

*Menadžerowie i mafiosi: etyka motywowania w autobiografiach self-made manów*

Autor: Michał Szukała

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2015, vol. 18, nr 1, s. 83-94

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015\\_1\\_szukala\\_83\\_94.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_1_szukala_83_94.pdf)

---

*Manages and Mafiosi: Ethics of Motivation in the Autobiographies of Self-Made Men*

Author: Michał Szukała

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2015, vol. 18, no. 1, pp. 83-94

Published by Lodz University Press

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015\\_1\\_szukala\\_83\\_94.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_1_szukala_83_94.pdf)

Michał Szukała  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania  
e-mail: michalszukała1@gmail.com

## **Menedżerowie i mafiosi: etyka motywowania w autobiografiach *self-made manów***

---

### **Manages and Mafiosi: Ethics of Motivation in the Autobiographies of Self-Made Men**

The paper is an attempt to verify the assumptions of the motivation-hygiene theory by Frederick Herzberg in the context of the values and practices of leading managers of the U.S. economy. The two-factor theory is a part of every synthesis of management science, although its assumptions raise serious controversies. The subject matter of the analysis is the biographies of the most prominent managers, such as Henry Ford, Lee Iacocca, Walter P. Chrysler and Jordan Belfort (known as the ‘Wolf of Wall Street’). The basic aim of the analysis is to check their biographical story in the context of their motivation issues. The selection of characters has been imposed by the feature of being self-made men.

It seems that their descriptions of how to motivate employees may be interpreted as a specific manifestation of values important to them in the perception of economic life and the interpersonal relations in structures of corporations functioning in different market circumstances. The choice of source materials from different historical moments and different economic spheres shows a conversion of values and goals in the American economy. One of the results of the analysis is the observation that Herzberg’s theory does not reflect the multiplicity of factors that may have a significant impact on the motivation of employees to perform their duties as well as possible. One of the aims of the discussion is to indicate the unusual source material, considered by many researchers as anecdotal, as potentially attractive for analyses in the field of the management sciences.

**Keywords:** motivation, autobiography, ethos, corporation, manager

**JEL Classification:** M12, M54, N22

---

## 1. Uwagi wstępne

*To win customers — and a bigger share of the marketplace — companies must first win the hearts and minds of their employees<sup>1</sup>.*

Raport *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*

Pod koniec 2013 r. Instytut Gallupa opublikował wyniki badań nad satysfakcją pracowników z wykonywanej pracy. Z badań prowadzonych w 142. krajach ze wszystkich stron świata wynika, że jedynie 13% pracowników angażuje się w wykonywaną pracę i czerpie z jej wykonywania satysfakcję<sup>2</sup>. Jak wskazują eksperci Instytutu Gallupa, pomimo że zaangażowani pracownicy stanowią niewielką mniejszość, to wpływają w decydujący sposób na wyniki firm i budują ich markę. Według raportu, kluczową rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników odgrywiają menedżerowie i podejmowane przez nich działania motywujące pracowników<sup>3</sup>.

Raport Gallupa prowadzi do wniosków znanych w nauce o zarządzaniu już od czasów Fredericka Winsłowa Taylora, który jako pierwszy analizował sposoby wpływania na motywację pracowników. Według jego badań najskuteczniejszym sposobem „zachęcania” do wydajnej pracy było zagrożenie karą za popełnianie uchybienia. W latach 30. XX wieku zainteresowanie warunkami pracy<sup>4</sup> zmieniło dotychczasowe, taylorowskie pojmowanie samej idei motywacji.

Innym ożywczym przełomem w badaniach nad motywowaniem były badania Fredericka Herzberga stojące w opozycji do wszystkich wcześniejszych założeń nauki o zarządzaniu<sup>5</sup>. Opierając się na wynikach pogłębionych wywiadów z grupą inżynierów i księgowych Herzberg wyodrębnił dwie niezależne kategorie czynników wpływających na zadowolenie lub niezadowolenie z obowiązków zawodowych wykonywanych przez pracowników<sup>6</sup>. Jednocześnie stwierdził, że proces motywowania sterowany przez menedżerów musi się składać z dwóch etapów. Pierwszym z nich jest zapewnienie właściwego oddziaływania czynników higieny, czyli podstawowych potrzeb człowieka. Co ważne, zaspokojenie tych potrzeb samo w sobie nie dostarcza satysfakcji z wykonywanej pracy, jednakże ich niezaspokojenie jest powodem niezadowolenia. Podstawowym czynnikiem higieny jest gratyfikacja finansowa za wykonywane obowiązki. Istotne są również inne wymieniane przez Herzberga takie jak: stosunek przełożonych do pracowników, warunki wykonywania pracy, stosunki interpersonalne oraz polityka administracyjna przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> W polskim przekładzie cytat brzmi następująco: *Aby zdobyć klientów i opanować rynek, firmy najpierw muszą podbić serca i umysły swoich pracowników. The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, Instytut Gallupa 2013, <http://www.gallup.com/strategic-consulting/164735/state-global-workplace.aspx>, s. 2 (data dostępu: 30.10.2014).*

<sup>2</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>4</sup> E.A. Locke, G.P. Latham, *What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*, „The Academy of Management Review” 2004, vol. 29, No. 3, s. 388.

