

Marian Krupa

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

e-mail: mkrupa@wsiz.rzeszow.pl

## „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?

### 1. Wprowadzenie

Problem naukowego wymiaru nauk organizacji i zarządzania, również etyki biznesu, był przedmiotem burzliwej dyskusji w środowisku naukowców amerykańskich w latach sześćdziesiątych XX wieku (H. Koontz, Sh. Krupp, McGuire, E.H. Shein)<sup>1</sup>. Dla podejmowanego w tym czasie sporu o charakterze metodologicznym charakterystyczny jest artykuł H. Koontza o „dżungli” w teorii organizacji i zarządzania<sup>2</sup>. Koontz zawarł w nim diagnozę stanu nauk organizacji i zarządzania, które to jak twierdził, pogrzyły się w dżungli pojęć, definicji, paradygmatów i celów<sup>3</sup>. Autor powyższej publikacji przedstawia różnorodność szkół i koncepcji, wskazuje na przyczyny zaistniałej sytuacji oraz nakreśla drogę wyjścia z istniejącej „dżungli”<sup>4</sup>. Niestety, zarysowana przez Koontza „mapa drogowa” jak do tej pory nie znalazła szerszego zastosowania w teorii nauk o zarządzaniu, zarówno w perspektywie prakseologicznej jak społecznej. Ponadto, wydaje się że poszukiwanie wspólnego mianownika ma głęboki również sens aksjologiczny z perspektywy podejmowanych przez współczesnych badaczy organizacji i zarządzania wyborów. Z tego właśnie powodu, potrzebna jest ponowna refleksja natury metodologicznej.

W Polsce prowadzono podobne dyskusje na temat naukowego statusu nauk o zarządzaniu. Poszukiwano rozwiązań mających na celu uporządkowanie przedmiotu, metod i pojęć, ale również wzajemnych relacji i powiązań między dyscyplinami czy dziedzinami badawczymi. Na szczególną uwagę zasługuje niewątpliwie refleksja prakseologiczna Ko-

---

<sup>1</sup> J.W. McGuire, *Contemporary Management. Issues and Viewpoints*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA 1974.

<sup>2</sup> H. Koontz, *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, vol. 4, No 3.

<sup>3</sup> Określenie ‘dżungla teorii organizacji’ zrobiło światową karierę. Jego autorem jest Harold Koontz, który użył go jako tytuł artykułu opublikowanego w 1961 r. Zostało ono powszechnie zaakceptowane jako określenie stanu, w jakim w owym czasie znalazła się teoria organizacji i zarządzania. Ten stan swoistego zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego wiązał się ściśle z interdyscyplinarnością i próbami spojrzenia na problemy organizacji z bardzo odmiennych punktów widzenia. Wynikał także z różnych dróg, jakimi poszczególni badacze dochodzili do problematyki organizacji i zarządzania oraz niejednakowych źródeł ich inspiracji (Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 26–27).

<sup>4</sup> H. Koontz wskazuje na cztery niezbędne działania umożliwiające uporządkowanie statusu nauk o zarządzaniu, są to: 1) Wyodrębnienie przedmiotu badań; 2) Integracja zarządzania jak też i innych dyscyplin naukowych; 3) Uporządkowanie terminologiczne i 4) Zdefiniowanie założeń. Źródło: H. Koontz, *op.cit.*

tarbińskiego i Zieleniewskiego<sup>5</sup>, w której to opracowano podstawy terminologiczne odnoszące się do sprawnego działania ludzi, w tym do procesu zarządzania (kierowania) organizacjami. Istotnie prakseologiczny aparat pojęciowy<sup>6</sup> stanowi od tej pory istotny element naukowego opisu podejmowanych zagadnień przez teoretyków organizacji i zarządzania we wszystkich środowiskach naukowych w Polsce<sup>7</sup>.

Nie był to jednak jedyny głos w prowadzonej dyskusji<sup>8</sup>. L.J. Krzyżanowski w *Podstawach nauk o zarządzaniu*<sup>9</sup>, oraz w późniejszej publikacji *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*<sup>10</sup> wskazuje na konieczność podejmowania refleksji metodologicznej w oparciu o rozstrzygnięcia w obszarze założeń o charakterze ontologicznym, epistemologicznym i aksjologicznym. W zaproponowanym tzw. *realizmie ontologicznym* Krzyżanowski *dopomaga się większej elastyczności terminologicznej, która uwzględnia niezwykle złożony wymiar rzeczywistości organizacyjnej, którą nie da się sprowadzić to kategorii rzeczy jako „całości zorganizowanej”*<sup>11</sup>, reprezentowaną przez wspomnianych już wcześniej prakseologów.

