierwszą fascynacją i tym, co najbardziej poruszyło jego umysł. Tym zjawiskiem okazał się fayolizm, którego popularność w środowisku francuskim narastała, równoważąc, a może momentami przebijając, znaczenie tayloryzmu. Zapatrywania na zarządzanie rozwijały się nad Sekwaną dwutorowo. Teslar popadł w zauroczenie Fayolem. Pisał o tym w zakończeniu przedmowy do przetłumaczonego dzieła:

> Miał on [Fayol] głębokie poczucie doniosłości doświadczenia całego życia, przekutego w proste zasady jego teorii administracji. Ta wiara w wartość swego dzieła bijąca od postaci Fayola, z drugiej zaś strony przekonanie o nieocenionej doniosłości dla Polski jego twierdzeń i zasad wszelkiej administracji, ta wiara i ta należna ocena zbliżyły piszącego do H. Fayola i skłoniły nieodparcie do spolszczenia jego dzieła [Teslar 1926: s. XXXVII].

Szybko stał się stałym bywalcem środowiska skupionego wokół mistrza francuskich administratorów.

Inżynier Henri Fayol (1841–1925) nie był już wówczas czynnym menedżerem, ale przede wszystkim teoretykiem organizacji. Napisana przez niego w latach wielkiej wojny książka *Administration industrielle et générale* (Administracja przemysłowa i ogólna), robiła furorę, zwłaszcza po zakończeniu działań militarnych. Zapanowała moda na fayolowskie administrowanie większymi przedsiębiorstwami oraz agendami państwa. Działało – założone i kierowane przez Fayola – Centre d'Études Administratives. Teslar został członkiem tego ośrodka zaraz po przybyciu do Francji. Wraz z innym zwolennikiem fayolizmu, dr. Jean-Paul Palewskim, był autorem artykułu *U podstaw reorganizacji państwa* z 1924 roku, wcześniej opublikowanego w języku francuskim. W polskiej publikacji artykuł był opatrzony podtytułem *Nowa nauka o administracji Henryka Fayola*. Uwagę autorów artykułu bardziej przyciągały zagadnienia aplikacji nauki administracji do struktur państwa niż jej sukcesy w przemyśle. Takie też było ich doświadczenie, przejawiające się m.in. w służbie wojskowej. Zanim przystąpimy do nawiązania do tej rozprawy,

pierwszej w Polsce promującej idee francuskiego inżyniera i wykładowcy, konieczne wydaje się przybliżenie osoby współautora.

Nie ma dotąd biografii tego polityka w języku polskim (a przynajmniej nie udało mi się jej znaleźć). W domenie publicznej można przeczytać, że Jean Paul Palewski (1898–1976) był francuskim politykiem, którego rodzina wywodziła się z ziem polskich. Jako młodociany ochotnik przeszedł kurs kadecki w szkole wojskowej w Saint-Cyr i uczestniczył w walkach obronnych pod Verdun w 1917 roku. Z chwilą tworzenia armii polskiej we Francji w randze oficera wstąpił w szeregi 2. pułku strzelców I Dywizji. W lipcu 1918 roku został skierowany na front w Szampanii. W 1919 roku przybył w jej szeregach do Polski. Brał udział w walkach na froncie ukraińskim. Po powrocie wstąpił na Uniwersytet w Paryżu, studiując prawo międzynarodowe. Współpracował z Międzynarodowym Trybunałem w Hadze. Jako adwokat był m.in. zatrudniony w charakterze radcy ambasady RP we Francji. Pod wpływem o. Henri Brémonda SJ (1865–1933), autora monumentalnej historii uczuć religijnych zawartych w dziełach literatury pięknej, doznał nawrócenia i pogłębienia swej wiary. Z drugiej strony został członkiem Centre d'Études Administratives. Czy w tym środowisku spotkali się Teslar i Palewski po raz pierwszy, nie wiadomo. Może znali się już w poprzednim okresie. Byli przecież ludźmi munduru, o podobnych zapatrywaniach artystycznych. Ulegli fascynacji fayolizmem. Zaświadcza o tym wspólna rozprawa *U podstaw reorganizacji państwa*[2], nad którą trzeba się tu zatrzymać.

Według autorów, liczni w każdej większej organizacji kierownicy, pozostający w hierarchicznych zależnościach, by wykonywać powierzone im zadanie kierowania, wymagają szkolenia i doszka-

[2] Dwuczęściowy artykuł ukazał się w krakowskim „Przeglądzie Współczesnym" [Palewski, Teslar 1924]. Redakcja w przypisie informowała, że nadesłany został z Centre d'Etudes Administratives. Część pierwsza wstępu oraz rozdział I były autorstwa J.P. Palewskiego, pozostałe dwa rozdziały i końcowa część wprowadzenia pochodziły od J.A. Teslara. Nie dziwi wybór opiniotwórczego tytułu na miejsce publikacji. Skierowanie do któregoś z czasopism technicznych było dla autorów – literata i prawnika – niezbyt poręczne. Publikatora organizatorskiego („Przeglądu Organizacji") jeszcze nie było.

lania, ponieważ generalnie nie są do tego profesjonalnie przygotowani. Jest początek lat dwudziestych XX wieku. Dlaczego to stało się takie istotne? Albowiem pojawiła się naukowa podstawa: teoria administracji, stanowiąca fundament praktycznej sztuki administrowania. Stało się tak dzięki inżynierowi górniczo-hutniczemu Henri Fayolowi, który już w 1900 roku przedstawiał zarys swojej koncepcji we fragmentach, a od 1916 roku stała się ona w pełni wiedzą powszechnie dostępną, przynajmniej we francuskiej strefie językowej. To Fayol bowiem – akcentował Palewski – po pierwsze, odkrył podstawowe zasady administracji, po drugie, upowszechnił sposoby praktykowania sztuki administracji [Palewski, Teslar 1924: 398]. Wszedł bowiem w obydwie role: człowieka nauki, który zbadał empirycznie, jak kształtują się zależności władzy, oraz nauczyciela-wychowawcy, który naucza sztuki administrowania. Nauka o administracji bowiem to nauka o przełożonych i ich stosunku do podwładnych, której można się nauczyć. Nie jest bowiem jakąś wiedzą tajemną – pochodzi z dziedziny empirycznej, dostępnej każdemu badającemu. Niemniej, w ślad za twórcą autorzy czynią znamienną uwagę: człowiek nauki nie interesuje się szkoleniem. To zadanie dla dydaktyków.

Henri Fayola teoria administracji – treść, tło i geneza

Teoria administracji Henri Fayola jest może najbardziej znaną koncepcją w ramach teorii organizacji, jaka kiedykolwiek powstała. Bez względu na to, czy jest akceptowana czy nie (to ostatnie dotyczy głównie nowszych interpretacji), omawiały ją wszystkie podręczniki, włącznie z anglosaskimi, znanymi z nieufności wobec propozycji powstałych poza światem ich doświadczeń. W naszej rodzimej literaturze po raz pierwszy została streszczona właśnie słowami J.P. Palewskiego. Na podstawie wieloletnich obserwacji Fayol identyfikował kilka różnorodnych kierunków, w jakich przejawia się działalność człowieka w przedsiębiorstwie. Są to określone dziedziny, którym odpowiadają mniej lub bardziej rozwinięte uzdolnienia pośród jednostek zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Owe

funkcje i uzdolnienia są następujące: techniczne, finansowe, handlowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe, wreszcie administracyjne. Istnienie i konieczność pierwszych pięciu narzuca się bezpośrednio w sposób oczywisty. Pozostaje do rozważenia funkcja i uzdolnienia administracyjne. Fayol przypisał jej wszystko to, co wychodzi poza wymienione pozostałe pięć czynności, definiując „pojęcie administracji w sposób następujący: administrować – znaczy przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować" [Palewski, Teslar 1924: 398]. Tę definicję Fayol uzyskał w sposób eksperymentalny. Od pierwszych kroków zawodowych w przemyśle notował wszystko, co absorbowało jego umysł. Swoje spostrzeżenia poddawał dalszej obserwacji, nieraz – gdy nadarzała się okazja – eksperymentowi i analizie, wyprowadzając z nich powyższą klasyfikację różnych czynności. Wskazywał zarazem na konieczność rozwinięcia wśród poszczególnych pracowników odpowiadających tym czynnościom uzdolnień. Jednocześnie zaznaczał, że sfera czynności administracyjnych nie funkcjonuje w próżni. „Funkcja administracji nie jest spełniana nigdy w izolacji" [Palewski, Teslar 1924: 401]. Zawsze przenika wcześniej wyodrębnione działania techniczne, finansowe, handlowe, ubezpieczeniowe bądź rachunkowościowe i realizowana jest w związku z nimi.

Obaj autorzy wskazywali na zasób praktycznych doświadczeń administracyjnych francuskiego inżyniera. Swoje *opus magnum* Fayol opublikował w „Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale" (1916)[3] z okazji jubileuszu 50-lecia swojej pracy zawodowej. Było to zwieńczenie długiego procesu przygotowawczego i twórczego. Jako absolwent szkoły górniczej (École Nationale des Mines) w St. Etienne w wieku 19 lat rozpoczął swój staż zawodowy. W 1860 roku objął stanowisko kierownika szybu w kopalniach Commentry w Owernii należących do koncernu górniczo-hutniczego Commentry-Fourchambault. Pod drugim członem tej nazwy kryły się odlewnie, stalownie i zakłady metalowe zlokalizowane w górnym biegu Loary.

[3] Vol. X, fasc. 3.

W 1866 roku Fayol został dyrektorem kopalń Commentry, w latach 1872–1888 pod jego zwierzchnictwem prowadziły eksploatację jeszcze kopalnia węgla Montvicq i rudy żelaznej Berry. Stał się znawcą problematyki górniczej. Jego prace z tej dziedziny, szczególnie o walce z ogniem i zapobieganiu pożarom, weszły do klasyki wiedzy górniczej [zob. Teslar 1926: s. XIII]. Kopalnie Commentry uchodziły za szczególnie narażone na wybuchy podziemnych pożarów. Fayol rozpoznawał strukturę eksploatowanego złoża. Zasłynął jako znawca geologii i paleontologii. Zafascynował się skamielinami. Jego zbiory były podstawą ekspozycji z tego zakresu w narodowym muzeum przyrodniczym. Niemniej kompleks, którym kierował, targany był wstrząsami, co akurat Teslar taktownie pomijał.

