

Problematyka społecznej odpowiedzialności w nauczaniu historii biznesu w Harvard Business School

Autor: Mariusz Jastrzęb

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, vol. 16, s. 63-74

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_jastrzab_63_74.pdf

Social Responsibility in Business History Teaching at Harvard Business School

Author: Mariusz Jastrzęb

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2013, vol. 16, pp. 63-74

Published by Lodz University Press

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_jastrzab_63_74.pdf

Mariusz Jastrzab

Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

e-mail: jastrzab@kozminski.edu.pl

Problematyka społecznej odpowiedzialności w nauczaniu historii biznesu w Harvard Business School

1. Uwagi wstępne

Krytycy prezentystycznego charakteru wspólnego kształcenia menedżerskiego postulują szersze uwzględnienie w nim perspektywy historycznej, widząc w tym drogę do wyczulenia zarządzających przedsiębiorstwami na odległe w czasie następstwa społeczne podejmowanych decyzji i uzmysłowienia im odpowiedzialności za dorobek swoich poprzedników, los pracowników oraz społeczności, w których działają¹. Szersza wiedza historyczna miałaby ustrzec menedżerów przed akceptowaniem nadmiernego ryzyka i orientacją na krótkoterminowy zysk, dać umiejętność analizowania otoczenia, przewidywania działań poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa oraz identyfikowania potencjalnych pól konfliktów i rozwiązywania ich². Powinna również wyczulać ich na rolę czynników kulturowych i społecznych w działalności jednostek i grup, a także uświadamiać, że motywacji ludzkich działań nie można sprowadzać wyłącznie do dążenia do zysku³.

W nauczaniu historii widzi się także sposób na kształtowanie wśród menedżerów postawy aktywizmu, otwartości wobec potrzeb społecznych i gotowości do odpowiadania na nie. Przeszłość miałaby dostarczać pozytywnych wzorców osobowych. Przykłady dawnych przedsiębiorców i firm mogłyby pokazać, że przestrzeganie wysokich standardów etycznych okazuje się w dłuższej perspektywie opłacalne⁴. Historia wraz z innymi przedmiotami humanistycznymi,

¹ P. Górski, *Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4, s. 27; M. Ratajczak, *Wyzsze szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6, s. 18-20.

² T. Sobczak, *Polskie doświadczenia w badaniach organizacji i zarządzania w perspektywie historycznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 113-123.

³ J. Duda, *W kręgu paradygmatu historyzmu (o zmieniającej się roli refleksji historycznej w myśli ekonomicznej)*, [w:] *Historia gospodarcza i historia myśli ekonomicznej a teoria ekonomii*, red. J. Skodlarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 18-29.

⁴ B. Marks, J. Skodlarski, *Uwagi dotyczące nauczania historii na kierunkach ekonomicznych*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 1995, s. 223-240.

miałyby nie tylko rozszerzać wiedzę ogólną studenta i budować fundament, w oparciu o który będzie on mógł zdobywać wiedzę specjalistyczną, ale także kształcić umiejętność patrzenia na działalność firmy w kontekście całej gospodarki i rozwiązywania nietypowych problemów. Uczylały go nieschematycznego myślenia, a więc przygotowywała do podejmowania decyzji, a nie jedynie pełnienia funkcji wykonawczych w przedsiębiorstwie⁵. Historycy chcieliby, aby przyszły menedżer traktował wiedzę historyczną jako klucz do zrozumienia teraźniejszości i ważne narzędzie analityczne pozwalające trafnie prognozować przyszłość, a więc redukować niepewność⁶.

Zainteresowaniu przeszłością nie sprzyjają jednak racjonalistyczne, technokratyczne koncepcje w naukach o zarządzaniu, wyrastające z ducha pozytywizmu i mające swe źródła jeszcze w XIX wieku, w okresie kształtowania się zarządzania jako dyscypliny naukowej. Ich elementem było przekonanie, że można wypracować uniwersalne reguły podejmowania decyzji, świadomie i w zasadzie dowolnie kształtować struktury organizacyjne przedsiębiorstw w oparciu o kryterium efektywności oraz zarządzać personelem, który ową orientację efektywnościową będzie podzielał, a zatem w przewidywalny sposób reagował na bodźce. Konsekwencją takiego myślenia jest właśnie wspomniany na wstępie prezentyzm, przekonanie, że dziedzictwo przeszłości nie jest istotne z punktu widzenia teraźniejszości i przyszłości organizacji⁷. Do częściowego przełamania takiego podejścia przyczynia się rosnące w ostatnim czasie zainteresowanie specjalistów od zarządzania kulturą organizacyjną, mechanizmami zapamiętywania i zapominania działającymi wewnątrz organizacji, stanem świadomości jej uczestników, ich systemami wartości, emocjami, sposobami definiowania sytuacji, w jakich się znajdują, czynnikami wpływającymi na przebieg procesów zmian organizacyjnych czy ograniczeniami napotykanymi przez zarządy przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