Jeszcze inną perspektywę badawczą<sup>12</sup> prezentuje A.K. Koźmiński wraz zespołem autorów w publikacji *Współczesne teorie organizacji*. Jeżeli założymy, że podstawowym wyznacznikiem organizacji i zarządzania jest jej złożoność i wielowymiarowość, to logiczną konsekwencją tego będą różne systemy badawcze, różne szkoły i nurty, różny poziom szczegółowości, ale i również różny system pojęć i metod. Zatem zamiast „na siłę” dążyć do swoistego ujednoczenia nauk o zarządzaniu, należy wspierać jak największą ich różnorodność<sup>13</sup>. Jest to w tym przypadku, jak twierdzą autorzy tej szkoły, największa jej

---

<sup>5</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1958; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

<sup>6</sup> ...Prakseologiczna teoria organizacji po pierwsze, czerpie z prakseologii system pojęć i twierdzeń [...] po drugie przyjmuje prakseologiczny system ocen, uznając ocenę sprawności za naczelną, po trzecie, przyjmuje postulaty konkretyzmu i adekwatności stwierdzeń. Źródło: R. Kuc, *Prakseologiczna teoria organizacji*, w: *Współczesne teorie organizacji*, A. Koźmiński, PWE, Warszawa 1983, s. 19–20. Cyt. za: M. Bielski, *op.cit.*, s. 18.

<sup>7</sup> Podstawowym aksjomatem terminologicznymi w prakseologii jest postulat adekwatności twierdzeń i założenie konkretyzmu (reizmu). W pierwszym przypadku twierdzenia trzeba formułować w odniesieniu do całego zakresu w jakim są one prawdziwe. W drugim obiektywnie istnieją tylko rzeczy, a cechy im 'przysługują', zdarzenia 'zachodzą', ale 'nie istnieją'. (Źródło: M. Bielski, *op.cit.*, s. 19).

<sup>8</sup> Por. J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969; W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977; A. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWE, Warszawa 1983.

<sup>9</sup> L.J. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.

<sup>10</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty. Metafory. Modele. Filozofia. Metodologia. Dylematy. Trendy*, WN PWN, Warszawa 1999.

<sup>11</sup> Kategoria rzeczy nie wystarcza do opisu i wyjaśnienia realnego uniwersum, w niczym bowiem nie tłumaczy przyczyn złożoności i zmienności świata realnego i jego składników – rzeczy. Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, s. 119. Cyt. za M. Bielski, *op.cit.*, s. 19.

<sup>12</sup> Należy również wskazać na poglądy W. Gasparskiego przedstawione w publikacji „Wykłady z etyki biznesu”. Autor stwierdza, że należy poszukiwać norm według zasady „Potrójnego E”, czyli integracji problematyki organizacji i zarządzania na płaszczyźnie aksjologicznej w perspektywie efektywności, ekonomiczności oraz etyczności.

<sup>13</sup> Różnorodność jest stanem normalnym i pożądanym i [...] to właśnie ona stanowi główne źródło siły współczesnej teorii organizacji; nie dążmy więc bynajmniej do jakiegos 'uporządkowania', 'ujednoczenia' czy ukazania 'płaszczyzny integracji'. Sądźmy bowiem, że szybko narastającej zmienności i różnorodności rzeczywistego świata organizacji należy przeciwstawić zmienność i różnorodność ujęć analitycznych mających różny punkt widzenia oraz badających różne aspekty działania organizacji. Dlatego z zadowoleniem należałoby powitać pojawienie się nowych elementów komplikujących obraz 'dżungli teorii organizacji', czyli nowych kierunków i szkół, (A. Koźmiński (red.), *op.cit.*, s. 329. Cyt. za M. Bielski, *op.cit.*, s. 45).