W 1881 roku po raz pierwszy we Francji działacz socjalistyczny Christophe Thivrier (1841–1895) wraz z listą towarzyszy i robotników został wybrany do rady municypalnej Commentry. Pokonany został na polu walki wyborczej Stéphane Mony (1800–1884), inżynier komunikacji zasłużony dla budowy sieci kolejowej we Francji, poprzedni burmistrz miasteczka, zarazem współwłaściciel i generalny dyrektor górniczo-hutniczego Towarzystwa. Wśród deputowanych byli pracownicy koncernu. Ich zwolennicy zostali poddani szykanom. Po rozwiązaniu rady w czerwcu 1881 roku członkowie byli zmuszani do opuszczenia dystryktu. Atmosfera stała się napięta. Na ten stan nałożyła się konkurencja przedsiębiorstw z departamentu Nord i z Lotaryngii, gdzie wprowadzano nowsze rozwiązania technologiczne: odlew stali systemem Thomasa, zamiast użycia metody Bessemera. W 1885 roku zaprzestano wypłacania dywidendy. Były to zresztą lata zawirowań politycznych i kryzysu w gospodarce francuskiej. W 1888 roku socjaliści powtórzyli wyborczy sukces. Sytuacja zdawała się być przegrana. Mony musiał odejść. Szukano następcy. Wybór padł na Henri Fayola – zresztą protegowanego Stéphane'a Mony – co było przyjęte z dużym sceptycyzmem, głównie ze względów technicznych. „Potrzeba tu było metalowca, tymczasem wybrano górnika" – krążyło w kuluarach. Okazało się, że dokonano trafnego wyboru: awansowano „nie technika, a kierow-

nika" [Teslar 1926, s. XV]. Rozpoczął się rozkwit przedsiębiorstwa. Fayol po latach będzie postrzegany jako najważniejsza osoba kierująca korporacją[4] .

Na starcie sytuacja bynajmniej nie była łatwa, choć kryzysowa depresja w gospodarce ustępowała. W 1889 roku koniunkturę nakręcała wystawa światowa w Paryżu. Jednakże wewnątrz koncernu jeszcze trwał trudny czas. Firma była na skraju bankructwa, niepokoje społeczne narastały. W 1890 roku wybuchł kolejny strajk, jak się wydaje, ostatni z groźnych. Można było rozpocząć drogę wzwyż w podwójnym znaczeniu: indywidualnym – bo umacniała się pozycja nowego dyrektora generalnego – oraz instytucjonalnym, gdyż zaczęto realizować program ekspansji. W 1891 roku nabyto kopalnie rud żelaza w Brassac, rok później przejęte zostało Société des forges et fonderies de l'Aveyron w Oksytanii, założone jeszcze w 1826 roku, jedno z pierwszych towarzystw metalurgicznych, unowocześnione w 1868 roku. Jak się zdaje, wraz z tym przejęciem dołączył do firmy Joseph Carlioz, niebawem najbliższy współpracownik Fayola, który później pracował nad zastosowaniem teorii administracji w dziedzinie handlu. Spółka Commentry-Fourchambault et Decazeville pod wodzą Fayola weszła w koniunkturę. Przypisywane jest to koncepcji zarządzania zwanej nową teorią administracyjną.

W zasadzie – jak pisał J.A. Teslar – w spółce Commentry-Fourchambault w 1888 roku nic się nie zmieniło, a rezultat za jakiś czas okazał się zdumiewający. „Te same były kopalnie, te same fabryki, te same środki techniczne, te same rynki zbytu, te same źródła kapitału, ten sam personel – zmienił się tylko kierownik" [Teslar 1926: s. XV]. Był nim Henri Fayol, który zaprowadził zasady nowej administracji, obowiązującej od naczelnego szefa do najniższego pracownika. Zmiana polegała na tym, że administracja oparta na „podejściu empirycznym" została zastąpiona naukową. Przy czym przymiotnik „empiryczne" oznaczał tu to, co dotychczas praktyko-

[4] W pracach w języku ang. określano jego rolę, jako tożsamą z CEO, zob.: Reid 1995–2002: 145.

wano, co wynikało z doświadczenia życiowego danego menedżera. Natomiast nowa – „naukowa" administracja – była oparta na eksperymentach, które doprowadziły do ustalenia zasad, stanowiących kompletny „system".

Postępowanie Fayola na zajmowanych stanowiskach kierowniczych cechowało dążenie do zdobycia samowiedzy o tym, co wykonuje. Uciekał się do metody często stosowanej przez ludzi sztuki czy literatów, dokumentujących swoje przeżycia i zachowania w postaci choćby dziennika:

> [M]iał godny naśladowania zwyczaj notowania, począwszy od pierwszych swych czynności inżyniera, a następnie dyrektora, wszystkich swych spostrzeżeń z zakresu prowadzonych przez siebie przedsiębiorstw. Notował je metodą klasyfikacyjną, która umożliwiała mu stałe porównywanie swych spostrzeżeń, ich analizę i wyciąganie wniosków, opartych na ściśle ujętym materiale [Teslar 1926: s. XVI].

W ten sposób twórca teorii administracji podzielił czynności, które były jego udziałem lub z którymi w przedsiębiorstwie miał do czynienia, na sześciu grup, które często określał też jako funkcje. Wiemy już, że były to grupy czynności: technicznych, finansowych, handlowych, ubezpieczeniowych, rachunkowościowych oraz administracyjnych. Odpowiada im sześć rodzajów – takich właśnie – uzdolnień/kompetencji. Pierwsze pięć grup/funkcji i odpowiadających im uzdolnień stanowią o kwalifikacjach zawodowych, które można uzyskać i podnieść poprzez kształcenie. Nie ma edukacji w zakresie szóstej funkcji, bo też nie jest ona realizowana samoistnie. To jednak nie tłumaczyło zaniedbań. Kilka lat później Fayol powie, że największą przeszkodą na drodze przyjęcia nowej koncepcji administracji będzie „rutyna i prywata" [Teslar, 1926: s. XXIV].

Działalność ludzka w każdym z wymienionych pierwszych pięciu rodzajów ma charakter zarówno zawodowy, jak i administracyjny. Obowiązki administracyjne, chociaż ważne, nie stanowią przecież całości zadań kierownika. Są zawsze związane z funkcją ujmowaną zawodowo. Odwrotnie proporcjonalnie natomiast kształtuje się ta

relacja w aspekcie hierarchii organizacyjnej: im wyżej, tym wzrasta waga zadań administracyjnych. Tak wynikało z różnych, coraz wyższych funkcji kierowniczych zajmowanych przez samego autora. Stąd teorię administracji zwykło się określać „wiedzą o duszy społecznej" [Teslar 1926: s. XVIII] rozważanej pod kątem jej możliwości sprawnego działania.

Kampania upowszechnienia

Przechodzący w wieku siedemdziesięciu pięciu lat w stan zawodowego spoczynku Fayol bynajmniej nie był pozbawiony naturalnej dlań aktywności. Najczęściej były to odczyty, lecz ogłaszał też sygnalizujące postęp prac komunikaty. Jednym z nich było wystąpienie na zamykającej sesji Międzynarodowego Kongresu Górniczo-Metalurgicznego w Paryżu 21–23 czerwca 1900 roku, gdzie ujawnił zarys swojej koncepcji. Przywiązywał znaczenie do dziejów przedsiębiorstw. W 1908 roku dostarczył francuskiemu Towarzystwu Mineralogii Przemysłowej szczegółową historię spółki, którą kierował. Został członkiem establishmentu III Republiki. Zajmował wiele reprezentacyjnych funkcji. Członkostwo w zarządach Centralnych Komitetów Kopalń i Hut spowodowało, że zaliczony został w poczet najważniejszych postaci kierujących gospodarką Francji (*les grands patrons français*) przełomu XIX i XX wieku.

Jak już wspomniano, w 1917 roku doszło do założenia Centre d'Études Administratives, jako „laboratorium przepisów i narzędzi administracji, archiwum dokumentacyjne, placówka propagandy" [Ryczer 1929: 4]. Paryż stał się miejscem stałego pobytu Henri Fayola, a Centre d'Études Administratives – promieniującym nową ideą ośrodkiem [Breeze 1995: 37–62]. Fayol ogłosił konieczność zastosowania nowej teorii administracji do instytucji publicznych, wydając pod tytułem *L'Eveil de l'esprit public* („Przebudzenie ducha publicznego") (Paris: Dudond, 1917) zbiór prac, które były potrzebą chwili. W 1918 roku doszło do ponownego wydania *Administration industrielle et générale*, przez renomowane wydawnictwo Dunod et Pinat (Paris, 1918), z dopisanym podtytułem: *prévoyance, organi-*

sation, commandement, coordination, contrôle. Misją autora stała się promocja nowej koncepcji administracji, z której pożytków powinno korzystać jak najwięcej organizacji (przedsiębiorstw i instytucji). Dotyczyło to nie tylko przedsiębiorstw przemysłowych, dużych i małych, ale także firm działających w handlu, transporcie i we wszystkich innych gałęziach gospodarki. W dalszej kolejności mówiło się o zastosowaniu teorii w instytucjach militarnych, tak w kraju, jak i w koloniach. Sztaby rozpoczęły szkolenia swych oficerów, uczelnie wojskowe wprowadzały przedmiot do programów nauczania. Wreszcie – za sprawą umiejętnego lobbowania – idea sprawnej organizacji miała być wdrażana przez administrację publiczną we Francji i jej agendy, a jeszcze bardziej znacząco w Belgii.

Teoria administracji szybko awansowała do grona przedmiotów akademickich. Już w 1918/1919 roku stołeczna Wyższa Szkoła Handlowa (École des Hautes Etudes Commerciales) wprowadziła kursy z zakresu „kierownictwa przedsiębiorstw" oraz „organizacji pracy", prowadzone przez Fayola. W latach następnych przedmiot kontynuował Carlioz, przechodząc na etat wykładowcy szkoły. Niebawem dołączyły inne uczelnie: Uniwersytet w Dijon oraz Instytut Metalurgiczno-Górniczy w Nancy. Otwarto Wyższą Szkołę Kierownictwa Przedsiębiorstw w Lille i prywatną Szkołę Administracji w Paryżu. W zakresie organizacji szkoliły też uczelnie wojskowe. Fayol wykładał w École Supérieure de Guerre.

Taki kierunek był całkowicie zgodny z jego poglądem na sukces w zarządzaniu. Nie tyle zależał on od kwalifikacji osobistych, ile „od aplikacji pewnych prostych zasad, których można nauczać i się nauczyć" [*The Golden Book of Management* 1956: 22]. Teoria administracji taką przecież była. Fayol mocno akcentował, że nie znajduje żadnych powodów, które by ograniczały zastosowanie jego teorii tylko do biznesu. Na zlecenie władz przeprowadził rozpoznanie kondycji administracji publicznej, zaczynając od działu poczty, telegrafów i telefonów. Wyniki były druzgocące. We wnioskach raportu zalecano: ustanowienie dyrekcji stałej i kompetentnej oraz opracowywanie programów działania oraz ograniczenie nadużyć

związanych z interwencjami deputowanych [Palewski, Teslar 1924: 118]. Pod wpływem teorii Fayola dokonano reorganizacji Ministerstwa Oświaty Publicznej. W Belgii dekretem króla Alberta I Koburga (1875–1934) w 1922 roku powołano „komisję techniczną dla studiów nad organizacją służb administracyjnych państwa" [Palewski, Teslar 1924: 117]. Po wystąpieniu Fayola w siedzibie Ligi Narodów, Biuro Pracy upowszechniało wskazówki płynące z teorii administracji do zastosowania w rządowych agendach państw członkowskich. Prezydent III Republiki w latach 1920–1924, były socjalista Alexandre Millerand (1859–1943), ogłosił, że nie wyobraża sobie, by państwo nie mogło funkcjonować na wzór dobrze zarządzanej korporacji [Palewski, Teslar 1924: 401]. Nie było zahamowań w dążeniu do usprawniania wszelkich instytucji. Nieco się w tym pędzie zatracono. Nie obciąża to jednak twórcy koncepcji, ale przeciwnie, z pewnością dawało poczucie doniosłości i satysfakcję.