W swoim artykule chciałbym przeanalizować wybrane studia przypadków przygotowane (czyli nowo napisane lub skorygowane) w latach 2010-2012 w Harvard Business School i prezentowane tam studentom w ramach zajęć z historii biznesu. Spróbuję pokazać, w jaki sposób opisuje się w nich relacje między biznesem a społeczeństwem. Będzie mnie interesowało to, czy studentów skłania się do dyskusji nad moralnymi dylematami wynikającymi z decyzji strategicznych podejmowanych przez menedżerów. Czy nakłania się ich

⁵ J. Chłopecki, *Nauki humanistyczne – potrzebne czy zbędne?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie” 1999, nr 4, s. 9-17; R. Kluska, *Rola nauk społeczno-humanistycznych w kształceniu menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie” 1999, nr 4, s. 208; W. Morawski, *Czy historia gospodarcza jest jeszcze potrzebna*, [w:] *Historia gospodarcza...*, s. 16.

⁶ R. Matera, *Czy odwrót od historii?*, [w:] *Z historii myśli ekonomicznej i historii gospodarczej. Księga jubileuszowa prof. Wiesława Piątkowskiego*, red. J. Skodlarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 99-103.

⁷ P. Górski, *Menedżerowie, ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 43-56; P. Górski, *Zarządzanie w perspektywie humanistycznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 110.

do zastanowienia, jak wpływały one na losy różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa? Jak prezentuje się problem odpowiedzialności osób zarządzających: czy traktuje się je jako zobowiązane jedynie do troszczenia się o zysk dla właścicieli, czy też uznaje się, że mają szersze obowiązki? Czy na zajęciach jest miejsce na refleksję nad tym, jak powinien się zachowywać odpowiedzialny przedsiębiorca w kraju biednym, albo posiadającym niedemokratyczny system sprawowania władzy?

Standardy obowiązujące na Harvardzie są istotne, ponieważ ta właśnie uczelnia wyznacza trendy w zakresie kształcenia menedżerskiego i stanowi wzór do naśladowania dla innych. Tam też narodziła się historia biznesu, co nie jest bez znaczenia również dlatego, że sposób traktowania kwestii etycznych wydaje się związany z ewolucją, jaką przeszła ta dziedzina wiedzy. Zaczęę więc od jej skrótowego przedstawienia.

2. Czym jest historia biznesu?

Historia biznesu bada dzieje firm lub całych branż oraz ludzi związanych z biznesem (właścicieli, menedżerów, pracowników)⁸. Jej narodziny przypadają na lata dwudzieste dwudziestego wieku. W 1927 roku na Harvardzie, utworzono pierwszą na świecie katedrę historii biznesu. Objął ją Norman S. B. Gras, historyk zajmujący się m.in. dziejami angielskiej polityki celnej i rynku zbożowego oraz amerykańskiej bankowości. Rok przed uzyskaniem profesury na Harvardzie, Gras zaczął redagować „Business History Review” (pierwotnie pod innym tytułem), pierwsze pismo naukowe zajmujące się dziejami przedsiębiorstw. Także w Harvardzie zawiązało się pierwsze stowarzyszenie historyków biznesu⁹. Początkowo historię biznesu uprawiano w Stanach Zjednoczonych. Po drugiej wojnie światowej zainteresowano się nią także w Europie Zachodniej i w Japonii. Badania koncentrowały się przede wszystkim na wewnętrznych dziejach firm i to głównie tych największych, działających globalnie oraz na biografiach czołowych biznesmenów.

Rozwój badań nad historią przedsiębiorstw wynikał nie tylko z zainteresowań osób zatrudnionych na uniwersytetach, ale również z zapotrzebowania środowisk biznesowych. Zanim *business history* trafiła na uniwersytety, a później równolegle z badaniami akademickimi, dziennikarze, emerytowani menedżerowie lub wynajęci do takiego zadania zawodowi historycy pisywali historie dużych przedsiębiorstw na zlecenie ich zarządów. Przedsięwzięcia te miały zwykle charakter okolicznościowy, najczęściej związany z obchodami ważnych dla firm rocznic. Służyły kształtowaniu ich pozytywnego wizerunku. Odegrały zapewne

⁸ D.J. Jeremy, G. Tweedale, *Introduction*, [w:] *Business History*, red. D.J. Jeremy, G. Tweedale, Sage, London 2005, s. xiii.

⁹ T.C. Barker, R. H. Campbell, P. Mathias, *Business History*, The Historical Association, London 1960, s. 23; L. Galambos, *American Business History*, Service Center for Teachers of History, Washington D.C. 1967, s. 1.

swoją rolę w budowaniu ich kultur organizacyjnych. Nie były jednak bez znaczenia również dla sposobu uprawiania historii biznesu na uczelniach: wzmacniały trend do zajmowania się głównie największymi firmami i pisanie o nich w pozytywnym kontekście.