<sup>5</sup> F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation of Work*, John Wiley and Sons, New York 1959.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 524.

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu oddziaływania czynników higieny sprawia, że pracownicy nie odczuwają niezadowolenia z pracy i wykonują swoje obowiązki w granicach minimum zapewniającego im wysokie prawdopodobieństwo zachowania stanowiska.

Drugim etapem działań menedżerów powinno być zapewnianie pracownikom czynników motywacyjnych zwanych motywatorami. Herzberg określił je jako konieczne dla stymulowania jednostek do wysiłków wykraczających poza „bezpieczne minimum” wkładanej pracy. Najważniejszymi motywatorami są spoczywająca na pracowniku odpowiedzialność, osiągnięcia zawodowe, uznanie przełożonych, zainteresowanie pracą oraz perspektywa rozwoju i kariery.

Tezy Herzberga są rzadko potwierdzane w wynikach badań empirycznych<sup>7</sup>. Jednak już same jej założenia były podstawą licznych sporów. Teoria od początku wywoływała istotny sprzeciw wielu badaczy mający swoje korzenie w odrzuceniu przez Herzberga konwencjonalnego i zdroworozsądkowego kontinuum reakcji od niezadowolenia po zadowolenie pracowników<sup>8</sup>. Opinie krytyków Herzberga streścić można w jednym zdaniu: *satysfakcja i jej brak znajdują się na dwóch biegunach kontinuum, co sprawia, że nie istnieje związek pomiędzy czynnikami motywacji a higieny*<sup>9</sup>.

Według wielu badaczy analizowana przez Herzberga „elita” pracowników, jaką stanowią księgowi i inżynierowie, z natury wysoko oceniający swoje kompetencje zawodowe może powoływać się na czynniki motywacji jako najważniejsze dla ich odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy. Bez wątplenia takie zachowanie wzmacniałoby ich prestiż i tworzyło wizerunek doskonałych specjalistów skupionych na swojej pracy traktowanej jako rodzaj misji<sup>10</sup>.

Jednym z postulatów stawianych przez badaczy zjawiska motywacji jest ożywianie tego nurtu nauki o zarządzaniu poprzez stawianie nowych pytań badawczych o interdyscyplinarnym charakterze i podejmowania analiz z nowych perspektyw<sup>11</sup>. Dążąc do spełnienia tych postulatów, należy postawić podstawowe pytanie badawcze, możliwie daleko odbiegające od stawianych w większości analiz poświęconych motywowaniu. Czy główne założenia teorii Herzberga mogą być wykorzystywane przez umieszczenie i analizę w kontekście zajmujących obecnie ważne miejsce w naukach o zarządzaniu rozważań nad opowieściami archetypicznymi funkcjonującymi w sferze biznesu? Opowieść archetypiczna to rodzaj narracji, opierającej się na archetypie rozumianym jako wyobrażenie istotnych postaw, wartości i motywów kulturowych<sup>12</sup>. Typowym dla kultury amerykańskiego kapitalizmu archetypem wy-

<sup>7</sup> O. Behling, G. Labovitz, R. Kosmo, *The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal*, „The Academy of Management Journal” 1968, vol. 11, No. 1, s. 105.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 100.

<sup>9</sup> *Satisfaction and dissatisfaction are two unipolar continua; and the correlations between motivators and hygienes are zero*. C. Lindsay, E. Marks, L. Gorlow, *The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation*, „Journal of Applied Psychology”, 1967, vol. LI, s. 338.

<sup>10</sup> D.A. Ondrack, *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*, „The Academy of Management Journal” 1974, vol. 17, No. 1, s. 79.

<sup>11</sup> E.A. Locke, G.P. Latham, op. cit., s. 400.

<sup>12</sup> M. Kostera, *Archetypy, opowieści archetypiczne i metafory* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. B. Glinka, M. Kostera, Warszawa 2012, s. 162-165.

stępującym w biografjach, powieściach, artykułach prasowych jest *self-made man*. Jego emblematycznym przykładem jest postać Benjamina Franklina. W swojej autobiografii<sup>13</sup> stworzył on swoisty archetyp człowieka „godnego kredytu”, kierującego się w swojej pracy niezwykle ścisłym kodeksem etycznego postępowania. Za jego najważniejsze elementy uznaje się pracowitość, wiarygodność, oszczędność, a także metodyczność i odrzucenie arystokratycznej konsumpcji na pokaz. Dla Franklina nie były istotne klasyczne podziały społeczne. W duchu oświecenia opowiadał się ze miernikiem społecznej użyteczności człowieka jego przydatnością dla społeczeństwa. Jego biografia jest przykładem klasycznej opowieści o *self-made manie*. Człowiek określany tym mianem zawdzięcza swoją pozycję społeczną wyłącznie swoim osobistym przymiotom intelektualnym i charakterologicznym, a nie dziedziczeniu pozycji na drabinie prestiżu społecznego i biznesowego. Materiały autobiograficzne mające być przedmiotem analizy w niniejszym artykule są narracjami o menedżerach spełniających kryteria przynależności do kategorii *self-made manów*. Podobnie jak biografia Franklina, zawierają w sobie wiele deklaracji ideowych. Wydają się więc być źródłem odpowiednim dla próby udzielenia odpowiedzi o zasadność przedstawionej powyżej propozycji metody badawczej.