Integralną częścią teorii Fayola są także zasady znajdujące zastosowanie w każdym rodzaju działalności [Fayol 1926: 26–61]. Wymieniał ich czternaście: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierowania, podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, wynagrodzenia, centralizacja, hierarchia, ład, stałość personelu, „ludzkość" w obchodzeniu się, inicjatywa oraz zgranie personelu. Stanowią one, wraz z funkcjami administrowania, sedno fayolowskiej koncepcji. Twórca teorii dał świadectwo ich umiejętnego stosowania w działalności przemysłowej oraz postulował ich przestrzeganie we wszelkich działaniach administracyjnych, jak również militarnych. Joseph Carlioz w dziele *Administration et organisation commerciales* (Paris: Dunod et Pinat, 1918) dopracował zagadnienie zastosowania teorii w odniesieniu do handlu.

Fayolowska teoria administracji przeżywała swój niepowtarzalny wzlot. Tym niemniej nie zdominowała sceny organizatorskiej Francji tego okresu.

Dwa nurty francuskiego ruchu organizatorskiego

Korzystając z koniunktury, jaka zapanowała na fayolowską koncepcję administracji, zwoływano zjazdy jej poświęcone. Szczególną popularność odnotowano w Belgii, gdzie w latach 1910 i 1923 w Brukseli zorganizowano dwa Międzynarodowe Kongresy Nauk Administracyjnych. Zwłaszcza drugi z nich, odbywający się w dniach 13–16 września 1923 roku, był trzydniowym triumfem Henri Fayola [Palewski, Teslar 1924: 118]. Oprócz gospodarzy i Francuzów obecne były delegacje z UK, USA, Hiszpanii (tam dokonano przekładu *Administration industrielle et générale*), Rumunii, Węgier i Czechosłowacji. Polaków nie było. Fayolizm sięgał szczytów popularności.

Jak zauważył Teslar, nikt przed Fayolem nie spowodował takiego przełomu administracyjnego [Teslar 1926: s. XIX]. Niemniej równie znany i równie wpływowy we Francji był ruch związany z naukową organizacją pracy wywodzący się z prac i dokonań Frederica W. Taylora. Choć sam twórca już nie żył – zmarł w 1915 roku – jego program organizacji przedsiębiorstw został wprowadzony do wielu przedsiębiorstw, a po przystąpieniu w 1917 roku Stanów Zjednoczonych do europejskiej wojny – także we francuskich zakładach uzbrojenia. Pierwowzorem były działania Henri L. Gantta (1861–1919) doradzającego w ten sposób amerykańskim zakładom i współorganizującego je. Krok w tym kierunku wykonał Georges Clemenceau (1841–1929) premier Republiki Francuskiej w latach 1917–1920, wydając okólnik polecający zastosowanie metod Taylora w przemyśle oraz arsenałach, warsztatach i biurach wojskowych [Fréminville 1926: 152]. Byli również znakomici kreatywni rzecznicy tego ruchu z Henri Le Chatelierem (1850–1936), promującym naukową organizację pracy na łamach „Revue de Métallurgie" od założenia czasopisma w 1904 roku. Zaproponowane przezeń „etapy cyklu działania zorganizowanego" to jedna z najbardziej znanych koncepcji w dziejach nauk o zarządzaniu. W 1922 roku ci działacze z Le Chatelierem na czele zawiązali Conférence de l'Organisation Française, promującą naukową organizację pracy [Le Chatelier 1926: 156]. Na jej czele stanął Charles de la Poix de Fréminville (1856–1936). Jego mniej

znany w Polsce wkład do nauk o zarządzaniu został przedstawiony przez Zbigniewa Martyniaka [Martyniak 1993: 85–89]. Równolegle działał prowadzony przez Le Chateliera Comité Michelin, organizujący kursy naukowej organizacji, zwłaszcza w Zakładach Gumowych braci Michelin w Clermont-Ferrand. Byli oni zdecydowanymi taylorystami [por. Michelin 1929]. Odpowiednio w 1923 i 1924 roku odbył się I i II francuski Kongres Naukowej Organizacji z udziałem gości z zagranicy. Podczas II kongresu, w czerwcu 1924 roku, Le Chatelier wystąpił z referatem *Filozofia systemu Taylora*, który stał się osnową rozbudowanej publikacji polskiego INO [Adamiecki 1926; Le Chatelier 1926]. Francja w tworzeniu i krzewieniu ruchu organizatorskiego była bardzo zaawansowana.

W drodze do Polski – pośrednictwo Karola Adamieckiego

Tu trzeba nawiązać do idei międzynarodowych kongresów naukowej organizacji i roli Karola Adamieckiego. I Międzynarodowy Kongres Naukowej Organizacji odbył się 20–24 lipca 1924 roku w Pradze wskutek porozumienia między Masarykova Akademie Práce a komitetem utworzonym przez pięć organizacji amerykańskich inżynierów[5]. Dużą rolę w przygotowaniach odegrał Frank B. Gilbreth (1868–1924), który nieoczekiwanie kilka tygodni przed Kongresem zmarł. Strona amerykańska sugerowała poszerzenie grona uczestników o delegacje z innych krajów. Wystosowano oficjalne zaproszenia do pozostałych krajów Małej Ententy oraz do Polski. Dojechali też zainteresowani sprawami organizacji inżynierowie z innych krajów. Problemem była nieobecność niewątpliwie bardzo znaczącego ruchu organizatorskiego Francji i Belgii. Pomijając treść obrad, na Kongresie postanowiono o utworzeniu Stałej Delegacji ds. zwoływania kongresów. Na jej przewodniczącego powołano inż. Francesco Mauro (1887–1952) z Włoch, jego zastępcą

[5] Były to: American Society of Mechanical Engineers, Federated Society of Industrial Engineers, Association of Cost Accountants, American Management Association oraz Taylor Society.

został Adamiecki, a sekretarzem – reprezentujący Masarykovą Akademie Práce dr Vaclav Verunač (1893–1960). Zakładano, że z czasem to ciało przeobrazi się w międzynarodowy komitet, co też niebawem nastąpiło.

Zaraz po kongresie praskim wskazani delegaci udali się do Francji, by osiągnąć kompromis co do wspólnej drogi do światowej unifikacji ruchu organizatorskiego. Zebranie Stałej Delegacji z francuskimi środowiskami miało miejsce prawdopodobnie we wrześniu 1924 roku. Świadczy o tym wzmianka o odczycie Karola Adamieckiego w dniu 16 października 1924 roku w warszawskim Kole Naukowej Organizacji. Treścią było „sprawozdanie o rozwoju nauki organizacji i jej zastosowaniu we Francji" [*Naukowa organizacja pracy* 1925: 337]. Czy wtedy Karol Adamiecki spotkał się z Henri Fayolem? Nie ma źródeł potwierdzających takie przypuszczenie.

W każdym razie spotkanie takie na pewno miało miejsce rok później, podczas II Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji w Brukseli w dniach 14–18 października 1925 roku w pałacu Akademii przy rue Ducal 35. Trzy pierwsze dni były przeznaczone na obrady, dwa dalsze – na zwiedzanie wybranych i znanych przedsiębiorstw oraz innych instytucji, jak poczta, zakład wychowawczy, instytuty naukowe czy placówka muzealna. Organizatorami były silne środowiska belgijskie i francuskie, najliczniej reprezentowane (odpowiednio 760 i 150 uczestników). Przybyli przedstawiciele krajów obecnych w Pradze (poza USA): Polacy (30), Hiszpanie (20), Włosi (18), Czesi, Rumuni i Szwajcarzy [Jakóbkiewicz 1925: 1]. Piotr Drzewiecki (1865–1943) w swym sprawozdaniu podawał, że w kongresie uczestniczyli inżynierowie z 12 państw: 11 europejskich i Japonii [Drzewiecki 1925: 672]. Brakowało organizatorów z Niemiec i Rosji, a także Amerykanów, którzy postanowili nie uczestniczyć oficjalnie w kongresie (pojedynczy uczestnicy zza oceanu jednak się pojawili). Kongres w Brukseli jest określony jako drugi z kolei.

Mówiło się o „polskiej tezie" w końcowej rezolucji [Jakóbkiewicz 1925: 2]. Naczelnym przesłaniem kongresu było szukanie dróg obniżenia kosztów wytwarzania. Stąd obrady toczyły się w trzech

sekcjach: przemysłowej, rolniczej oraz jednostek publicznych. Z Polski zostały przedstawione dwa referaty: prof. Stanisława Płużańskiego (Politechnika Warszawska) *Kontrola przestojów obrabiarek* („Przegląd Techniczny", nr 52/1925: 737–740) oraz inż. Stanisława Rażniewskiego (dyr. w kopalni „Grodziec") *Zastosowanie metod racjonalnej organizacji w górnictwie* („Przegląd Organizacji", R. 1 (1926), nr 1: 9–16). Sprawozdawca zaznaczył w zakończeniu, że widoczna była duża praca organizacyjna Karola Adamieckiego [Drzewiecki 1925: 672].

Obok Adamieckiego, wśród uczestników kongresu brukselskiego byli również członkowie Stałej Delegacji ds. międzynarodowych kontaktów powołanej na kongresie praskim. Nieobecne wcześniej w Pradze środowisko francuskojęzyczne nie było wprawdzie zadowolone ze znaczenia, jakie zyskał I kongres. Tym niemniej jednym z owoców Kongresu w Brukseli była decyzja o unifikacji międzynarodowego ruchu naukowej organizacji i o wspólnej organizacji III kongresu w 1927 roku w Rzymie – co świadczy o skuteczności mediacyjnej liderów Stałej Delegacji Francesco Mauro i Karola Adamieckiego. Sam Adamiecki wypunktował główne ustalenia kongresu, które stały się wytycznymi na drodze do jedności środowisk organizatorskich [Adamiecki 1926a: 26–27]. W ich efekcie Stała Delegacja przekształciła się w Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji (CIOS) 19 czerwca 1926 roku, podczas paryskiego spotkania, którego przygotowaniem było robocze zebranie Delegacji w Warszawie w dniach 12–14 maja tegoż roku.

Obrady kongresu brukselskiego zostały zdominowane przez organizatorów spod znaku naukowej organizacji w ujęciu Taylora. Referat otwierający „O potrzebie nauczania organizacji" wygłosił Henri Le Chatelier, omawiając zagadnienie bardzo szeroko. Nie odniósł się ani razu do praktyk i aspiracji szkoleniowych fayolizmu [Le Chatelier 1926: 160–185]. Zresztą, jak ocenił Charles de Fréminville, II kongres „dał dowód żywotności ruchu stworzonego przez Taylora" [Fréminville 1926: 147]. Także Karol Adamiecki w przemówieniu oficjalnym w imieniu delegacji polskiej admirował

dzieło i zasługi Le Chateliera, „składając wyrazy hołdu dla słynnego uczonego i przyjaciela Polski" [Jakóbkiewicz 1925: 2].