Do utrwalenia w historii biznesu tendencji do koncentrowania się na dziejach wielkich korporacji, wywodzących się z centrum światowego kapitalizmu, a więc ze Stanów Zjednoczonych bądź Europy Zachodniej, przyczyniły się także prace najważniejszego przedstawiciela tej dziedziny wiedzy, Alfreda Chandlera¹⁰. Chandler sprawił, że historia biznesu wyszła z getta wydziałów zarządzania i że zainteresowali się nią historycy badający inne aspekty życia społecznego. Pisał o amerykańskich spółkach kolejowych, producentach stali, koncernach naftowych, firmach motoryzacyjnych, zbrojeniowych, chemicznych czy wielkich przedsiębiorstwach handlowych. Wskazywał na czynniki, przede wszystkim techniczne, które, poczynawszy od drugiej połowy XIX wieku, umożliwiły im szybki rozwój. Uważał, że Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia zawdzięczały wzrost gospodarczy właśnie działalności wielkich korporacji i że to właśnie one decydowały o postępie technicznym. Przedstawiał okoliczności, w jakich zarządzanie dużymi firmami profesjonalizowało się oraz następstwa tego procesu.

W opinii Chandlera w nowoczesnej gospodarce wielkie korporacje zaczęły odgrywać szczególną rolę. Wprawdzie rynek w dalszym ciągu tworzył popyt na dobra i usługi, ale to korporacja stała się koordynatorem ich przepływu, ona także zaczęła decydować o alokacji zasobów ludzkich i finansowych, determinując w ten sposób kierunki rozwoju gospodarczego¹¹. Tezy Chandlera były krytykowane. Zarzucano mu schematyzm i determinizm – jednowymiarowe tłumaczenie zmian organizacyjnych czynnikami technologicznymi i pomijanie społeczno-kulturowego kontekstu ewolucji zarządzania¹². Pomimo krytyki, zaproponowany przez Chandlera model wyjaśniający silnie wpłynął zarówno na dalsze badania, jak i na sposób nauczania historii biznesu. Badania Chandlera koncentrowały się na strategii wielkich firm i ewolucji ich struktur organizacyjnych w reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Ten właśnie aspekt jego prac okazał się inspirujący dla specjalistów z zakresu zarządzania¹³. Następcy Chandlera szli więc jego tropem: analizowali strategię opisywanych przez siebie firm i następujące w nich zmiany organizacyjne. Mniej uwagi poświęcali relacjom pomiędzy biznesem a jego otoczeniem.

Historia biznesu zaczęła być wykładana na Harvardzie po objęciu katedry przez Grasa. W latach siedemdziesiątych Alfred Chandler i jego współpracownicy

¹⁰ „Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise” (1962), „The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business” (1977).

¹¹ A.D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.) – London 2002 (1977), s. 1.

¹² A. Colli, *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, s. 9-10; S.W. Usselman, *Still Visible: Alfred D. Chandler's 'The Visible Hand'*, „Technology and Culture” 2006, vol. 47(3). s. 584-596.

¹³ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 57.

wprowadzili do programu kurs *The Coming of Managerial Capitalism*, a jego tematem przewodnim, w zgodzie z zainteresowaniami Chandlera, stała się profesjonalizacja zarządzania – jej przyczyny oraz wpływ na różne aspekty życia gospodarczego. Jest on oferowany studentom do dziś¹⁴.

Popularność wśród studentów kursu dotyczącego ewolucji kapitalizmu menedżerskiego sprawiła, że w 1996 roku pojawił się kolejny, obowiązkowy dla wszystkich rozpoczynających program MBA: *Creating Modern Capitalism. How Countries, Companies and Entrepreneurs Triumphed in Three Industrial Revolutions*. W systematyczny sposób przedstawiał on budowę gospodarki kapitalistycznej w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Japonii oraz omawiał dzieje dwóch wielkich firm z każdego z tych państw, aby zilustrować zachodzące tam procesy gospodarcze¹⁵.

Przedmiot ten w kolejnych latach wypadł z programu, ale został zastąpiony przez kolejny kurs historii, oferowany jako przedmiot do wyboru, zatytułowany *Entrepreneurship and Global Capitalism*. Jego tematyka koncentruje się na tym, w jaki sposób przedsiębiorcy budowali globalną gospodarkę w dziewiętnastym wieku, tworząc organizacje zdolne do operowania na odległych rynkach i transferowania zasobów przez granice państw, a następnie, jak trend ku globalizacji gospodarki odwrócił się w okresie wojen światowych i Wielkiego Kryzysu Gospodarczego. Jeden z modułów tego przedmiotu traktuje o tym, jak przedsiębiorcy przyczynili się do odbudowy międzynarodowych powiązań gospodarczych po II wojnie światowej. Inny zaś – tego, jak w orbitę tej gospodarki w ostatnich dziesięcioleciach włączają się Indie, Chiny, Brazylia czy Rosja i państwa dawnego bloku radzieckiego. Analiza wydarzeń historycznych ma zatem posłużyć zrozumieniu przez studentów szans otwierających się przed współczesnymi przedsiębiorcami oraz zagrożeń, które autorzy kursu widzą w pojawiających się w ostatnich latach trendach deglobalizacyjnych¹⁶.