przecież wartość i bogactwo<sup>14</sup>. No dobrze, ale czy owe bogactwo i różnorodność jest jeszcze nauką w rozumieniu podstawowych paradygmatów, takich jak: ścisłość terminologiczna, jednoznaczna metodologia czy też wyodrębniona i wspólna dziedzina badawcza? Zakładamy bowiem, że każda wyodrębniona dyscyplina naukowa posiada swój własny warsztat badawczy, metodologię pracy naukowej, wybrany przedmiot analizy, język czy wreszcie usystematyzowany zbiór twierdzeń, hipotez i definicji. Ponadto jak stwierdza H. Koontz, istniejąca różnorodność nie sprzyja ostatecznie tworzeniu, potrzebnej zarówno dla praktyków i teoretyków zarządzania tzw. „nowej jakości”. Wręcz przeciwnie, cały olbrzymi potencjał tkwiący w naukowym zarządzaniu ma wręcz destruktywny charakter w kontekście toczącej od lat przez naukowców swoistej „jungle warfare”.

Pozostajemy zatem z pierwszym pytaniem: czy należy w ogóle poszukiwać integralnych i spójnych podstaw naukowego wymiaru dyscypliny o nazwie organizacja i zarządzanie? Czy też usankcjonowanie swoistego pluralizmu terminologicznego i metodologicznego jest rozwiązaniem najlepszym w kontekście złożoności i wielowymiarowości rzeczywistości organizacyjnej? Czy należy wreszcie poszukiwać jakiegoś wspólnego mianownika w ramach szeroko podejmowanych tematów i problemów organizacji i zarządzania, czy też raczej daleko idąca specjalizacja ma być jedynym rozsądnym rozstrzygnięciem?

## 2. Złożoność teorii organizacji i zarządzania

Bez względu na przyjęte założenia i poglądy wymienionych autorów, faktem jest to, że świat organizacji i zarządzania jest rzeczywistością niezwykle złożoną<sup>15</sup>. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka<sup>16</sup>. Po pierwsze, zarządzanie ma charakter **wieloprezedmiotowy, interdyscyplinarny**. Po drugie, zarządzanie może być rozpatrywane w różnych obszarach **analizy funkcjonalnej**. Następnie, zarządzanie implikuje dwie perspektywy – refleksję natury **opisowej** (jak jest) – z perspektywą **aplikacyjną** (jak być powinno). Kolejną kwestią jest to co rozumiemy poprzez ścisłość terminologiczną i metodologiczną. W konsekwencji zarządzanie jest przedstawiane z jednej strony w kategorii **sztuki**, a z drugiej strony w kontekście **rzemiosła**. Inna linia podziału przebiega w odniesieniu do samego

---

<sup>14</sup> Podobne stanowisko przyjmuje M. Bielski – por. M. Bielski, *op.cit.*, s. 43–46.

<sup>15</sup> Truizmem zatem będzie stwierdzenie, że zarządzanie organizacją ma interdyscyplinarny charakter. Istotnie, zarządzanie (kierowanie) definiowane pierwotnie (lata 20.) w kontekście optymalizacji procesów pracy (Taylor, Fayol, Ford, Adamiecki) na gruncie metod matematyczno-statystycznych (tzw. *Scientific Management*) dotyczyło stosunkowo wąskiego wycinka rzeczywistości organizacyjnej. Dość szybko (lata 30.) odkryto jednak, że przede wszystkim o wydajności pracy decyduje nie tyle technika (technologia) i organizacja pracy ile człowiek z jego „miękkim” wymiarem – szkoła stosunków międzyludzkich, nurt humanizacji procesów pracy. Kolejne perspektywy wskazywały na teorię biurokracji Webera, na refleksje systemową Bertalanffy’ego, na kierunki cybernetyczne, socjologiczne, psychologiczne, behawioralne itd. Dlatego też w procesie uporządkowania metodologicznego nauk o zarządzaniu bardzo trudno jest dokonać nawet jednoznacznych typologii w odniesieniu do podejmowanej przez nauki o zarządzaniu problematyki. W wyniku czego powstały różne nurty, kierunki i szkoły, które badają różne wycinki rzeczywistości gospodarczej, za pomocą różnych paradygmatów, metod czy też pojęć. Za każdym razem powstaje inna analiza i ocena rzeczywistości, która już z samego założenia przekreśla jakiegokolwiek próby budowania wspólnego mianownika wśród badaczy organizacji.