Jakie w takim razie było miejsce nowej teorii administracji, cieszącej się taką popularnością w pierwszych latach powojennych? Głos Fayola na II kongresie był jednak słyszalny, jakkolwiek nie wspominają o tym ani Adamiecki, ani Drzewiecki. W *Złotej Księdze Zarządzania* jest informacja, że to Fayol wystąpił w pierwszym dniu obrad [*The Golden Book of Management* 1956: 22]. Czesław Jakóbkiewicz jako naoczny świadek podkreślał, że wydarzeniem szczególnym było ogłoszenie przez Henri Fayola „całkowitego zlania się" jego doktryny z kierunkiem naukowej organizacji spod znaku Taylora, „po wyrównaniu drugorzędnych szczegółów w jednolitą metodę rozwoju, stanowiąc podstawę tej młodej, a tak niezbędnej koncepcji naukowej" [Jakóbkiewicz 1925: 3], potrzebnej wszystkim narodom Europy i świata. Do kongresowej deklaracji Fayola odniósł się nieco później, już po śmierci jej twórcy, Edwin Hauswald, w studium poświęconym pamięci francuskiego menedżera. Nauka o zarządzaniu (tak bowiem ją tłumaczył lwowski profesor) dąży do zwiększenia produkcji i wydatności wysiłków ludzkich przez stosowanie ulepszonych metod organizowania. Nauka administracji stara się ustalić najważniejsze warunki dobrego stanu i rozwoju przedsiębiorstwa, stosować zasady i sposoby trwałego utrzymywania tych warunków, pamiętać, że czynności administracyjne są dla powodzenia w przemyśle wielkiej doniosłości, przestrzegać, by na czele zakładu stał tylko jeden szef, mający do pomocy grono referentów specjalnych, zwanych sztabem, oraz – przypomniał – że głównymi elementami dobrej administracji są funkcje kierowania: przewidywanie, organizowanie, kierowanie (tłum. terminu *commandement* wg Hauswalda), koordynowanie oraz kontrolowanie [por. Hauswald 1928: 668]. Jak lapidarnie ujął to wcześniej tłumacz Fayola: „Gdy Taylor usystematyzował pracę robotnika, Fayol uczynił to z pracą każdego kierownika" [Teslar 1926: s. XI]. Henri Fayol podczas Kongresu wyraził zgodę na połączenie Centre d'Études Administratives z Conférence de l'Organisation Française, by utworzyć wspólny

komitet kierujący nauką o zarządzaniu. Deklarował, że nigdy jego zamiarem nie było wprowadzanie alternatywnej drogi do wspólnego celu, jakim była walka o wydajność i wykorzystanie czasu pracy. Comité National de l'Organisation Française został utworzony na przełomie 1925 i 1926 roku, niemal nazajutrz po śmierci Fayola, która nastąpiła 19 XI 1925 roku. Przewodniczącym wybrano Charlesa de la Poix de Fréminville z Conférence de l'Organisation Française. Sekretarzem został Henri Fayol Jr (1899–1982) reprezentujący jednakże linię *scientific management* Taylora. Nurt fayolowski jakby tracił na znaczeniu. Niemniej to de Fréminville napisał przesłanie do świata anglosaskiego poprzez publikację artykułu *Henri Fayol: a great engineer, a great scientist and a great management leader* [Fréminville 1927–2002], nobilitując na łamach Biuletynu Towarzystwa im. Fr. W. Taylora pośmiertnie jego spuściznę jako wkład konstytuujący nauki o zarządzaniu.

Fayola przesłanie dla Polski

Według Teslara w 1925 roku podczas kongresu brukselskiego doszło do finalizacji porozumienia w sprawie przełożenia *Administration industrielle et générale* dla polskiego odbiorcy. Jednym z partnerów był Adamiecki – przyszły wydawca. Ich rozmowom towarzyszyło pełne zrozumienie. Nowy system pracy w administracji powstawał drogą obserwacji, doświadczenia i wnioskowania. „Trzeba obserwować, rejestrować i grupować fakty, wyjaśniać je, przeprowadzać o ile możności eksperymenty i wyciągać z tego wszystkiego całokształt reguł postępowania, wkraczających w praktyczną dziedzinę spraw i interesów" – twierdził Fayol [za: Palewski, Teslar 1924: 400]. Na rolę powstającej dziedziny nauki mieli z Adamieckim podobne zapatrywania. „Funkcja administracji przynosi harmonię, bez której nie ma mowy o akcji zbiorowej; jest strażniczką ładu i twórczynią przyszłości, organizacji i rozkazodawstwa; ona to uzgadnia wysiłki zbiorowe celem wywołania jak największej wydajności pracy zbiorowej" [Palewski, Teslar 1924: 400]. Taka charakterystyka nie mogła pozostawić twórcy metody harmonogramów obojętnym.

Wydając zgodę na przekład książki, Fayol spodziewał się, że w Polsce, w państwie nowym, w kraju, który dopiero co zrzucił pęta niewoli i obronił niepodległość, nowa propozycja sprawowania administracji powinna spotkać się z żywszym zainteresowaniem niż na przykład w zbiurokratyzowanej Francji. Liczył na większe zrozumienie użyteczności zastosowania swych koncepcji w strukturach administracji cywilnej, państwowej i społecznej. Wprowadzanie innowacji w takich warunkach będzie zrozumiałe i konieczne. Jak wynika z relacji Teslara, śledził na bieżąco sprawy Polski – będącej bądź co bądź nowym głównym sojusznikiem Francji na wschodzie. Pokładał nadzieję w wybitnych postaciach, wymieniając Władysława Grabskiego – wtedy premiera i reformatora gospodarczego – oraz gen. Władysława Sikorskiego, byłego premiera i ministra spraw wojskowych w ówczesnym gabinecie Grabskiego. Przekazał Polsce jakże trafną dewizę: „Umieć rządzić i być rządzonym, to wygrywać i zwyciężać" [Teslar 1926: XXXVI]. W wymiarze partnerskim był zainteresowany pracami prowadzonymi w Instytucie Naukowej Organizacji, zapoznał się z broszurą o INO przygotowaną w języku francuskim; wspominał spotkanie z Karolem Adamieckim na kongresie w Brukseli, wyrażając radość z podjęcia projektu udostępnienia jego dzieła polskiemu czytelnikowi. Podobno zamierzał przyjechać na promocję polskiej edycji. Niestety, zmarł w miesiąc po brukselskim spotkaniu.

Teoria Fayola w polskim brzmieniu jawi się jako oferta prosta i zarazem całościowa, zrozumiała i komunikatywna. Z pewnością była to również zasługa tłumacza, za co należy się słowo wdzięczności także od kolejnych pokoleń. Po fuzji Centre d'Études Administratives z Conférence de l'Organisation Française J.A. Teslar jakby nabrał dystansu. Wprawdzie napisał jeszcze rozprawę, porównującą obydwa nurty obecne w francuskim środowisku organizatorskim *Fayolisme et taylorisme. La doctrine administrative de Henri Fayol est-elle une science?*[6], zadając retoryczne pytanie o naukowość pod

[6] „Le Monde Nouveau", 10 (1928): 771–774; 11–12 (1929): 899–902.

adresem teorii administracji, ale wyraźnie odchodził od obcych mu zagadnień organizacji procesu wytwórczego, akcentowanego w tayloryzmie. Taylorowska technika organizowania nie mieściła się w polu jego horyzontu badawczego. Był literatem, ale też człowiekiem munduru i koncepcja administracji przydatna w strukturach wojskowych zdecydowanie bardziej mu odpowiadała.

Po ścieżkach recepcji

Rozbieżna w czasie była recepcja dzieła Fayola w Polsce i w innych krajach. Szybsza była akceptacja w Polsce. Prof. Jan Dmochowski (1877–1928) z warszawskiej WSH deklarował, że już od 1917 roku na seminarium dyskutowano tezy teorii Fayola. Stwierdzenie to znajdujemy w napisanej przez Dmochowskiego kilka lat później recenzji warszawskiej edycji dzieła Fayola[7]. Musiało jednak tak być, pośrednio bowiem zaświadcza o tym monografia uczestnika tego seminarium Józefa Ryczera poświęcona roli tayloryzmu i fayolizmu w naukowej organizacji pracy [Ryczer, 1929].

Pierwszym z polskich organizatorów, który pochylił się nad dziełem Fayola, był Zygmunt Rytel (1880–1947). Jego artykuł z jesieni 1925 roku o administrowaniu przedsiębiorstwem [Rytel 1925: 676–680], napisany w oparciu o lekturę oryginału, zalecał kierownikom przestrzeganie funkcji i zasad, które tam zostały sformułowane. Dowodził ich praktyczności. Rytel pisał z pozycji menedżerskiej. Był w tym czasie dyrektorem technicznym i naczelnym inżynierem Warszawskiej Sp. Akc. Budowy Parowozów. Wcześniej odbył wieloletni staż kierowniczy w Tow. Akc. Briańskich Zakładów Stalowych i Metalowych, jednej z trzech największych wytwórni parowozów w Rosji. Co roku czas urlopu spędzał we Francji, wizytując tamtejsze przedsiębiorstwa, by poznawać nowe sposoby wytwarzania. Nowe idee dotyczące administrowania rozbudowanymi koncernami i innymi organizacjami, przedłożone przez „wielkiego przemysłowca i członka rad zarządzających całego szeregu przedsiębiorstw gór-

[7] „Przegląd Organizacji", R. 1 (1926), nr 3: 103.

niczo-hutniczych" [Rytel 1925: 676] ochoczo akceptował. Dostrzegał i doceniał ich przydatność.

Recepcja dokonana przez Rytla jest twórczą przeróbką, adresowaną wprost do kierownictw zakładów. Wskazuje na funkcje administrowania, nazywając je może trafniej, niż po latach się przyjęło. Zostały zaprezentowane w kształcie wykresu kolistego: od przewidywania (wraz z programami działania), poprzez „organizowanie", „zarządzanie" (a nie „rozkazodawstwo"), „uzgadnianie" (w miejsce „koordynacji"), na kontroli kończąc. Każda z funkcji konkretyzowana była najbardziej istotnymi zasadami, których przestrzeganie zapewni jej realizację. Spośród rad i wskazówek odnośnie do każdej z funkcji, warto zauważyć, że przy zarządzaniu akcentował wymóg jego jedności podmiotowej, czemu dał ponownie wyraz w referacie wygłoszonym podczas II Zjazdu Polskiego Naukowej Organizacji 4–6 maja 1928 roku w Warszawie [Rytel 1929: 57–59]. Był to sprzeciw wobec funkcjonalnego rozbicia jedności rozkazodawstwa w ujęciu Taylora. Do szczególnej przydatności zasad Fayola w realizacji funkcji Rytel odwoływał się elastycznie. Przy czym miał przekonanie, że „zasady te są tak jasne i zrozumiałe, iż mało kto nie będzie uważał ich za swe własne" [Rytel 1925: 680]. Przypomnienie tych publikacyjnych początków świadczy o tym, że Rytel wkroczył w tworzące się środowisko jako organizator dojrzały. Był partnerem dla prof. Adamieckiego, co nie wyklucza estymy, z jaką odnosił się do twórcy teorii harmonizacji. Stawiał na fayolizm, czego – wbrew pochopnej sugestii Teslara – u Adamieckiego nie było. W szkicu historycznym o początkach nauk o zarządzaniu, pomimo osobistego nawet kontaktu z Fayolem, Adamiecki nie wspomniał ani razu o jego teorii, chociaż część tego ważnego eseju poświęcona była omówieniu nauk o zarządzaniu we Francji [Adamiecki 1929: 156].