Prócz omawianych wyżej, Harvard Business School oferuje również swoim studentom zajęcia zatytułowane *Creating Modern Financial System*, dotyczące rozwoju rynków i instrumentów finansowych, pośrednictwa finansowego oraz przemian ludzkich zachowań związanych ze sferą finansów. Obejmują one chronologicznie okres od schyłku XVIII wieku do współczesności. Poświęcają szczególnie dużo miejsca Stanom Zjednoczonym, choć zwracają uwagę również na zjawiska charakterystyczne dla innych krajów świata. Historycy współtworzą też i współprowadzą obowiązkowe zajęcia poświęcone rządowej polityce gospodarczej, *Business, Government and International Economy*. Dodatkowo oferowane jest także seminarium doktorskie z zakresu historii biznesu.

W sumie zatem zajęć historycznych w Harvardzie jest dość dużo. Żadne nie mają charakteru systematycznego, chronologicznego wykładu. Wybiera się po prostu dzieje określonych firm, selektywnie przedstawia niektóre problemy,

¹⁴ T.K. McCraw, *Teaching History Courses to Harvard MBA Students: Building Enrollment from 21 to 1,300*, „Business and Economic History” 1999, vol. 28(2), s. 154-156.

¹⁵ Ibidem, s. 157.

¹⁶ <http://www.hbs.edu/businesshistory/curriculum.html> (dostęp: 30.06.2012).

przed którymi stały one w przeszłości, aby dać studentom sposobność do ich zanalizowania przy użyciu narzędzi i pojęć, z którymi zapoznano ich na zajęciach z innych przedmiotów. Koncentrują się na okresie od początków rewolucji przemysłowej do współczesności, a obszarami peryferyjnymi w gospodarce światowej interesują się prawie wyłącznie z punktu widzenia ekspansji wielkich międzynarodowych koncernów.

3. Case Studies

Charakterystycznym elementem programu nauczania historii biznesu w Harvard Business School jest posługiwanie się metodą studiów przypadków. Metodę tę praktykuje się od początku obecności przedmiotu na tej uczelni. Przygotowywanie *case studies* było i jest jednym z ważniejszych obowiązków zatrudnionych na Harvardzie historyków.

Proponowane studentom studia przypadków skłaniają ich do analizowania konkretnych decyzji strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorców. Dość często poruszane są w nich kwestie aktywności wielkich firm z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych na rynkach państw słabo rozwiniętych. Nie dyskutuje się jednak przy tej okazji problemu stosowania przez nie podwójnych standardów – wysokich na rynku rodzimym i niskich w kraju ubogim – w odniesieniu do warunków pracy, jakości wyrobów, czy ochrony środowiska. Uwarunkowania zewnętrzne traktowane są jako dane i niezależne od firmy. Od przedsiębiorców nie wymaga się, aby zmieniali świat na lepsze. Ich misją jest po prostu maksymalizacja zysku, w warunkach społecznych i politycznych, jakie stworzyli im inni. Nie oczekuje się od zarządców firm etycznego maksymalizmu. Mają stosować się do wymagań prawnych kraju, w którym prowadzą działalność, płacić pracownikom pensje odpowiadające miejscowym warunkom rynkowym, choćby były one bardzo niskie i nie traktować ich gorzej niż konkurenci. Odwołajmy się do przykładów: Geoffrey Jones i Lisa Bud Freidman przedstawiają działalność Weetmana Pearsona, wywodzącego się z Wielkiej Brytanii przedsiębiorcy, który od końca lat osiemdziesiątych XIX wieku realizował w Meksyku wielkie kontrakty budowlane, a także zaangażował się w eksploatację tamtejszych złóż ropy naftowej. Tłem jest sytuacja na światowym rynku naftowym przed pierwszą wojną światową, burzliwa historia Meksyku w tamtym okresie oraz polityka międzynarodowa: zabiegi Stanów Zjednoczonych o interesy firm amerykańskich i wpływy polityczne w Meksyku oraz wiążące się z tym komplikacje w stosunkach z Wielką Brytanią. Autorzy wspominają o panujących w Meksyku nierównościach, programach modernizacyjnych, które usiły wcielić w życie tamtejsze władze oraz o wybuchających tam konfliktach społecznych i wzroście nacjonalizmu. Kwestie te traktowane są jednak marginalnie. Nie próbuje się odpowiadać na pytanie o ich przyczyny. Pearson, faworyzowany przez władze Meksyku w okresie dyktatury Porfirio Diaza, był jednym z najważniejszych działających

tam obcych inwestorów. Autorzy nie zachęcają jednak studentów do dyskusji o tym, jak zdobył taką pozycję ani o tym, czy sposób traktowania przez niego pracowników zwiększał, czy zmniejszał napięcia społeczne, albo jak firma Pearsona odnosiła się do społeczności lokalnych w miejscach, w których prowadziła działalność. Zadaniem studentów jest ocena, czy Pearson powinien sprzedać swój zyskowny meksykański biznes w sytuacji, gdy państwo zdecydowało się znacjonalizować bogactwa naturalne, czy też pozostać w Meksyku, mimo niekorzystnego z jego punktu widzenia rozwoju sytuacji politycznej. Społeczne skutki działalności przedsiębiorcy nie są przedmiotem zainteresowania¹⁷.