Z ogromnej liczby biografii przedsiębiorców i menedżerów należy dokonać wyboru dzieł mogących być uznanymi za najbardziej typowe, a zarazem reprezentującymi branże istotne dla gospodarki. Oba te warunki spełniają autobiografie menedżerów branży motoryzacyjnej: Henry’ego Forda, Waltera P. Chryslera i Lee Iacocci. W opozycji do powszechnie szanowanych, uważanych za legendy zarządzania menedżerów analizie porównawczej można również poddać opowieść *self-made mana* uznawanego za *enfant terrible* sfery finansów Jordana Belforta, znanego pod pseudonimem „Wilk z Wall Street”. Ten sposób doboru danych biograficznych ilustruje również zachodzący u schyłku minionego stulecia proces wzrostu znaczenia sfery zarządzania finansami kosztem typowych dla ery industrialnej branż zajmujących się wytwórczością.

## 2. Geniusz przywództwa

*Przywództwo to przywódcy wraz ze swoimi zwolennikami, gdy działają dla osiągnięcia określonych celów, które obejmują wartości i motywacje, pragnienia i potrzeby, aspiracje i oczekiwania – zarówno liderów, jaki i ich zwolenników. A geniusz przywództwa polega na sposobie, w jaki ich przywódcy rozumieją i działają realizując własne i swoich zwolenników wartości i motywacje<sup>14</sup>.*

W biografjach *self-made manów* dostrzec należy nie tylko ich wysiłek motywacyjny mający wzmacniać zaangażowanie ich podwładnych, ale również istotne znaczenie czynników motywacyjnych dla karier ich samych. Szczególnie wyrazisty

<sup>13</sup> B. Franklin, *Żywot własny*, PWN, Warszawa 1960.

<sup>14</sup> J.M. Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 19, fragment w tłumaczeniu na język polski: B. Feder, *Kiedy lider staje się przywódcą? Nowe źródła przywództwa* [w:] *Lider, manager, oportunisto-współczesne koncepcje przywództwa*, red. K. Kasianiuk, Collegium Civitas, Warszawa 2008, s. 11.

wyduje się przypadek self-made mana znanego każdemu studentowi zarządzania, Lee Iacocci. Po kilkunastu latach pracy w Ford Motor Company Lee Iacocca stał się jednym z faworytów ówczesnego młodego wiceprezesa, późniejszego sekretarza obrony USA, Roberta S. McNamary: *tyrałem na uboczu, przez całą dekadę, aby teraz mieć swoje wielkie wejście*<sup>15</sup>. W roku 1960 Lee Iacocca został nominowany przez prezesa korporacji Henry'ego Forda II (wnuka Forda seniora) dyrektorem grupy Forda. Wciąż jednak brakowało mu własnych, autorskich osiągnięć: nie było jeszcze żadnego samochodu, który ludzie mogliby wskazać i powiedzieć: Ten model stworzył Iacocca<sup>16</sup>. Pomimo zdobycia najwyższej pozycji w hierarchii Forda bez wątplenia wiążącej się z zapewnieniem sobie wysokich zarobków i doskonałych warunków pracy, Lee Iacocca dąży do nadania produktom firmy charakteru zgodnego z autorską wizją zarządzania. Dla Iacocci zaczynającego swoją karierę od poziomu skromnego inżyniera potrzeba uznania dla jego umiejętności wydaje się być czynnikiem wpływającym na jego motywację do podejmowania trudnych wyzwań, takich jak projekt przełomowego dla firmy Forda Mustanga<sup>17</sup>.

Na postawę Iacocci spoglądać można z punktu widzenia motywowania poprzez potrzebę osiągnięć. W tym przypadku wymarzonym motywującym osiągnięciem nie jest zajęcie jednego z najwyższych stanowisk w Ford Motor Company, ale zapewnienie sobie istotnego wpływu na wytwarzane przez firmę samochody. Jak zauważył David C. McClelland, potrzebę osiągnięcia celu wykazuje zaledwie około 10 procent ludności Stanów Zjednoczonych<sup>18</sup>. Oznaczałoby to, iż ten ważny dla Herzberga czynnik motywujący ma istotny wpływ jedynie na wąską grupę pracowników, głównie menedżerów.

Być może więcej światła na ten problem rzuci inny przykład z kariery Lee Iacocci. Wielkim osiągnięciem menedżera Forda nie okazał się inny projekt: Ford Pinto. Wady konstrukcyjne spowodowane stosowaniem posuniętych do granic absurdu oszczędności skutkowały tragicznymi dla użytkowników konsekwencjami. Według niektórych źródeł w wypadkach spowodowanych błędami inżynierów mogło zginąć w USA około 900 osób<sup>19</sup>. Oczywiście inżynierowie Forda zdawali sobie sprawę z wad konstrukcyjnych, ale hierarchiczne podporządkowanie i nacisk na szybką finalizację projektu sprawiły, że unikali informowania swoich menedżerów o wykrytych problemach<sup>20</sup>. Z punktu widzenia teorii dwuczynnikowej należy postawić tezę o klęsce spowodowanej niezaistnieniem dwóch istotnych czynników higieny: poprawnych stosunków interpersonalnych i właściwie funkcjonującej administracji firmy. Personel nie tylko był niezadowolony z pracy w warunkach nacisku ze strony menedżerów, ale co gorsza obawiał się dyskusji z przełożonymi z obawy przed utratą źródła zarobków i – co za tym idzie – bezpieczeństwa.