Za to oddziaływanie teorii Fayola znacząco uwidoczniło się w postawach organizatorów lwowskich: Hauswalda, Rosenberga i Bieńkowskiego. Edwin Hauswald podkreślił, że poglądy Fayola silnie wpłynęły na praktyczne metody zarządzania w wielu polskich zakładach przemysłowych i licznych urzędach publicznych. Co by

oznaczało, że fayolizm skutecznie dotarł do rodzimych przedsiębiorców i menedżerów. Sprawiało to Hauswaldowi tym większą satysfakcję, że dziedzina Fayolowskich czynności administracyjnych bywa nieuchwytna: nikt ich nie widzi, często nie ma materialnych dowodów takich działań, a przecież są one nieodzowne. Gdy brakuje na tym polu inicjatywy, przedsiębiorstwo zaczyna się chylić ku upadkowi. Każdy bez wyjątku pracownik danego zakładu musi posiadać pewne zrozumienie dla zadań i czynności administracyjnych, przy czym im wyższe stanowisko zajmuje, tym więcej ma z nimi do czynienia [por. Hauswald 1928: 667–668]. Dodawał ponadto, że nie ma w tej koncepcji zasad bezwzględnych, jak gdyby sztywnych, bo w przesłaniu administracji zawarta jest pewna podatność na dostosowywanie się do zmiennych warunków. Myśl człowieka jest w ciągłym rozwoju, pojawiają się udoskonalenia techniczne, np. w pracy biurowej, i nowoczesna administracja musi pozostać otwarta na postępy mechanizacji i automatyzacji. „Sztuki dobrego zarządzania uczy najlepiej bezpośrednio odbywana praktyka" [Hauswald 1928: 669] – pointował profesor akademicki, mając przy tym na uwadze artykuł Zygmunta Rytla z 1925 roku.

Twórczą interpretacją teorii Fayola była dokonana przez Hauswalda modyfikacja tabeli administracyjnych uzdolnień [Hauswald 1928: 670]. Grupy czynności zostały zredukowane do trzech: pierwszą stanowiły „techniczne", sprawy handlowe, finansowe i rachunkowościowe połączono jako „kupieckie", a czynności „administracyjne" objęły problem ubezpieczenia działalności. Ten autor podjął również próbę przypisania im procentowego udziału w zależności od miejsca w hierarchicznej strukturze [Martyniak 1993: 186].

Fayolizm został również omówiony w wydanym we Lwowie podręczniku *Organizacja przedsiębiorstw* Mariana Rosenberga (1878–1935), wykładowcy Wyższej Szkoły Handlu Zagranicznego [Rosenberg 1932: 67–76, 127–142]. Ten autor specjalizował się w prawnych zagadnieniach górnictwa naftowego. Wreszcie nie można pominąć wątków Fayolowskich w podręczniku Stanisława Bieńkowskiego *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw* [Bieńkowski

1940], czerpiący inspiracje z akceptacji przez Fayola akcjonariatu pracowniczego, który lwowski organizator zaprowadzał w swojej praktyce menedżerskiej. Nadto w dużym stopniu przejmował zasady kierownictwa w budowie struktur organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rozkazodawstwa i związanego z tym rozgraniczania kompetencji stanowiskowych. Zresztą w tym podręczniku wyraźnie sformułowany został pogląd, że Henri Fayol wraz z F. W. Taylorem, K. Adamieckim i H. Emersonem należy do twórców tej dziedziny wiedzy. Wreszcie nie można przeoczyć, że zgodnie z zapatrywaniem francuskiego autora rozprawę postulującą zastosowanie teorii administracji w pracy w policji napisał insp. Józef Żółtaszek (1894–1949) – Komendant Policji Województwa Śląskiego i pasjonat stosowania zasad i wskazań Fayola do różnych obszarów pracy policyjnej [zob. Żółtaszek 1929].

Można by rzec, że fayolizm miał się w Polsce dobrze. Nawiązania były żywe, niekiedy wyprzedzały to, co działo się w środowiskach organizatorskich innych krajów. W 1929 roku pojawiło się tłumaczenie niemieckie *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. Równolegle była edycja angielska *Industrial and General Administration* w tłumaczeniu J.A. Conbrougha, wydana przez International Management Institute w Genewie. Jednakże dopiero po kolejnej wojnie, w 1949 roku dzieło Fayola w nowym tłumaczeniu C. Storrsa, zaopatrzone przedmową Lyndalla Urwicka (1891–1983), wydane przez oficynę Pitman & Sons, zdobyło szeroki zasięg oddziaływania w świecie anglosaskim. Wydanie to wyznacza początek renesansu fayolizmu jako koncepcji zarządzania. Jest pewnym paradoksem, że twórcza kontynuacja Fayola znalazła w obszarze języka angielskiego pole szczególnego znaczenia i oddziaływania. Stało się tak właśnie dzięki ośrodkowi skupionemu wokół L. Urwicka. Fayol został nawet okrzyknięty największym pionierem zarządzania Europy [Chambers 1974: 49], a we wszystkich podręcznikach zarządzania zaczęto przedstawiać esencję jego koncepcji.

Biografii J.A. Teslara ciąg dalszy

Promocja przez Teslara dzieła Henri Fayola była podwójnie znacząca. Dla samego tłumacza – który wszedł w nowe dlań środowisko francuskie, odgrywające istotną rolę w nauce i gospodarce – oraz dla polskiej nauki organizacji. Bez aktywności Teslara obecność koncepcji fayolowskiej w Polsce oraz jej powszechna recepcja byłyby opóźnione i może bardziej ograniczone. Dlatego aktywność ta nie powinna pozostać zapomniana. Niemniej była ona jedynie epizodem w życiu Teslara.

Równolegle autor ten przeszukiwał archiwa francuskie, aby sporządzać kopie dostępnej jedynie we Francji, a dotyczącej Polski, dokumentacji wojskowej i dokumentacji wydarzeń wojennych. Przeniesiony w stan spoczynku, piórem propagował czyn wojenny i legionowy. Nauczał również języka polskiego obcokrajowców, specjalizując się w tej działalności we Francji (a później, podczas II wojny światowej – w Wielkiej Brytanii). W kraju w latach trzydziestych pozycja Teslara rosła wskutek nowych dokonań literackich i translatorskich. Dawał znać o sobie jako literat i twórca.

Wracając do pierwszych lat pobytu we Francji, J.A. Teslar dbał o rozwój własny. Jednocześnie z bieżącymi obowiązkami, w latach 1924–1926 studiował na Wydziale Literatury w Collège de France oraz w latach 1924–1929 zagadnienia filozofii i teologii w École Pratique des Hautes Études w Paryżu. W latach 1929–1933 nadto pracował jako polonista w École Nationale des Langues Orientales. Publikował na łamach wspomnianego już „Le Monde Nouveau". Oprócz studium o fayolizmie i tayloryzmie[8] pisał także o wzajemnych relacjach wojny i religii. Obydwie rozprawy ukazały się jako osobne odbitki [Klatka 2020: 296–297]. W dekadzie 1929–1939 był współpracownikiem popularnego czasopisma „La Vie" i wielu innych tytułów. W latach 1929–1932 w archiwum francuskiego Ministerstwa Wojny przeprowadził kwerendę dokumentacji Armii Polskiej we Francji, Wojskowej Misji Francuskiej w Polsce oraz Fran-

[8] Zob. wcześniej, przyp. 6.

cusko-Polskiej Misji Wojskowej, którą przekazał do Warszawy. Są to tzw. Teki Teslara, stanowiące nieocenione źródło wiedzy o tym fragmencie militarnej kooperacji [Mróz 2021: 258–261]. Od lipca 1931 był zatrudniony jako lektor na etacie Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie z oddelegowaniem do zadań we Francji.

Kontynuował własną twórczość. Wydał powracający do tematyki wojennej tomik *Mocniejsza niż śmierć. 1914–1919. Raptularz żołnierza-poety* [Teslar 1928a] z przedmową Wacława Sieroszewskiego. W przygotowanym wyborze homilii, ale także listów i telegramów bp. Wł. Bandurskiego *Krwi Ofiarnej cześć* [Teslar 1928] głoszonych dla legionistów w latach wojny zamieścił słowo wprowadzenia podkreślające zasługi kaznodziei legionowych oddziałów (przedmowę napisał gen. E. Śmigły-Rydz, listem-adresem poprzedził marszałek J. Piłsudski). Kilka lat później ukazały się wydane nakładem własnym *Metamorfozy* [Teslar 1934], numerowany tomik wierszy (500 egzemplarzy) powstałych we Francji, Hiszpanii i na lubelskiej wsi, wzbudzając skrajnie zróżnicowany odzew u recenzentów.

Do tego doszła duża ilość tłumaczeń dzieł literatury polskiej na język francuski. Na kanwie uroczystości w związku z odsłonięciem pomnika Adama Mickiewicza w Paryżu w 1929 roku, wydał wybór pism prozatorskich wieszcza, jak również zamieścił esej jemu poświęcony, który ukazał się we florenckiej oficynie wydawniczej Samuela Tyszkiewicza. Tłumaczył powieści Wacława Sieroszewskiego, wybór tekstów Jana Kochanowskiego, zbiory opowiadań Henryka Sienkiewicza. Za przekład *Krzyżaków* (wspólnie z Jacques de France de Tersantem), kilkakrotnie wznawianych, otrzymał nagrodę Akademii Francuskiej. Były jeszcze przełożone *Zazdrość i medycyna* Michała Choromańskiego oraz *Gody życia* Adolfa Dygasińskiego. Do przekładu powieści Zofii Nałkowskiej *Choucas* napisał przedmowę [Teslar przedm. 1936], z której *nota bene* wielka dama polskiej literatury nie była zadowolona. „Teslar w najlepszych zamiarach poprzedził ją przedmową tak niesmacznie chwalczą, że to już samo wystarczyłoby, by zgubić sprawę" [Nałkowska, 1988,

cz. II, s. 114]. Na nic zdało się zapewnienie, że książka zbiera dobre recenzje. Późniejsze próby tak tłumaczenia, jak i wydania *Granicy* nie powiodły się, mimo zaawansowania prac i podpisywania stosownych umów [Nałkowska 1988: cz. II, 311]. Kooperacja tłumaczy z autorką nie układała się [Nałkowska 1988: cz. II, 253–254].