<sup>16</sup> H. Koontz wskazuje na następujące główne źródła tworzące tzw. *mental entanglement in the jungle* w naukach o zarządzaniu: *the semantic jungle, the differences in definition of management as a body of knowledge, a priori assumptions, the misunderstanding of principles and the inability or unwillingness of management theorists to understand each other* (H. Koontz, *op.cit.*).

człowieka, który jest albo „trybikiem”, „przedmiotem”, „zasobem”, „rzeczą”, „elementem” maszyny organizacyjnej, albo przede wszystkim podmiotem procesu gospodarczego. Ostatnią kwestią – przy czym nie wyczerpujemy w tym momencie wszystkich spornych zagadnień – jest płaszczyzna aksjologiczna – **refleksja natury aksjo-normatywnej**. W tym ostatnim przypadku należy się z jednej strony zdecydować na wybór typu „albo-albo”, tzn. albo biznes, albo etyka, lub też podjąć próbę poszukiwania takich rozwiązań ekonomicznych, które spełniają równocześnie przyjęte przez organizację zasady etyczne.

Zatem czy zarządzanie powinno przyjąć w sposób jednoznaczny funkcjonalny charakter z podziałem na poszczególne dziedziny? A może jednak potrzebujemy czegoś znacznie złożonego, holistycznego? Czy należy oddzielić to co dotyczy indywidualnej, często implementacyjnej refleksji na temat organizacji i zarządzania pod hasłem *Applied Management* od metodologicznie ujednoczonych badań, poszukiwań w ścisłym sensie opisowych, analitycznych w wymiarze *Scientific Management*; czy też w kontekście normatywnym ustanowienie zarządzania w kategorii ekonomicznej *Effective Management* oraz w kontekście refleksji aksjologicznej *Value Based Management*? Czy wreszcie zarządzanie należy traktować bardziej jako sztukę czy rzemiosło? Biorąc pod uwagę konsekwencje o charakterze metodologicznym i pojęciowym pogodzić tych dwóch perspektyw nie sposób.

### 3. W poszukiwaniu natury człowieka

I dochodzimy do kolejnego sporu, tym razem sporu fundamentalnego, sporu o naturę i istotę człowieka. Działalność gospodarcza jest uzależniona od człowieka pod wieloma względami: teleologicznymi, jak i funkcjonalno-organizacyjnymi. Bez człowieka nie ma nie tylko zarządzania ale i samej organizacji. A mimo tego tzw. „pionierzy” naukowego zarządzania nie zwracali większej uwagi na człowieka, na jego odrębność i podmiotowość aksjologiczną. Człowiek był tylko częścią, elementem procesu lub struktury. Bardzo szybko jednak okazało się, że konieczna jest humanizacji procesu pracy w celu zapewnienia ponadprzeciętnych wyników z jednej strony i zwiększenia poziomu satysfakcji wśród pracowników – z drugiej<sup>17</sup>. Umiejscowienie człowieka i jego świata wartości w centrum naszego procesu badawczego wyływa rzecz jasna ze sposobu spostrzegania i opisywania otaczającej nas rzeczywistości organizacyjnej społecznej i kulturowej.

Wydaje się, że kluczowym problem badawczym w obszarze nauk organizacji i zarządzania jest zatem zawsze człowiek i jego świat wartości<sup>18</sup>. Musi budzić jednak zdziwienie i zarazem przerażenie następujący fakt: prawie wszystkie podręczniki z tego zakresu (kra-

---

<sup>17</sup> „Są takie organizacje, są takie miejsca, które charakteryzują się „nowoczesną architekturą, sterylną czystością, ale i „bez zieleni”, „światłami palącymi się do późnej nocy” i z „ciepłą emocjonalną równą zeru”, z szefami działającymi w myśl zasady „menedżer jest bogiem, a to co się ustali, jest prawem”. W tych samych organizacjach, w tych samych miejscach znajdujemy, ludźmi „z oczami utkwionymi w tarcze zegarków”, „zawsze spóźnionymi”, „cyborgami pijącymi litrami kawę”, „nie mającymi czasu na chwilę oddechu poza biurem”, „kupującymi kanapki na śniadanie od wędrujących po biurach sprzedawców”, „milczącymi w windach”, „nie zawierającymi znajomości z pracownikami innych firm”. Tak, sukces jest ważny, ale jak stwierdza autor cytowanego raportu „chce się po prostu żyć”. Chce się być po prostu człowiekiem, (Por. J. Krzemiński, *Twierdza białych kolnierzyków*, „Rzeczpospolita”, 2 maja 2002).