<sup>15</sup> L. Iacocca, *Iacocca. Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1990, s. 55.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>17</sup> D.S. Landes, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Muza, Warszawa 2007, s. 163.

<sup>18</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 526.

<sup>19</sup> Więcej na temat braku dbałości amerykańskich producentów o kwestie bezpieczeństwa: R. Nader, *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*, Grossman Publishers, New York 1965.

<sup>20</sup> L. Iacocca, op. cit., s. 318.

Taylorowski styl zarządzania dobrze sprawdzający się w czasach produkcji Forda T spowodował nieprawidłowości w komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Nie sprawdziło się również anachroniczne, ale wymuszone kryzysem naftowym lat siedemdziesiątych dążenie do stosowania jak najoszczędniejszych metod produkcji. Iacocca, podobnie jak cała korporacja, zanurzony w hermetycznym świecie hierarchicznego podporządkowania, nie posiadał wiedzy na temat występujących na niższym szczeblu problemów. Jednocześnie niespełnienie fundamentalnych z punktu widzenia pracowników czynników higieny skutkowało porażką projektu Forda Pinto. Nie należy jednak lekceważyć argumentu podnoszącego znaczenie właściwej struktury przedsiębiorstwa dla powodzenia planowanych działań. Wydaje się, że lepszy kontakt pomiędzy menedżerami a inżynierami i pracownikami niższego szczebla mógłby zabezpieczyć Forda przed bolesną porażką.

Problem Forda Pinto zapoczątkował długotrwały destrukcyjny konflikt przywództwa na szczytach Ford Motor Company, którego głównymi aktorami byli Iacocca i Ford II. Iacocca nie miał szans na zwycięstwo w konflikcie wartości reprezentowanych przez rodzinę Fordów i ich wizję rodzinnego zarządzania. Ostatecznie starcie zakończyło się pyrrusowym zwycięstwem dawnych ideałów dynastycznych. Iacocca, ambitny *self-made man* kierujący się etyką biznesową rodem z „prowinjonalnego Allentown”<sup>21</sup>, poniósł chwilową klęskę, ale już wkrótce stanął na czele innej potęgi motoryzacyjnej, pogrążonej w znacznie głębszym kryzysie strukturalnym.

W 1978 r. Lee Iacocca został prezesem Chryslera. Jego zadaniem stało się wdrożenie programu naprawczego w przynoszącym ogromne straty koncernie. Podstawą do podjęcia zdecydowanych działań było zidentyfikowanie głównych problemów nurtujących strukturę spółki. Iacocca nie rozpoczyna swojej diagnozy stanu spółki od wyników finansowych, lecz etycznej strony funkcjonowania załogi Chryslera. Pracownicy nie wykazywali elementarnej lojalności wobec swojego pracodawcy, rozprzestrzeniło się szpiegostwo gospodarcze. Według Iacocci, niebezpieczeństwo takich zjawisk jest szczególnie wysokie w okresach, gdy stabilność firmy jest zagrożona<sup>22</sup>. Iacocca musiał więc rozpocząć swoją misję ratunkową od zmotywowania pracowników Chryslera, aby pragnęli wraz z nim walczyć o stojącą nad przepaścią firmę.

Lojalność wobec firmy i pracowników nakazywała mu dostosowanie się do ograniczeń narzucanych całej spółce: *zaczętem od zredukowania moich poborów do jednego dolara rocznie*<sup>23</sup>. Iacocca proponuje „równość wyrzeczeń” uwiarygodniającą cały autorski program. Przywództwo w jego wykonaniu ma charakter egalitarny, nie jest władzą narzuconą z zewnątrz. Działania lidera wraz z zespołem są przykładem współdziałania i demokracji w najlepszym wydaniu<sup>24</sup>. Mimo tak wzniosłych założeń, Iacocca nie ukrywa, że zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga podejmowania trudnych decyzji. Dla szefa Chryslera najbardziej bolesne były momenty

<sup>21</sup> L. Iacocca, op. cit., s. 166. Iacocca cytuje fragment anonimowej wypowiedzi prasowej jednego z przedstawicieli rodziny Forda: *syna włoskiego imigranta urodzonego w Allentown, w Pensylwanii, zawsze będzie dzielił wielki dystans od Grosse Pointe* (prestiżowej willowej dzielnicy Detroit).

<sup>22</sup> Ibidem, s. 192.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 274.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 275.

masowych zwolnień pracowników, podczas których, jak sam twierdził, popełniono wiele błędów: *mamy na rękach trochę krwi, ale to był stan katastrofy, trzeba było działać możliwie skutecznie i sprawnie*<sup>25</sup>.