Podobnie skonstruowane jest studium przypadku opisujące działalność rodziny Guggenheimów w Chile. W końcu XIX wieku należąca do nich firma rozpoczęła eksploatację złóż srebra, a następnie także miedzi i saletry w tym kraju. Autorów interesują w tym wypadku stosunki pomiędzy rządem uboższego kraju, zależnego od eksportu bogactw mineralnych, a wielkimi przedsiębiorcami. Drugą istotną kwestią jest to, jakie konsekwencje dla firmy zaangażowanej w eksploatację surowców naturalnych miał szybki rozwój technologii chemicznej, która pozwoliła m.in. na tanie syntezy amoniaku i kwasu azotowego, które wcześniej otrzymywano z saletry. Autorów nie interesuje natomiast na przykład rozdziew między zachowaniami biznesmenów w USA, gdzie Guggenheimowie znani byli z szerokiej działalności charytatywnej i licznych inicjatyw społecznych, a ich postawą w krajach peryferyjnych, takich jak właśnie Chile czy Meksyk, gdzie nie tylko nie podejmowali podobnych działań, ale utrzymywali płace swoich pracowników na poziomie ledwie pokrywającym minimum potrzeb biologicznych¹⁸.

W studium dotyczącym mniej odległej historii, bo okresu po II wojnie światowej, przedstawiającym historię United Fruit Company i jej działalności w Kolumbii pojawia się problem opłacania się przez firmę działającą w tym grupom paramilitarnym. Nie chodzi jednak o kwestię natury moralnej, lecz o to, że od roku 1977 amerykańskie prawo zabroniło takich praktyk. Studentów stawia się wobec pytania, w jaki sposób pozostać w zgodzie z amerykańskimi regulacjami, nie narazić wizerunku firmy na uszczerbek, a jednocześnie pozostać konkurencyjnym, w sytuacji, gdy konkurenci nie mają skrupułów wobec płacenia haraczu i gdy odmowa może narazić na szwank bezpieczeństwo pracowników. Rzecz charakterystyczna jednak, że nie rozważa się w ogóle pytania o ewentualne wycofanie się z rynku¹⁹.

Studium przypadku dotyczące załamania gospodarczego Dubaju w 2008-2009 r. za punkt wyjścia przyjmuje historię tego miasta od czasu pojawienia się tam Brytyjczyków. Opowiada o wpływie odkrycia złóż ropy naftowej na jego

¹⁷ G. Jones, L.B. Freidman, *Weetman Pearson and the Mexican Oil Industry*, HBS Case Study 9-804-085, Harvard Business School Publishing, Boston 2010, s. 1-11.

¹⁸ G. Jones, F.T. Fernandes, *The Guggenheims and Chilean Nitrates*, HBS Case Study 9-810-141, Harvard Business School Publishing, Boston 2012, s. 4-14.

¹⁹ J. Mead, A.C. Wicks, H. White, *Chicquita in Columbia*, University of Virginia, Darden School Publishing, Case Study UV 4265, Darden Business Publishing, 2010, s. 1-11.

rozwój, a następnie o działaniach, uniezależniających Dubaj od przychodów z jej wydobywania. Obejmowały one rozwój komunikacji morskiej i lotniczej oraz turystyki, a także tworzenie zachęt do inwestowania dla firm z sektora finansowego oraz związanych z mediami i reklamą. Autorzy opisują również stosunki społeczne w Dubaju: napływ pracowników z zagranicy, mechanizmy kontroli nad nimi oraz skłaniania ich do szybkiego wyjazdu do domu w przypadku utraty pracy. Pytania o konsekwencje społeczne takiego modelu rozwoju nie padają. Nie ma też próby szukania odpowiedzi na pytanie, czy można było przyjąć wariant bardziej zrównoważony, obciążony mniejszym ryzykiem i dlaczego tego nie zrobiono. Studenci mają się po prostu zastanowić, co rządząca Dubajem rodzina powinna przedsięwziąć, by wyprowadzić miasto z kryzysu²⁰.

Studenci Harvard Business School stykają się również ze studiami przypadków dotyczącymi działalności przedsiębiorców w systemach totalitarnych. Opowiadanie o funkcjonowaniu producenta kremu Nivea, koncernu Beiersdorf, pod rządami Hitlera, ma na celu dyskusję nad prawnymi sposobami chronienia firmy przed ryzykiem politycznym. Nie rozważa się etycznych aspektów działań związanych z jej „aryzacją”. Odnotowany zostaje fakt, że w swojej działalności promocyjnej dostosowała się ona w latach trzydziestych do propagowanego przez nazistów wzorca kobiecości i ideału germańskości. Przedstawia się to jednak jako konieczność²¹. Podobny wydźwięk ma studium dotyczące działalności w hitlerowskich Niemczech koncernu IBM: według jego autorów musiał on utrzymywać poprawne stosunki z władzą, ponieważ uzyskiwał od niej zamówienia, a do działań antyżydowskich włączał się tylko na tyle, an ile było to nie do uniknięcia²². Studia przypadków wydają się skłaniać ku tezie stawianej przez autorów prac powstałych kilka-kilkanaście lat temu, na fali badań związanych z głośną sprawą roszczeń ofiar Trzeciej Rzeszy. Zwykle dowodziły one, że menedżerowie starali się pozostać wierni utartym praktykom, prowadzić *business as usual*. Jeśli korzystali z pracy robotników przymusowych, to dlatego, że nie mieli innego wyjścia. Jeśli przejmowali firmy należące do „niaryjczyków”, to starali się potraktować ich właścicieli po ludzku. Jeśli wykonywali zamówienia zbrojeniowe, to tylko dlatego, że nie mogli odmówić poleceniom władz, a ich przedsiębiorstwa zostały wprężnięte w mechanizmy państwowego planowania gospodarczego. Jeśli wstępowali do NSDAP, to zwykle czynili to dla dobra firmy, a nie z przekonania²³.