Nadto podjął poważną pracę nad przekładami znaczącej publicystyki wojskowej dotyczącej głównie wojny polsko-bolszewickiej. W końcu Teslar był zawodowym oficerem. Wespół z Charlesem Jèze przełożył i wydał rozszerzoną wersję rozprawy Adama Przybylskiego *Wojna Polski Odrodzonej* (Warszawa, 1928), pod tytułem *La Pologne en lutte pour ses frontières, 1918–1920* (Paris, 1929). Tłumaczył i propagował wspomnieniową publicystykę Józefa Piłsudskiego: *Rok 1920*[9], *Moje pierwsze boje*[10], *Bibuła* (*Biboula. Souvenirs d'un révolutionnaire* – Paris, 1933) – wszystkie przy współpracy Ch. Jèze. W 1932 roku, w dniu imienin Piłsudskiego, wygłosił w środowisku paryskim odczyt „Marszałek Piłsudski i jego metoda działania", później opublikowany. Przełożył i wydał pracę płk. Emila Fieldorfa *Union polonaise de Tir en France* (Paris, 1933), kierującego wtedy Związkiem Strzeleckim na terenie Francji. Prace translatorskie Teslara miały też kierunek odwrotny. Z francuskiego przełożył Huberta Camona *Zwycięski manewr marszałka Piłsudskiego przeciw bolszewikom. Sierpień 1920. Studium strategiczne* (Warszawa: Wojskowy Instytut Naukowo-Badawczy, 1930). Na wniosek Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego został wyróżniony w 1935 roku srebrnym wawrzynem Polskiej Akademii Literatury za „szerzenie zamiłowania do literatury ojczystej wśród emigracji" [Klatka 2020: 297].

Po zakończeniu kwerend archiwalnych, Teslar założył Księgarnię Polską w Paryżu i kierował nią w latach 1933–1935. Równolegle od 1933 roku był redaktorem odpowiedzialnym za serię Collection Polonaise utworzoną w Éditions Edgar Malfère, w której ukazała się

[9] *L'année 1920* – Paris 1929.

[10] *Mes premiers combats* – Paris 1931.

większość z przetłumaczonych tytułów polskiej literatury. Z dniem 30 listopada 1935 roku mjr. J.A. Teslara przeniesiono do rezerwy. Niemniej już od połowy 1933 roku był pracownikiem kontraktowym Ministerstwa Spraw Zagranicznych w charakterze pracownika Wydziału Prasowego Ambasady RP w Paryżu. Ponadto nadal uczestniczył w promowaniu linii politycznej, która dominowała wówczas w kraju: opublikował we wspomnianej serii wydawniczej panegiryczny esej *Le général Smigly-Rydz, commandant en chef de l'armée polonaise* (Paris, 1936), który rok później – nieco zmieniony – ukazał się po polsku [Teslar 1938], a wkrótce uzyskał status podręcznika szkolnego. W oficynie Tyszkiewicza pojawił się kolejny tomik poezji *Plaster miodu* [Teslar 1937], dedykowany żonie Jadwidze. Był wrażliwy na los prostego żołnierza. Dzięki jego wstawiennictwu oraz napisanej przedmowie zostały wydane wspomnienia Bernarda Potrykusa, Kaszuba walczącego w szeregach armii kaiserowskiej [Teslar 1937 red.], inspirowane słynnym *Na zachodzie bez zmian* Ericha M. Remarque'a. Doświadczenie płynące z wieloletniego nauczania zaowocowało podręcznikiem *Praktyczna metoda nauki języka polskiego/Méthode pratique de polonais pour les Français* [Teslar, Teslarowa 1936], opracowanym wspólnie z małżonką.

Kolejna wojna i emigracja

Wybuch wojny 1 września 1939 roku zastał J.A. Teslara we Francji. Wkrótce po ukonstytuowaniu się tam polskich instytucji politycznych i wojskowych na wychodźctwie został oficerem łącznikowym pomiędzy sztabem Naczelnego Wodza, gen. Władysława Sikorskiego, a francuskim Ministerstwem Wojny. Po przegranej przez Francję kampanii już w czerwcu 1940 roku został przerzucony w wielkiej akcji ewakuacyjnej z St. Jean de Luz do Wielkiej Brytanii. Tu jednakże – jako oficer sanacyjny – trafił wraz z dawnym przyjacielem z Legionów, Janem Effenbergerem-Śliwińskim, do obozu odosobnienia Rothesay[11] na wyspie Bute [Mitzner 2007: 40]. Niemniej już

[11] Chodzi o stację zborną dla oficerów bez przydziału (przyp. Redakcji).

w lipcu 1940 roku na rozkaz wiceministra gen. Mariana Kukiela opuścił miejsce zesłania z poleceniem udania się do Szkocji w celu prowadzenia szkoleń językowych. Zorganizował i przeprowadził kursy języka polskiego w Edynburgu, równolegle w latach 1941–1942 zrealizował dwa kursy fonetyki polskiej w School of Slavonic and East European Studies w Oxfordzie. W 1941 roku wydał *Angielsko-polską książkę dla żołnierza* (Glasgow, 1941, wersja angielska 1942) z przedmową gen. M. Kukiela. Na treść złożyły się modlitwy, zwrotki hymnów, sceny praktyczne z życia, recenzje z przydatnych lektur. Za namową Jana Effenbergera-Śliwińskiego opublikował tom *Studnia na pustyni* (Edinburgh–London, 1941), obejmujący pisane jeszcze we Francji w latach pokoju refleksyjne poezje, maksymy i przemyślenia. Próbował łagodzić straszny czas wojny przypomnieniem nastrojów i przeżyć z dni dla człowieka normalnych. Wspólnie z żoną Jadwigą opracował kolejny podręcznik języka polskiego, tym razem była to *A New Polish Grammar* (Edinburgh–London, 1941, wielokrotnie wznawiany).

W latach 1942–1945 był wykładowcą języka i kultury polskiej na Uniwersytecie w Glasgow, wygłaszając liczne prelekcje w języku angielskim i francuskim na tematy związane z Polską. Zostały one wydane w zbiorze *Poland remains a rock* (Glasgow, 1942). Współpracował z wychodzącym w Glasgow „Dziennikiem Żołnierza" oraz londyńskimi „Wiadomościami Polskimi". Mocno przeżył utratę syna Krzysztofa, podporucznika Armii Krajowej, rozstrzelanego przez Niemców 11 stycznia 1945 roku. Śladem po tej tragedii jest ostatni, jaki wyszedł spod jego pióra, przepojony pesymizmem tomik poetycki *O droga ziemio!*, wydany w filii oficyny Tyszkiewicza w Nicei. Nakład liczył 25 numerowanych egzemplarzy. Wiersze były przychylnie przyjęte. Poeta Zygmunt L. Zaleski nazwał nawet tomik „śliczną książeczką" [za: Klatka 2020: 298]. W kraju, jak i na emigracji, pozostały nieznane.

Po zakończeniu działań wojennych Teslarowi przypadł los emigranta. Zresztą w jego sytuacji trudno o inny wybór. Zamierzał powrócić do Francji, ale do 1950 roku przebywał w Wielkiej Brytanii. W 1947 roku zachorował, przez siedem miesięcy był poddawany

leczeniu szpitalnemu. Sytuacja materialna pogarszała się. Doszedł do tego spór prawno-sądowy z Władysławem Pobóg-Malinowskim (1899–1962) o prawo do zajmowania paryskiego mieszkania, które ten od Teslara w 1945 roku odnajął i nie zamierzał opuścić [Żukowski 2009: 117]. Procesy przed sądem obywatelskim/honorowym polskim oraz urzędowym/cywilnym francuskim toczyły się aż do 1953 roku. Nastał trudny czas emigracyjnej egzystencji. Bywały dni, że żył z wyprzedaży księgozbioru [Żukowski 2009: 127]. Gdy odzyskał prawo do mieszkania, nie był w stanie go objąć. Niemniej nie zaprzestał pisania. Publikował w naukowych czasopismach francuskich na tematy związane z Polską i jej kulturą. Otrzymał po raz kolejny nagrodę Akademii Francuskiej. W latach 1952–1953 brał udział w przygotowaniu wystawy – pokazywanej w Paryżu i Londynie – z okazji 25-lecia oficyny wydawniczej Samuela Tyszkiewicza. Od 1953 roku został zatrudniony jako tłumacz z języka angielskiego dla Documentation pour le Présidence du Conseil des Ministres w Paryżu. Od tego też roku objął wykłady z historii literatury staropolskiej w Polskim Uniwersytecie na Obczyźnie i znów zamieszkał w Londynie. Na PUNO habilitował się w 1959 roku, a w miesiąc później został profesorem nadzwyczajnym.

Nie ustawał w promocji kwestii mickiewiczowskich. Ogłosił znaczący artykuł *Idée de la civilisation chez Mickiewicz* („Idea cywilizacji według Mickiewicza")[12], a w wydawnictwie zbiorowym *Adam Mickiewicz 1855–1955* (Londyn, 1958) – rozprawę *Biblia w życiu i twórczości Adama Mickiewicza*. Współpracował z wieloma instytucjami. Jako członek Académie Internationale Libre des Sciences et des Lettres wygłosił cykl wykładów w Bibliotece Polskiej w Paryżu. Zamieszczał teksty w londyńskich „Wiadomościach", także pisał do paryskiej „Syreny". Ostatnią jego publikacją była rozprawa naukowa *Shakespeare's Worthy Counsellor*, poświęcona Wawrzyńcowi Gościckiemu (1530–1607), zamieszczona w siódmym tomie *Sacrum Poloniae Millenium* (Rzym, 1960).

[12] „Revue Internationale d'Histoire Politique et Constitutionnelle", 19–20 (1955).

Zmarł 23 lipca 1961 roku w normandzkim Dinard, podczas urlopowego wyjazdu. Trumnę złożono w grobie zbiorowym Towarzystwa Literacko-Historycznego na cmentarzu w Montmorency. Pośmiertnie wydana została *Sylwetka kanclerza Jana Zamoyskiego według współczesnej relacji angielskiej*, jako posłowie do przekładu łacińskiego poematu *Aelinopean* Szymona Szymonowica [Teslar 1962]. Nie był poetą ani literatem popularnym. Maria Danilewicz-Zielińska (1907–2003) w swoim omówieniu literatury emigracyjnej z twórczości Teslara wymieniła tylko tom poezji *Studnia na pustyni* w edycji edynburskiej, podkreślając szczególnie inspiracyjną rolę i posłanie wprowadzające poety i muzyka J. Effenbergera-Śliwińskiego do tej publikacji [Danilewicz-Zielińska 1976: 40]. Nie kooperował z Maison-Lafitte.

Post scriptum

Lata wojny odsunęły uwagę Teslara od organizatorskiej problematyki, na wychodźctwie do myśli fayolowskiej już nie powrócił. Nie udało mu się też odwiedzić ojczystego kraju. Jako emigrant z wyboru i przekonania był na indeksie władz PRL-u. W dodatku młodszy brat Tadeusz za działalność antysowiecką był represjonowany, z uwięzieniem włącznie. Wszystko to przyczyniło się do niemal całkowitego zapomnienia tej postaci i jej zasług.