Iacocca stosuje nadzwyczaj ryzykowną taktykę. Nie dysponując możliwościami zapewnienia pracownikom żadnego z podstawowych czynników higieny – płacy, bezpieczeństwa zatrudnienia, poprawnych warunków pracy – skupia się na wciągnięciu ich w grę o przetrwanie firmy. Motywuje ich poprzez uświadomienie ich znaczenia dla firmy oraz spoczywającej na wszystkich odpowiedzialności za korporację, uznaje ich wysiłek wkładany w pracę, która w warunkach zagrożenia przedsiębiorstwa bankructwem staje się, według niego, wartością samą w sobie. Odpowiednio zmotywowani przez lidera pracownicy mogą zgodzić się na obniżenie standardów warunków pracy w celu zapewnienia sobie wartości uznawanych przez nich za wyższe, takich jak m.in. odpowiedzialność za los firmy.

Wyrazistym argumentem mogącym poddawać w wątpliwość niektóre z poczynionych przez Herzberga spostrzeżeń, jest przykład fluktuacji personelu Ford Motor Company. Przyjęty przez Forda model masowej i taśmowej produkcji nie pozostawiał zatrudnionym pola do wykazywania swojej pracowitości. Dla twórcy metody produkcji taśmowej poświęcenie dla firmy nie jest funkcjonalnie konieczne, ponieważ zastępowane jest przez taylorowską rutynę i powtarzalność: *[b]iznesmen z wielką dokładnością trzyma się swej rutyny; praca prezesa banku, a także wyższych i niższych urzędników bankowych, składa się przeważnie z samej tylko rutyny*<sup>26</sup>. Problemem była jednak ogromna skala odejść z fabryki Forda sięgająca 370% rocznie oraz absencji wynoszącej 10% dziennie<sup>27</sup>. Dla Henry'ego Forda oczywista stała się konieczność zwiększenia motywacji pracowników. Jeden z jego menedżerów zapisał w swoich wspomnieniach w 1913 r. znamienne zdanie: *[z]aczęliśmy sobie zdawać sprawę z większej roli czynnika ludzkiego, niż roli techniki i użytych materiałów. Muszę wyznać, iż do tamtego momentu wydawało się, że poprawnie funkcjonujące mechanizmy i odpowiednio dobrane materiały wystarczą, aby nasi pracownicy automatycznie wykonywali swoje obowiązki pod naszym niewielkim lub żadnym nadzorem*<sup>28</sup>. W tym samym czasie Ford zleca wykonanie wśród robotników sondażu na temat warunków pracy w jego zakładach. Według robotników do odejść z pracy skłaniały ich niskie płace i zbyt długi dzień pracy<sup>29</sup>. Ford decyduje się w styczniu 1914 r. na podwyższenie poziomu zarobków robotników jego kompanii do pięciu dolarów dziennie, czyli nieporównanie wyższego, niż w innych zakładach, jednocześnie skracając dzień pracy z 9. do 8. godzin sześć dni w tygodniu<sup>30</sup>. Pierw-

<sup>25</sup> Ibidem, s. 230.

<sup>26</sup> H. Ford, *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielesko 2006, s. 120.

<sup>27</sup> D.M.G. Raff, H. L. Summer, *Did Henry Ford Pay Efficiency Wages?*, „Journal of Labor Economics” 1987, vol. 5, No. 4, Part 2: “The New Economics of Personnel”(Oct., 1987), s. S63-S64.

<sup>28</sup> *We began to realize something of the relative value of men mechanism and material, so to speak, and we confess that up to this time we believed that mechanism and material were of larger importance and that somehow or other the human element of our men were taken care of automatically and needed little or no consideration.* Cytat za: ibidem, s. S66.

<sup>29</sup> D.M.G. Raff, H.L. Summer, op. cit., s. S69.

<sup>30</sup> D.S. Landes, *Dynastie...*, s. 144.



szym wymiernym skutkiem rewolucyjnych zmian był spadek liczby odejść z 870. w marcu 1913 r. do zaledwie 115. w analogicznym miesiącu kolejnego roku<sup>31</sup>.

Powyższe dane sugerują, że decydujące o sukcesie przygotowanych przez Forda i jego menedżerów zmian były czynniki klasyfikowane przez Herzberga jako higieniczne. Jeśli przeanalizujemy fordowską narrację na temat zagadnienia pracy i płacy jako czynników motywujących, dojdziemy do wniosków, które można zinterpretować w sposób całkowicie odmienny od założeń Herzberga. Bez wątpienia wysoka płaca zapewniała robotnikom brak niezadowolenia z wypełnianych obowiązków. Jednak zdaniem Forda możliwości wynikające z wyższych płac w Ford Motor Company były drogą do spełnienia jego osobistych marzeń o nowoczesnym społeczeństwie. Poprzez swoją wizję dokonywał wytworzenia czynnika motywującego robotników, która była swoistą inspiracją dla pracowników wykonujących niewdzięczną i powtarzalną pracę przy taśmie produkcyjnej. Nie uzasadniał swojego projektu humanitaryzmem, mimo że – jak pisał – *miła jest świadomość uszczęśliwienia innych, (...) wprowadzenia podwyżki, z której można czerpać przyjemność*<sup>32</sup>. Chodziło o stworzenie przedsiębiorstwu trwałych podstaw poprzez poprawienie sytuacji finansowej robotników na tyle, aby mogli kupować produkowane przez siebie samochody w myśl zasady, że *wysoka płaca robotników przyczynia się do niskich cen samochodów*<sup>33</sup>. Robotnik kupując wyprodukowanego przez siebie Forda T wciąż zdaje sobie sprawę z bycia dodatkiem do taśmy produkcyjnej, ale zdaniem Forda poprawia tym standard swego „przyzwoitego życia”.