Opisywane tu studia przypadków charakteryzują się silną orientacją biograficzną. Autorzy chętnie kreślą portrety przedsiębiorców, którzy odnieśli

²⁰ N. Maurer, *Dubai in Crisis*, HBS Case Study, 9-710-061, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 1-6.

²¹ G. Jones, C. Lubinski, *Willi Jacobshon and Beiersdorf: Managing Expropriation and Anti-Semitism*, HBS Case Study 9-811-060, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 9-15.

²² G. Jones, A. Brown, *Thomas J. Watson, the IBM and Nazi Germany*, HBS Case Study 9-807-133, Business School Publishing, Boston 2011, s. 7-8.

²³ Por. m. in.: G.D. Feldman, *Allianz and the German Insurance Business 1933-1945*, Cambridge University Press, Cambridge 2001; H.A. Turner, *General Motors and the Nazis. The Struggle for Control over Opel, Europe's Biggest Carmaker*, Yale University Press, New Haven – London 2005.

sukces. W duchu korporacyjnego kulturyzmu, są oni przedstawiani jako postaci, których osobowości okazywały się kluczowe dla kształtowania kultury organizacyjnej firmy²⁴. Nie wszyscy byli kryształowi. Autorzy *case studies* unikają jednak ocen etycznych. Jeśli opisywani przez nich przedsiębiorcy budowali swoje kariery w oparciu o łapownictwo lub operacje czarnorynkowe, albo jeśli wykorzystywali braki rynkowe, przymusowe położenie kontrahentów czy pozycję monopolistyczną do uzyskania nadzwyczajnie wysokich zysków, przedstawia się to jako wynik okoliczności od nich niezależnych: miało to wynikać z warunków, w jakich przyszło im działać. Jako podmiot odpowiedzialny za ich stworzenie często wskazuje się państwo. Podkreśla się, że zachowania opisywanych osób nie odbiegały od przyjętej w danym czasie i miejscu normy. Ich konkurenci postępowali podobnie²⁵.

Jednym z biznesmenów, którego sylwetkę zdecydowano się zaprezentować studentom jest Rupert Murdoch. Dzieje jego rodziny możemy prześledzić od okresu międzywojennego i pierwszych inwestycji w tytuły prasowe i rozgłoszenie radiowe dokonywanych przez jego ojca, aż do współczesności. Autorzy studium piszą o kontrowersjach dotyczących Murdocha: zaangażowaniu politycznym należących do niego mediów i zarzutach, że nabywane tytuły prasowe przekształcał w tabloidy pełne plotek, erotyki i brutalności. Wspominają o oskarżeniach o niedotrzymywanie obietnic i nierzetelność w stosunkach z partnerami biznesowymi, czy o bezwzględne traktowanie pracowników. Znow jednak – nie te problemy są przedmiotem zainteresowania autorów poświęconego mu studium. Dla nich istotna jest kwestia utrzymania przez rodzinę kontroli i efektywnego zarządzania wielkim koncernem medialnym²⁶.

Case study poświęcone Wernerowi von Siemensowi szczegółowo omawia jego, rozpoczęte w latach czterdziestych XIX wieku, inwestycje w budowę sieci telegraficznych. Jego przypadek został wybrany, aby pokazać studentom zagrożenia związane z inwestycjami w nowe, zawodne jeszcze i nie do końca sprawdzone technologie. Jest też wykorzystywany do stawiania pytań o szanse i niebezpieczeństwa wynikające dla firmy z realizacji zamówień rządowych oraz ze zmieniających się przepisów prawnych. Komunikacja telegraficzna, ze względu na polityczne i wojskowe znaczenie możliwości szybkiego przesyłania informacji na odległość, wkrótce po swoich narodzinach, stała się bowiem przedmiotem regulacji, w tym także międzynarodowych. Charakterystyczny jest natomiast brak refleksji nad metodami zdobywania zamówień rządowych. Wspomina się o tym, że Siemens polegał na osobistych kontaktach z wpływowymi osobami. Piszemy też, że inwestując w Rosji, zmuszony był kupować sobie przychylność carskich urzędników. Wspomina się o tym jednak jedynie marginalnie i nie traktuje jako problemu, lecz jako element racjonalnej

²⁴ M. Ludescher, R.A. Burgelman, *DKSH in 2011*, Stanford Graduate School of Business, Case SM 204, 2012, s. 2-15.