Za to Jean Paul Palewski, partner Teslara z pierwszej publikacji fayolowskiej w języku polskim, na marginesie coraz większej aktywności samorządowej i politycznej nie zapominał zainteresowania nową administracją i dalej publikował prace z dziedziny organizacji i zarządzania, jak np. *Le rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie* (Paris: Le Presses Universitaires, 1924). W czasie II wojny światowej był czynnym członkiem ruchu oporu, a w latach siedemdziesiątych jako szef francusko-polskiej grupy parlamentarnej bywał jeszcze w Polsce, przyjmowany przez najwyższe czynniki polityczne kraju. Nikt nie wpadł na pomysł, by zapytać go o wczesne zainteresowania teorią Fayola i jej zmieniającą się obecność w dziejach nauki zarządzania oraz praktyki menedżerskiej we Francji.

https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_67

Wszakże to właśnie dzięki Teslarowi, a także akcji wydawniczej Instytutu Naukowej Organizacji polski odbiorca względnie szybko, znacznie szybciej niż anglosaski, otrzymał wgląd w treść fayolowskiej teorii administracji. Na ile została wykorzystana w praktyce – próba częściowej odpowiedzi została powyżej udzielona. Niemniej to paradoksalnie w Wielkiej Brytanii na dobre zadomowiła się fayolowska teoria administracji. Jak już wyżej wspomniano, jej gorącym entuzjastą był Lyndall Urwick, wykształcił się duży krąg zwolenników.

* * *

Jako uzupełnienie nawiązujące już do czasów współczesnych można przywołać interesujące zestawienie zasad, które – kontynuując myśl Henri Fayola – rada seniorów Instytutu Zarządzania Administracyjnego (Institute of Administrative Management) ogłosiła jako istotne w XXI wieku. W miejsce czternastu pojawiło się dziesięć:

1. *Manage information through People*
   (zarządzaj informacją poprzez ludzi),
2. *Change is a constant, and must be managed*
   (zmiana jest czymś stałym i wymaga zarządzania),
3. *Technology is the future* (technologia to przyszłość),
4. *Relationships matter* (relacje mają znaczenie),
5. *Investment in training and development is important*
   (inwestowanie w szkolenia i rozwój jest ważne),
6. *Measure only against the best*
   (porównuj się tylko z najlepszymi),
7. *The market is global* (rynek jest globalny),
8. *Unity of direction is important*
   (jedność kierunku działania jest istotna),
9. *Equity is expected*
   (wskazane jest, by kierować się zasadą słuszności),
10. *Initiative is important* (inicjatywa jest ważna)

[Fayol 2000–2002: 8–10].

Sformułowane na wzór zasad fayolowskich, przystosowują je do nowych okoliczności, zarazem ukazując bogactwo przemian, które zaszły w naukach o zarządzaniu. Te zasady nie są oferowane w formie wyłącznej lub autorytatywnej listy. Proponuje się je jako skłaniający do refleksji punkt wyjścia do zajęcia się problemami zarządzania administracyjnego w nowym tysiącleciu.

BIBLIOGRAFIA

Prace Józefa A. Teslara:

Teslar J.A. 1910, *Gawędy duszy*, Kraków: nakładem autora.
Teslar J.A. 1911a, *Dla Ciebie*, Kraków: Drukarnia „Czasu" .
Teslar J.A. 1911b, *Z mojej włóczęgi*, Kraków: Gebethner i Ska.
Teslar J.A. 1911c, *Rabbi Johanan (Jan Chrzciciel)*, Kraków–Warszawa: nakładem autora.
Teslar J.A. 1912a, *Wpływ Biblii na Zygmunta Krasińskiego*, „Przegląd Polski", R. 46 (1911/1912), t. 3: 249–270; nadbitka: Kraków: Gebethner i Ska.
Teslar J.A. 1912b, *Noc na polach Kossowa. Na wywłaszczenie*, Kraków: nakładem autora.
Szlakiem bojowym legionów 1915 = *Szlakiem bojowym legionów. Krótki zarys organizacji i dziejów 2. Brygady Legionów Polskich w Karpatach, Galicji i na Bukowinie*, opr. H. Lewartowski, B. Pochmarski, J.A. Teslar, Lwów: Fundusz Wdów i Sierot po Legionistach.
Czwarty Pułk 1916 = *Czwarty Pułk. Rok działań wojennych 4-go P.P. Legionów Polskich od dnia 10 maja 1915 roku do dnia 10 maja 1916 roku*, opr. J.A. Teslar, Lwów: Lwowska Delegacja N.K.N.
Skarbczyk Legionisty 1916, zebrał i opr. J.A. Teslar, Piotrków: Dep. Wojskowy N.K.N.
Teslar J.A. 1916a, *Pod znakiem Legionów*, Kraków: Wydawnictwo „Piast".
Teslar J.A. 1916b, *Rytmy wojenne*, Kraków: Centralne Biuro Wydawnicze N.K.N.
Teslar, J.A. 1917b, *O nowym polskim przekładzie czterech Ewangelii*, „Przegląd Powszechny", R. 34 (1917), t. 136, z. 6: 790-806; nadbitka: Kraków: E. i A. Koziańscy, Gebethner i Ska.
Teslar, J.A. 1917a, *Apokalipsa w listach Z. Krasińskiego do A. Cieszkowskiego*, „Przegląd Powszechny", R. 34 (1917), t. 137, z. 8-9: 299–311; nadbitka: Kraków.
Śliwiński-Effenberger J., Teslar J.A. 1917, *Katalog wystawy Legionów Polskich*, Warszawa: Towarzystwo Zachęty Sztuk Pięknych.
Teslar J.A. red. 1918 = J. Mączka, *Starym szlakiem*, red. J.A. Teslar, Kraków: Centralne Biuro Wydawnicze N.K.N. (kolejne wyd.: 1934, 1938, 2009).
Teslar J.A. 1918, *Projekt „Instytutu Narodowego". Memoriał przedłożony Królewsko-Polskiemu Ministerstwu Oświaty w sprawie upaństwowienia organizacji pracy kulturalno-oświatowej w Polsce*, Kraków: nakładem autora.
Teslar J.A. 1921, *O wartościach i znaczeniu kultury wojskowej*, „Ogniwo", R. 2 (1921), nr 3: 28–41; także nadbitka Kraków.

Palewski J.P., Teslar J.A. 1924, *U podstaw reorganizacji państwa. Nowa nauka o administracji Henryka Fayola*, „Przegląd Współczesny" R.III (1924), t. 10, z. 29: 397–416; t. 11, z. 30: 105–120.

Teslar J.A. 1926, *Henryk Fayol i jego teoria administracji*, [w:] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji: [s.] IX–XXXVII.

Teslar J.A. 1926a, *Henryk Fayol i jego teoria administracji*, „Przegląd Organizacji", R. 1 (1926), nr 1: 16–18, 2: 65–69, 3: 88–90[13].

Teslar J.A. 1928 = Bandurski W. 1928, *Krwi Ofiarnej cześć*, Warszawa: Wileński Komitet Obchodu 40-lecia pracy kapłańskiej i obywatelskiej J. Eks. ks. bpa dra Władysława Bandurskiego, Główna Księgarnia Wojskowa i Dom Słowa Polskiego, wprowadzenie: J.A. Teslar (5 stron bez paginacji).

Teslar J.A. 1928a, *Mocniejsza niż śmierć. 1914–1919. Raptularz żołnierza-poety*, przedmowa: W. Sieroszewski, Warszawa: „Dom Książki Polskiej".

Teslar, J.A. 1932, *Marszałek Piłsudski i jego metoda działania*, Paryż: Związek Towarzystw im. J. Piłsudskiego we Francji.

Teslar, J.A. 1934, *Metamorfozy*, Warszawa: Gebethner i Wolff.

Teslar J.A. przedm. 1936 = Z. Nałkowska, *Choucas*, [przekł.]: F. Wylezynska, J. de France de Tersaint, [przedm.:] J.A. Teslar, Paris: Société Française d'Editions Littéraires et Techniques.

Teslar, J.A., Teslarowa J. 1936, *Praktyczna metoda nauki języka polskiego: pierwszy krok nauki,* cz. I–II, Paris: Księgarnia Polska.

Teslar. J.A. 1937, *Plaster miodu*, Florencja: Oficyna Samuela Tyszkiewicza.

Teslar J.A. 1937 red. = B. Potrykus, *Wspomnienia Kaszuba spod Verdun*, przygotował i wstępem poprzedził J.A. Teslar, Warszawa: Wojskowy Instytut Naukowo-Oświatowy, 1937 (II wyd. 1939).

Teslar, J.A. 1938, *Edward Śmigły-Rydz marszałek Polski*, Warszawa: Światowy Związek Polaków z Zagranicy, Warszawa; II wyd., Lwów: Państwowe Wydawnictwa książek Szkolnych.

Teslar, J.A. 1941, *Studnia na pustyni*, wstęp: J. Śliwiński, Edynburg–Londyn: Olivier and Boyd.

Teslar J.A. 1941, *Angielsko-polska książka dla żołnierza*, z przedmową gen. M. Kukiela, Glasgow: Robert Gibson & Sons.

Teslar J.A. 1946, *O droga ziemio!*, Nicea: u Tyszkiewiczów.

Teslar 1962, *Sylwetka kanclerza Jana Zamoyskiego według współczesnej relacji angielskiej* (posłowie), [w:] S. Szymonowic, *Aelinopean*, z łac. tłum. W. Strzałkowski, Londyn: Oficyna Poetów i Malarzy.

Prace innych autorów:

Adamiecki K. 1926, „Przedmowa tłumacza", patrz dalej: Le Chatelier 1926: [s.] III–VIII.

Adamiecki K. 1926a, *Współdziałanie w rozwoju naukowej organizacji na terenie międzynarodowym*, „Przegląd Organizacji", R. 1 (1926), nr 1: 26–28 (w druku podpisane inicjałami K.A.).

[13] Por. artykuły J.A. Teslara w „Le Monde Nouveau", zob. wcześniej, przyp. 6 (przyp. Redakcji).

Adamiecki K. 1929, *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*, „Przegląd Organizacji", R. 4 (1929), nr 5: 151–162.

Bernège P. 1932, *O metodzie prowadzenia gospodarstwa domowego*, tłum. J. Teslarowa, Warszawa: Towarzystwo Wydawnicze „Bluszcz".

Bieńkowski S. 1940, *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Kraków: Akademia Handlowa.

Bieńkowski S. 1948, *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Kraków, Akademia Handlowa (III wyd.).

Breeze J.D. 1995–2002, *Henri Fayol's Centre for Administrative Studies*, [w:] J.C. Wood, M.C. Wood (ed.), *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 1, London–New York: Routledge, 2002: 93–122 (przedruk z: „Journal of Management History", 1 (1995), Issue 3).

Chambers P. 1974–2002, *Europe's greatest management pioneer*, [w:] J.C. Wood, M.C. Wood (ed.), *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 1, London–New York: Routledge, 2002: 55–59 (przedruk z: „International Management", 1974).

Chwalba A. 2018, *Legiony polskie 1914–1918*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.

Danilewicz-Zielińska M. 1976, *Szkice o literaturze emigracyjnej*, Paryż: Instytut Literacki.