Na zakończenie tej części analizy należy przytoczyć „wyznanie wiary” menadżera *self-made mana*. Pragnąłem pełni władzy! stwierdza w swoich wspomnieniach Walter Chrysler<sup>34</sup>. Założenie w połowie lat 20. po odejściu z General Motors koncernu Chrysler jest dla autora zwieńczeniem jego ambicji; osiągnął pełnię władzy pozwalającą na realizację własnych ideałów. Ukoronowaniem jego sukcesu była budowa pod koniec lat 20. słynnego Chrysler Building w Nowym Jorku. Zdaniem Chryslera, po wejściu do wieżowca ludzie mieli doświadczać uniesienia motywującego do realizacji postawionych sobie celów. Biurowiec miał być katedrą ludzkich możliwości<sup>35</sup>.

Chrysler jest przykładem *self-made mana* tworzącego opowieść o czynnikach motywujących go do pracy. Dla Fredericka Herzberga jego opowieść mogłaby być dowodem na zasadniczą rolę czynników motywacji w procesie budowania kariery zawodowej. Z kolei krytyk założeń jego teorii mógłby uznać opowieści Chryslera i pozostałych *self-made manów* jako wyjątkowe na tle postaw większości pracowników. Herzberg wydaje się bowiem traktować przestrzeń organizacji jako zamknięty mikrokosmos, którego „mieszkańcy” są zainteresowani wyłącznie realizowaniem swoich ambicji poprzez aktywność w własnym miejscu pracy. Nie bierze pod uwa-

<sup>31</sup> D.M.G. Raff, H.L. Summer, op. cit., s. S78.

<sup>32</sup> H. Ford, op. cit., s.144.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 167.

<sup>34</sup> *Full authority is what I want!* W.P. Chrysler, *Life of an American Workman*, The Curtis Publishing Company, New York 1937 (wydanie elektroniczne), rozdział „Conflicts in a new career”.

<sup>35</sup> W.P. Chrysler, op. cit., rozdział „A postscript”.

gę wielości sposobów zaspokajania poczucia uznania i rozwoju oraz wynikającego z nich zadowolenia, które osiągnąć można m.in. poprzez konsumpcję. Należy bowiem pamiętać, że w społeczeństwach konsumpcyjnym głównym mechanizmem dostarczania przyjemności i poszukiwania uznania innych jest zindywidualizowany wybór mechanizmów dostarczania przyjemności<sup>36</sup>. Kolejna część artykułu dotyczyć będzie odnajdywania motywacji właśnie w wartościach dalekich od klasycznego etosu kapitalistycznego.

### 3. *Hybris*: toksyczna przyjaźń

Powyższe rozważania poświęcone zostały motywacji w biografjach szanowanych *self-made manów* stojących na czele amerykańskiej motoryzacji. Równie interesujące wydają się czynniki motywujące menedżerów działających na skraju obowiązujących regulacji prawnych lub bardzo często je przekraczających. Konieczność zachowania nieuczciwych etycznie i prawnie praktyk biznesowych w tajemnicy skłania do jak najbliższego związania pracowników z liderem i całą strukturą firmy.

Warto przyjrzeć się jednemu z najbardziej znanych przykładów menadżera tworzącego przedsiębiorstwo, którego działalność oparta jest na nieuczciwych praktykach. Syn skromnych księgowych z Nowego Jorku, Jordan Belfort, założyciel Stratton Oakmont w swojej fabularyzowanej autobiografii<sup>37</sup>, przeniesionej na duży ekran przez Martina Scorsese, opisał nie tylko świat pełen narkotyków i wyuzdanych rozrywek, ale również szczegóły wewnętrznego funkcjonowania firmy, na której pracowników największy wpływ wywierała jego autorska filozofia prowadzenia ściśle podporządkowanego, jak sam uważał, bezwzględnie wiernego zespołu pracowników.

Podstawowym czynnikiem higieny skłaniającym młodych, rozpoczynających karierę brokerów do pracy dla Belforta były kolosalne zarobki. Ich wysokość była jednak uzależniona od prowizji ze sprzedaży akcji w obrocie pozagiełdowym. Jak opisuje Belfort: *oczekiwano, że początkujący broker zgarnie ćwierć miliona dolarów rocznie. (...) Po dwóch latach pracy albo zarabiał pół miliona, albo uważano go za słabego i bezwartościowego*<sup>38</sup>. Stosując metodologię Herzberga, należy zauważyć, iż pracownicy Belforta osiągnęli stan braku niezadowolenia z pracy poprzez osiągnięcie odpowiedniego w ich subiektywnym mniemaniu poziomu przychodów. Dłuższe pozostawanie zarobków na niezmiennym poziomie było równoznaczne z niezadowoleniem. Czynnikiem motywującym do bardziej wyťažonej pracy była nie tyle perspektywa zwiększania swoich dochodów, ale swoistego awansu w prestiżowej hierarchii starszeństwa i podziwu wobec osiągnięć wyrażanego przez stojących wyżej od nich.