²⁵ A.M. Koplan, G. Jones, *Vehbi Koc and the Making of Turkey's Largest Business Group*, HBS Case Study 9-811-081, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 1-18.

²⁶ G. Jones, H.B. Ishna, *Rupert Murdoch, The Last Tycoon*, HBS Case Study 9-811-017, Harvard Business School Publishing, Boston 2012, s. 2-15.

strategii działania. Autorzy sugerują, że przedsiębiorca podjął słuszną decyzję o wejściu na rynek rosyjski, ponieważ ze względu na rozległość kraju i słaby rozwój infrastruktury, otwierał on ogromne możliwości tworzenia sieci komunikacyjnych, a wszedłszy – musiał zaakceptować obowiązujące tam reguły gry, a więc również korupcję²⁷.

Studium przypadku poświęcone Johnowi D. Rockefellerowi wspomina wprawdzie o stosowanych przez niego wątpliwych moralnie metodach walki konkurencyjnej: tajnych porozumieniach ze spółkami kolejowymi, dzięki którym odcinał konkurentów od dostaw ropy naftowej i uzyskiwał zniżki taryfowe dla Standard Oil, o kupowaniu informacji o transportach ropy do niezależnych rafinerii, zastraszaniu odbiorców i utrudnianiu dystrybucji ich produktów. Analizowane *case study* zajmuje się jednak przede wszystkim problemem postępującej koncentracji w amerykańskim przemyśle naftowym oraz zmianami struktur organizacyjnych Standard Oil. Autorzy studium zwracają uwagę na zaadaptowanie przez Rockefellera instytucji prawnej trustu, funkcjonującej wcześniej w prawie rodzinnym (rada zarządzająca majątkiem osieroconego małoletniego dziecka), do kierowania wielką organizacją gospodarczą. Pozwalało to na nieujawnianie władzom kluczowych informacji i ukrywanie powiązań pomiędzy kontrolowanymi przez Rockefellera firmami. Prowadzenie takich działań przedstawia się jako etycznie neutralne. Tłumaczy się je w kategoriach racjonalnej odpowiedzi biznesmena na ograniczenia działalności narzucane mu przez tworzące się za jego czasów amerykańskie ustawodawstwo antymonopolowe. Jednocześnie studium poświęcone Rockefellerowi, podobnie jak inne zajmujące się biografiami wielkich biznesmenów, dużo miejsca poświęca jego wychowaniu i sytuacji rodzinnej. Źródeł jego decyzji biznesowych, w tym także tych związanych z zaangażowaniem społecznym, szuka się w czynnikach psychologicznych²⁸.

Wyjątkiem na tle innych jest *case study* przedstawiające działalność lidera grupy U2, Bono, na tle rozwoju rynku muzycznego w Europie i Stanach Zjednoczonych na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat. Szeroko omawia ono jego aktywność na rzecz zwalczania głodu w Afryce, walki z apartheidem i rasizmem, wsparcie udzielane organizacji Amnesty International, czy akcje charytatywne podejmowane w związku z wojną w Jugosławii. Przede wszystkim jednak pokazuje sposoby pozyskiwania poparcia politycznego dla idei oddłużenia najuboższych krajów świata oraz zdobywania środków finansowych na walkę z AIDS i chorobami zakaźnymi w Afryce. Autorzy opracowania nie uciekają również od stawiania pytań o wpływ działalności społecznej lidera na funkcjonowanie zespołu na rynku muzycznym²⁹.

²⁷ G. Jones, B. von Siemens, *Werner von Siemens and the Electric Telegraph*, HBS Case Study 9-811-004, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 7-18.

²⁸ N.C. Koehn, K. Miller, *John D. Rockefeller and the Creation of the Standard Oil*, HBS Case Study 9-807-010, Harvard Business School Publishing, Boston 2010, s. 1-3, 21-30.

²⁹ N.F. Koehn, K. Miller, R.K. Wilcox, *Bono and U2*, HBS Case Study 9-809-148, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 10-41.

Podobnie wyróżniające się na tle innych jest studium poświęcone Sarah Breedlove (Madam C.J. Walker), uważanej za pierwszą czarnoskórą milionerkę w Stanach Zjednoczonych. Była córką niewolników, pracowała w młodości jako pracznica i kucharka, a w 1906 r. założyła firmę wytwarzającą środki do pielęgnacji włosów. Autorzy analizują otoczenie, w którym przyszło jej działać, wskazując na ograniczenia obyczajowe, prawne czy ekonomiczne, jakie musiała pokonywać. Jednocześnie piszą o jej zaangażowaniu na rzecz czarnej społeczności. Nakłanianiu agentów, za pośrednictwem których sprzedawała swoje wyroby, do podejmowania akcji charytatywnych, organizowaniu samopomocy, opieki nad czarnymi imigrantami z Południa, napływającymi do miast Północy Stanów Zjednoczonych, a także prób doprowadzenia do tego, aby przedstawiciele ludności kolorowej uzyskali wpływ na amerykańską politykę zagraniczną³⁰. Przypadek Madam C.J. Walker istotnie otwiera więc szerokie pole do dyskusji nad wieloma istotnymi problemami społecznymi: solidarnością i barierami rasowymi, organizowaniem instytucji samopomocy, mechanizmami awansu społecznego, czy uwarunkowaniami sukcesu ekonomicznego przedstawicieli grup dyskryminowanych.