Drzewiecki, P. 1925, *Sprawozdanie z Międzynarodowego Kongresu Organizacji Pracy w Brukseli*, „Przegląd Techniczny", t. 53 (1925), nr 46: 672.

Fayol, H. 1926, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa: Instytutu Naukowej Organizacji.

Fayol H. 2000–2002, *Managing in the 21st Century*, [w:] J.C. Wood, M.C. Wood (ed.), *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 2, London–New York: Routledge, 2002: 415–420 (przedruk z: „British Journal of Administrative Management", 2000, nr 181).

Fréminville C. 1926, *Uwagi o rozwoju naukowej organizacji we Francji*, „Przegląd Organizacji", R. 1 (1926), nr 4–5: 147–153.

Fréminville C. 1927–2002, *Henri Fayol: a great engineer, a great scientist and a great management leader*, [w:] J.C. Wood, M.C. Wood (ed.): *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 1, London–New York: Routledge, 2002: 41–47 /przedruk za: „Bulletin of the Taylor Society", Vol. 12 (1927): 346–351/.

Hauswald E. 1928, *O administracji zakładów przemysłowych*, „Przegląd Techniczny", t. 56 (1928), nr 34-35: 667–671.

Jakóbkiewicz C. 1925, *Sprawozdanie z Kongresu Międzynarodowego N.O.P. w Brukseli w dniach 14–15 października 1925*, „Wydawnictwo Śląskiego Koła N.O.P. w Katowicach", nr 1 (2025) 1–4.

Klatka U. 2020, *Teslar Józef Andrzej*, [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. 53, Warszawa–Kraków: PAN: 295–299.

Le Chatelier H. 1926, *Filozofia systemu Taylora*, tłum., red. i przedm.: K. Adamiecki, Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji.

Majer M. 2021, *Antoni Teslar – kuchmistrz znany i nieznany*, „Rocznik Biblioteki Naukowej PAU i PAN w Krakowie", 66 (2021): 125–146.

Martyniak Z. 1993, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa: PWE (II wyd.).

Michelin A. 1929, *Co daje metoda Taylora?* (Wydawnictwo „Ligi Pracy", 49), tłum. J. Oberfeld, Warszawa: J. Ulasiewicz i Syn.

Mitzner P. 2007, *Gabinet cieni,* Warszawa: Zeszyty Literackie.

Mróz M. 2021, *Józef Andrzej Teslar i Teki Teslara*, „Annalecta. Studia i Materiały z Dziejów Nauki", 30 (2021), z. 3: 247–262.

Mróz M. 2022, *Paryska działalność Józefa Andrzeja Teslara (1889-1961)*, [w:] J. Gmitruk, Z. Judycki, T. Skoczek (red.), *Polacy w Paryżu: historia i współczesność* – referaty sympozjalne, Warszawa: Oddział Wychodźstwa im. I. J. Paderewskiego i Muzeum Historii Ruchu Ludowego: 183–189.

Nałkowska Z. 1988[14], *Dzienniki 1930–1939*, cz. 1 *(1930–1934)*, cz. 2 *(1935–1939)*, Warszawa: Czytelnik.

Naukowa organizacja pracy 1925 = *Naukowa organizacja prac: I Zjazd Polski 1924,* Warszawa: Nakładem Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, 1925.

Palewski J.P., Teslar J.A., zob. wcześniej, s. 47.

Reid D. 1995–2002, *Fayol: from experience to theory*, [w:] J.C. Wood, M.C. Wood (ed.), *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 2, London–New York: Routledge, 2002: 144–160 (I publ.: „Journal of Management History", 1 (1995), Issue 3).

Rosenberg M. 1932, *Organizacja przedsiębiorstw*, Lwów: Wyższa Szkoła Handlu Zagranicznego, Książnica-Atlas.

Ryczer J. 1929, *Rola tayloryzmu i fayolizmu w naukowej organizacji*, Warszawa: Wyższa Szkoła Handlowa.

Rytel Z. 1925, *Zasady racjonalnej administracji*, „Przegląd Techniczny", t. 53 (1925), nr 47: 676–680.

Rytel Z. 1929, *Jedność rozkazodawstwa a funkcjonalny podział pracy* (Prace II-go Polskiego Zjazdu Naukowej Organizacji, z. III), „Przegląd Organizacji", R. 4 (1929), nr 10: 57–59.

The Golden Book of Management 1956, (ed.) L. Urwick, London: Newman Neame.

Wood J.C., Wood M.C. 2002 (ed.), *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management*, t. 1–2, London–New York: Routledge.

Żółtaszek J. 1929, *Nauka administracji Fayol'a w zastosowaniu do policji* (Biblioteka Gazety Administracji i Policji Państwowej 25), Warszawa: b.w.

Żukowski P.M. 2009, *Od przyjaźni do wrogości. Dzieje pewnego zatargu pomiędzy Władysławem Pobóg-Malinowskim a Józefem Andrzejem Teslarem*, „Res Historica", 27 (2009): 115–128.

[14] Na str. 317, przyp. 6 [Nałkowska 1988: cz. I] znajduje się biogram J.A. Teslara, sporządzony prawdopodobnie przez Hannę Kirchner, redaktor przygotowującą wydanie wszystkich tomów *Dzienników*.

SUMMARY

Major Dr. Józef Andrzej Teslar (1889–1961) and His Contribution to the Reception of Henri Fayol's Work in Poland

Henri Fayol's theory of administration is well-known and widely recognized in Poland. However, it is less commonly acknowledged that this recognition is largely due to the efforts of its first Polish translator from French – Józef Andrzej Teslar (1889–1961). Even more surprising is the fact that this translation was a singular endeavor in Teslar's multifaceted life: he neither engaged with research in the field of organization theory and management, nor returned to this topic at any other point in his career. Nonetheless, his contribution left a lasting imprint, both as the translator of Fayol's seminal *Administration industrielle et générale* and as the author of publications that promoted Fayol's ideas in Poland. Who, then, was Józef Andrzej Teslar? This article attempts to answer that question.

The first and final sections present a biographical sketch of Teslar: a legionnaire, poet, military officer, historian, translator, and lecturer in military science and Polish language, active in Poland, France, and the United Kingdom. The central part of the article focuses on the phenomenon of Fayolism itself: Fayol's achievements as an industrial manager, the development of his administrative theory in the early 20th century, the growing body of literature on institutional administration, training programs and promotional efforts conducted at the Center for Administrative Studies, Teslar's fascination with the theory and its author, the translation of Fayol's main work into Polish, and finally, the facilitation of the meeting between Henri Fayol and Karol Adamiecki at the Second Congress of Scientific Management in Brussels in 1925, which resulted in Fayol's authorization for the publication of his administrative theory in Poland by the Polish Instytut Naukowej Organizacji (1926).

Prakseologia

166 (2024)

Treść numeru

Słowo od Redakcji
(**Wiesław Banach, Marcin W. Bukała**) ***3***

STUDIA

Alojzy Czech — Mjr dr Józef Andrzej Teslar (1889–1961) i jego wkład w recepcję dzieła Henri Fayola w Polsce ***11***
Major Dr. Józef Andrzej Teslar (1889–1961) and His Contribution to the Reception of Henri Fayol's Work in Poland (Summary) ***48***

Dariusz Bąk — Program etyczny jako narzędzie wpływu w organizacji ***51***
Ethical program as a tool of influence in the organization (Summary) ***74***

DYSKUSJE

Robert Sroka — Infrastruktura etyczna biznesu – koncepcja Wojciecha Gasparskiego i współczesne rozwiązania ***77***
Ethical business infrastructure – Wojciech Gasparski's concept and contemporary solutions (Summary) ***99***

Grzegorz Szulczewski — Przedsiębiorczość w ostatnich „retrospekcjach i postulatach" Profesora Gasparskiego ***101***
Entrepreneurship in the last „retrospections and postulates" by the Professor Gasparski (Summary) ***105***

Jacek Gniadek SVD — Niezmienne zasady ekonomii ***107***
Immutable principles of economics (Summary) ***115***

ARTYKUŁY RECENZYJNE

O działaniu na styku sfer duchowej, społecznej i politycznej – recenzja książki Jeana Ousseta »Działanie« (Kraków, 2021)
(**Marcin W. Bukała, Tomasz Owsianik**) ***119***
On the action at the intersection of the spiritual, social and political spheres (Summary) ***125***

Historia Polski opisana z nawiązaniem do prakseologii misesowskiej – recenzja książki Jakuba Wozinskiego »Od ujścia Wisły po Morze Czarne. Handlowo-gospodarcze tło dziejów Polski«, t. II. »1572–1795« (Warszawa, 2022) (**Marcin W. Bukała**) ***127***

The history of Poland described in relation to praxeology of Ludwig von Mises (Summary) ***136***

Nauki o zarządzaniu w Polsce drugiej połowy XX stulecia – recenzja książki Piotra Górskiego »Między nauką a polityką. Środowisko nauk o zarządzaniu i jego refleksja teoretyczna w Polsce lat 1945–2000« (Kraków, 2024) (**Alojzy Czech**) ***136***

Management sciences in Poland in the second half of the 20th century (Summary) ***142***

INFORMACJE O PUBLIKACJACH

Noty o książkach: G. Chesterton, *Eugenika i inne zło* (2021); R. Baader, *Koniec pieniądza papierowego* (2022); Z. Ilski, *System wyborczy do Izby Poselskiej parlamentu Polski przedrozbiorowej, Księstwa Warszawskiego i Królestwa Polskiego* (2022); D. Behdadi, *Nonhuman Moral Agency. A Practice-Focused Exploration of Moral Agency in Nonhuman Animals and Artificial Intelligence* (2023); G. M. Malinowski, *Economia niepewności, czyli jak nie być frajerem?* (2023); D. de Soto, *Deliberation on the Cause of the Poor*, ed. by W. Decock (2023); N. N. Taleb, *Antykruchość. Jak żyć w świecie którego nie rozumiemy* (2023); J.G. Hülsmann, *Abundance, Generosity, and the State: An Inquiry into Economic Principles* (2024); M. Lysiak z S. Ammousem, *Żywność dekretowa. Czym karmi nas rząd* (2024) (**Wiesław Banach, Marcin W. Bukała, Jacek Gniadek**) ***149***

Wykaz prac naukowych związanych z myślą prakseologiczną opublikowanych w Polsce w latach 2022–2023 (wybór) (**Redakcja**) ***171***

ANKIETA „PRAKSEOLOGII"

Warunki prowadzenia biznesu w Polsce a etyka – perspektywa przedsiębiorców (wstęp i red. **Wiesław Banach**) ***187***

Business Conditions in Poland and Ethics – Entrepreneurs' Perspective (Summary) ***208***

KRONIKA

Sprawozdanie z działalności ZG Towarzystwa Naukowego Prakseologii za 2023 rok (wyciąg); TNP na Festiwalu Nauki w Warszawie: 2023; II konferencja prakseologiczna: „Prakseologia, etyka, sztuczna inteligencja" (3 XII 2024) (**Redakcja**) ***209***

IN MEMORIAM

Śp. prof. Kazimierz Zimniewicz (1940–2024) (**Alojzy Czech**) ***217***

Noty o Autorach ***229***