<sup>36</sup> M. Graszewicz, M. Ulidis, *Style życia. Zarys systemowej teorii i koncepcji badawczej* [w:] *Kształtowanie wizerunki jako narzędzie public relations*, red. I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 19-30.

<sup>37</sup> J. Belfort, *Wilk z Wall Street*, Świat Książki Warszawa 2014 (wydanie elektroniczne).

<sup>38</sup> J. Belfort, op. cit., rozdział 5 „Najsilniejszy narkotyk”.

Jak już wspomniałem, dla Belforta podstawą funkcjonowania firmy była absolutna wierność pracowników. Jednym ze stosowanych przez niego czynników motywacji było okazywanie pracownikom uznania. Belfort szczególnie znaczenie przypisuje dopuszczeniu do tajemnic funkcjonowania firmy: *Danny ścisnął palcami wargi i lekko je przekręcił, jakby chciał powiedzieć: będę milczał po grób; właśnie to znaczyła mafijna omertà: milczenie, zmowa milczenia*<sup>39</sup>. *Omertà* to element obyczajowości sycylijskich „rodzin” zabraniający członkom grupy przestępczej ujawniania na zewnątrz szczegółów jej działania pod groźbą wendety (krwawej zemsty)<sup>40</sup>. Niemal jawne używanie tego rodzaju terminów dla określenia stosunków wewnątrz organizacji zajmującej się handlem akcjami, a więc działalnością na pozór w pełni legalną było dla pracowników Stratton Oakmont czymś więcej niż wewnątrz korporacyjnym dowcipnym żargonem. Jest to raczej symbol zaufania jakim „Wilk z Wall Street” obdarzał swoich podwładnych. Dopuszczenie do tajemnic, a przez to ponoszenie pełnej odpowiedzialności, również za ewentualne nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy, było dla nich jednym z ważnych czynników motywujących.

Istotnym elementem korporacyjnej kultury w wersji Stratton Oakmont było również specyficzne wyrażanie szacunku. Belfort opisuje powitanie rozpoczynające zwyczajną firmową naradę: *[Danny] przywitał się ze mną jak mafioso, ciepłym uściskiem i pocałunkiem w policzek. Był to znak wierności i szacunku, gest w Stratton Oakmont bardzo ceniony*<sup>41</sup>. Wydaje się, że mafijny gest, podobnie jak *omertà*, jest nie tyle korporacyjnym zwyczajem, ale swoistym włączeniem do rodziny, odpowiedzią na potrzebę afiliacji, według Herzberga jednego z głównych czynników motywacji. Należy jednak zauważyć, że pragnienie przynależności grupowej jest jedną z podstawowych potrzeb większości ludzi wyrażaną poprzez stosowanie odpowiednich wzorców zachowań. Bez wątplenia w Stratton Oakmont możliwość dostąpienia do uczestnictwa w zwyczajach kierownictwa firmy była ważnym czynnikiem motywującym do większego poświęcenia, ale mogła też zapewnić poczucie bezpieczeństwa w warunkach stałego zagrożenia odpowiedzialnością prawną.

W tym miejscu należy przytoczyć hipotezę, wedle której więź przyjaźni pomiędzy liderem organizacji a jego podwładnymi lub partnerami biznesowymi może być jednym z istotnych czynników motywacji. Przyjaźń opiera się na poczuciu wspólnotowości i bezinteresownego oddania. Jej oddziaływanie może zwiększać skuteczność działania organizacji<sup>42</sup>. Jednocześnie występującym czynnikiem ryzyka jest możliwość instrumentalizacji przyjaźni i wynikającego z tego niebezpieczeństwa konfliktów wewnątrz organizacji<sup>43</sup>. Ryzyko wystąpienia sporu wynikającego z instrumentalizacji jest znacząco niższe w przypadku firm zakładanych przez przyjaciół. Takim przypadkiem była firma Stratton Oakmont założona przez Belforta i jego kolegów. Belfort motywował „swój” personel poprzez tworzone z nim bliskie relacje.

<sup>39</sup> Ibidem, rozdział 6 „Kontrolerzy w mroźonce”.

<sup>40</sup> M. Puzo, *Omertà*, Muza, Warszawa 2007, s. 7.

<sup>41</sup> J. Belfort, op. cit., rozdział 5.

<sup>42</sup> K. Grayston, *Friendship versus Business in Marketing Relationships*, „Journal of Marketing” 2007, vol. 71, No. 4, s. 121.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 125.