4. Wnioski

Podobnych przykładów, kiedy autorzy materiałów dydaktycznych podejmują wysiłek zwrócenia uwagi studentów na ważne procesy społeczne czy ekonomiczne, nie koncentrując się wyłącznie na decyzjach menedżerskich, jest jednak mało. Dlatego historię biznesu w takim ujęciu, w jakim prezentuje się ją studentom Harvardu, uznać należy raczej za obszar niewykorzystanej szansy. Kurs nie promuje aktywnych postaw społecznych, nie uwróżliwia na krzywdy i nierówności, nie przestrzega przed ich konsekwencjami, nie wykorzystuje też swojego potencjału jeśli idzie o wyjaśnianie genezy współczesności. Zarówno tematyka zajęć, jak i sposób ujęcia przedstawianej na nich problematyki są silnie związane z tradycją uprawiania historii biznesu. Wzięła ona swój początek z zainteresowania biografiami wybitnych przedsiębiorców oraz z pisania historii korporacyjnych. Ekspozowanie wątków biograficznych oraz nacisk na dzieje dużych firm w tematyce zajęć uniwersyteckich nie powinny więc dziwić.

Historia biznesu uprawiana jest głównie na wydziałach zarządzania, bądź przez historyków zatrudnionych w muzeach, zarówno publicznych, najczęściej specjalizujących się w dziejach przemysłu i technologii, jak i tworzonych przez duże firmy. Takie warunki instytucjonalne sprawiają, że historycy biznesu przedstawiają konkurencję i prywatną przedsiębiorczość jako czynniki postępu społecznego. Procesy globalizacyjne jawią się jako prowadzące do wzrostu wydajności pracy, nienotowanego wcześniej przyspieszenia rozwoju technologii

³⁰ N.F. Koehn, A.E. Dwojeski, W. Grundy, E. Helms, K. Miller, *Madam C.J. Walker: Entrepreneur, Leader and Philanthropist*, HBS Case Study 9-807-145, Harvard Business School Publishing, Boston 2011, s. 15-28.

i poprawy warunków życia³¹. Kurs historii biznesu staje się w efekcie wielką pochwałą wolnego rynku. Niewiele w związku z tym miejsca w nim na troskę o tych, którzy na tym rynku przegrywają.

Historia jest nauką idiograficzną. Siła narracji historycznej polega na przedstawianiu zjawisk życia społecznego w ich bogactwie i zniuansowaniu. Nauki o zarządzaniu mają z kolei charakter nomotetyczny. Poszukują reguł i prawideł. Posiadają też wymiar praktyczny. Muszą odpowiadać na zapotrzebowanie ludzi biznesu, poszukujących nieraz prostych, uniwersalnych recept na sukces. Historia wprzęgnięta w służbę zarządzania powściąga swoje dążenie do bogactwa opisu i chwytania niuansu. Studia przypadków przygotowywane na materiale historycznym mają za zadanie kształcić u studentów zdolność do praktycznego rozwiązywania problemów, podpowiadać im, jak działać w określonej sytuacji. Mają im dać umiejętności i wiedzę typu „know how”, pozwalającą reagować na zagrożenia czy wykorzystywać szanse, a nie „know why”, pozwalającą wyjaśniać przyczyny i w pełni rozumieć skomplikowane procesy ekonomiczne³². Opis rzeczywistości społecznej nosi w nich zwykle charakter szkicowy. Nie otwiera więc pola do dyskusji o odpowiedzialności społecznej biznesu, czy dylematach moralnych stojących za decyzjami strategicznymi. Ten właśnie redukcjonizm sprawia, że potencjał edukacyjny tych materiałów i zajęć, na których się je omawia, pozostaje nie w pełni wykorzystany.

Social Responsibility in Business History Teaching at Harvard Business School

Summary

Based on case studies prepared at the Harvard Business School, the article analyses the content of university courses on business history. Its aim is to answer the question whether or not business history courses are used for discussing the problems of CSR or moral dilemmas behind strategic decisions made by managers.

The article argues that the chance of enhancing the understanding of social problems on the part of the managers and shaping their responsiveness to them, created by the presence of courses on history in the academic curriculum, remains, to a large extent, unrealised. Teaching materials are still influenced by the Chandlerian paradigm and thus focus on changes in organisational structures and strategies of large multinational companies. They pay little attention to the social environment of business, rarely pose questions on the motivations of human actions or value hierarchies and avoid discussions on the social consequences of management decisions.

Keywords: *business history, Harvard Business School, management education*

JEL Classification: L21, M14, N80

³¹ T.K. McCraw, *American Business 1920-2000. How It Worked*, Harlan Davidson, Arlington Heights, Ill. 2000, *passim*.

³² Por. P. Górski, *Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6, s. 28.