## 4. Podsumowanie

Badacz wartości w biznesie Marta Bucholc ostrzega przed złudną pokusą nadmiernego zawierzenia etosowi przedsiębiorczości. Twierdzi, że może być on wykorzystywany niczym magiczne zwierciadło, w którym przejrzenie się poprawia samopoczucie. Warunkiem powodzenia jest jednak konieczność zniszczenia wszystkich pozostałych luster dających prawdziwy obraz motywacji i zachowań przedsiębiorcy<sup>44</sup>. Podobnie wielu badaczy może ulegać pokusie interpretowania narracji autobiograficznych poprzez pryzmat tej lub innej wyrafinowanej intelektualnie teorii mającej ambicje wyjaśniania motywacji przedsiębiorców lub pracowników i odrzucenie przypadków niezgodnych ze z góry przyjętą tezą. Błędem byłoby również przyjęcie tezy o schyłku lub upadku etosu pracy w biografiami menedżerów i zadowolenie się stwierdzeniem, że dawni „etosowi” przedsiębiorcy ustąpili miejsca ludziom pokroju Belforta. W zwierciadle wartości kapitalizmu pragną przeglądać się wszyscy przedsiębiorcy niezależnie od wyznawanych przez siebie standardów etycznych.

Celem artykułu nie było jednoznaczne udzielanie odpowiedzi na zarysowane pytania badawcze, lecz wskazanie potencjalnych kierunków szerszej zakrojonej analizy. W tym kontekście założenia teorii Herzberga wydają się narzędziem interpretacyjnym pozwalającym na zrozumienie etycznej strony sfery motywowania przez menedżerów *self-made manów* budujących narracje autobiograficzne. Warunkiem jej uczciwego stosowania w analizie biograficznej jest jednak branie pod uwagę wielu argumentów adwersarzy Herzberga. Swoistym uzupełnieniem teorii Herzberga może być włączenie do analizy wykorzystującej jego założenia dorobku grona badaczy zajmujących się kulturą korporacji lub klasycznych rozważań nad etosem wciąż stanowiących inspirację dla większości współczesnych refleksji nad kapitalizmem.

## Bibliografia

- Behling O., G. Labovitz, R. Kosmo, *The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal*, „The Academy of Management Journal” 1968, vol. 11, No. 1, s. 99-108. doi: 10.2307/255200.
- Belfort J., *Wilk z Wall Street*, Świat Książki Warszawa 2014 (wydanie elektroniczne).
- Brandt R.L., *Jednym kliknięciem. Historia Jeffa Bezosa i rosnącej potęgi Amazon.com*, Helion, Warszawa 2013 (wydanie elektroniczne).
- Bucholc M., *Konserwatywna utopia kapitalizmu. Etyczne iluzje międzywojennego kupiectwa*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
- Chrysler W.P., *Life of an American Workman*, The Curtis Publishing Company, New York 1937, wydanie elektroniczne: <http://www.gutenberg.ca/ebooks/chrysler-workman/chrysler-workman-00-h-dir/chrysler-workman-00-h.html#POSTSCRIPT>.

<sup>44</sup> M. Bucholc, *Konserwatywna utopia kapitalizmu. Etyczne iluzje międzywojennego kupiectwa*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 246.

- Feder B., *Kiedy lider staje się przywódcą? Nowe źródła przywództwa* [w:] *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, red. K. Kasianiuk, Collegium Civitas, Warszawa 2008, s. 25-44.
- Ford H., *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2006.
- Franklin B., *Żywot własny*, PWN, Warszawa 1960.
- Graszewicz M., M. Ulidis, *Style życia. Zarys systemowej teorii i koncepcji badawczej* [w:] *Kształtowanie wizerunki jako narzędzie public relations*, red. I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 19-30.
- Grayston K., *Friendship versus Business in Marketing Relationships*, „Journal of Marketing” 2007, vol. 71, No. 4, s. 121-139.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Herzberg F., B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation of Work*, John Wiley and Sons, New York 1959.
- Iacocca L., *Iacocca. Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1990.
- Kostera M., *Archetypy, opowieści archetypiczne i metafory* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. B. Glinka, M. Kostera, Warszawa 2012, s. 155-170.
- Koźmiński A.K., W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Landes D.S., *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Muza, Warszawa 2007.
- Lindsay C., E. Marks, L. Gorlow, *The Herzberg Theory; A Critique and Reformulation*, „Journal of Applied Psychology” 1967, vol. LI, s. 330-339. doi: 10.1037/h0024868.
- Locke E.A., G.P. Latham, *What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*, „The Academy of Management Review” 2004, vol. 29, No. 3, s. 388-403. doi: 10.5465/AMR.2004.13670974.
- Nader R., *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*, Grossman Publishers, New York 2007.
- Ondrack D.A., *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*, „The Academy of Management Journal”, 1974, vol. 17, No. 1, s. 79-89. doi: 10.2307/254773.
- Puzo M., *Omertà*, Muza, Warszawa 2007.
- Raff D.M.G., L.H. Summer, *Did Henry Ford Pay Efficiency Wages?*, „Journal of Labor Economics” 1987, vol. 5, No. 4, Part 2: „The New Economics of Personnel” (Oct., 1987), s. S57-S86.
- Steinmetz L.L., *The Research and Development Manager's Dilemma: Fact or Fiction*, „The Academy of Management Journal” 1966, vol. 9, No. 2, s. 145-151. doi: 10.2307/255033.
- The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, Gallup Inc., 2013, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>.