<sup>18</sup> M. Krupa, *Zarządzanie w perspektywie aksjologicznej. W kierunku doskonałości organizacyjnej*, praca doktorska napisana pod kierunkiem ks. H. Skorowskiego, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2003.

jowe i zagraniczne), nawet w takich szczegółowych analizach przedmiotowych, jak: ergonomia, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, socjologia organizacji itd. nie przedstawiają w sposób pogłębiony praktycznie żadnej wizji człowieka, modelu antropologicznego ani też nie prowadzą poważnej dyskusji na temat tego, kim jest człowiek, jaka jest jego rola i miejsce w procesie gospodarczym. Pojawia się w tym momencie pytanie wręcz retoryczne: jak zatem można bez głębszej refleksji antropologicznej budować wiarygodne modele, teorie organizacyjne? Jak można w powyższy sposób rzetelnie badać rzeczywistość gospodarczą, która dotyczy przede wszystkim ludzi? Jak można np. realnie diagnozować i kształtować pozytywną kulturę organizacyjną, bez głębszej refleksji antropologicznej? Jak należy ostatecznie motywować pracowników, oczekiwać od nich lojalności czy zachowań etycznych bez pogłębionej wizji człowieka? *A przecież gdy chodzi o czysto przedmiotowe ułożenie hierarchii celów i środków nauki, to – w niczym nie uszczuplając zadań ekonomicznych, technicznych itp., jakie obecnie stoją przed nauką – zwrócić należy uwagę na człowieka, jako najwyższą wartość realną naszego świata*<sup>19</sup>.

Istotnie, człowiek musi zajmować kluczową pozycję w prowadzonej wśród badaczy organizacji i zarządzania dyskusji, jeżeli mamy ambicje wpływać na kształt i jakość procesu gospodarczego, jak też na jakość samego zarządzania. *Jeśli bowiem współczesny rozwój nauki doskonali coraz bardziej narzędzia ludzkiego działania, to sam człowiek, ujęty w swej wewnętrznej strukturze, w swych najbardziej istotnych czynnościach, w swym przeznaczeniu – słowem w sprawach dotyczących sensu swego życia – jest zagubiony, wyalienowany, przynajmniej sfrustrowany. Stąd potrzeba refleksji na poziomie uniwersyteckim nad samym człowiekiem, nad sensem jego życia, nad działaniami istotnie ludzkimi*<sup>20</sup>. Ponadto, w tzw. „Nowej Ekonomii”, ekonomii opartej na wiedzy, kreatywności i innowacyjności ponownie staje człowiek w centrum naszego zainteresowania.

Pytanie i równocześnie spór o człowieka powraca. Czy jednak nauki o zarządzaniu są przygotowane, czy wykonały przysłowiowe „zadanie domowe” z antropologii? Czy jeszcze komuś we współczesnej nauce, w nauce postsoświeceniowej jest potrzebna antropologia oparta na refleksji filozoficznej?

#### 4. Zarządzanie w perspektywie aksjologicznej

Ostatnim omawianym w niniejszym opracowaniu źródłem różnorodności w naukach o zarządzaniu jest kontestacja natury **aksjologicznej**<sup>21</sup>. Humanistyczna perspektywa ba-

---

<sup>19</sup> M.A. Krąpiec, *Człowiek, kultura, uniwersytet*, TW KUL, Lublin 1982, s. 328–329.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> Należy dokonać następującego rozróżnienia definicyjnego, uwzględniającego postrzeganie moralności jako **faktu normatywnego**, jak też **faktu empirycznego**: *Moralność, jako przedmiot etyki, jest rzeczywistością złożoną i wieloaspektową. Może ona być traktowana jako fakt normatywny, to znaczy zespół norm, zasad i postaw moralnych dotyczących tego 'jak być powinno' oraz fakt empiryczny, to znaczy zespół norm, zasad, postaw moralnych dotyczących tego, 'co faktycznie jest'. W ścisłym sensie moralność jest faktem normatywnym. Tak rozumiana moralność dotyczy wszystkich dziedzin i płaszczyzn życia człowieka jako jednostki i wspólnoty osób. Oznacza to, że w pełni zasadnie można mówić nie tylko o moralności w wymiarze życia osobistego, ale także społecznego, który dotyczy reguł moralnych właściwego funkcjonowania człowieka w strukturach życia społecznego*, (Źródło: H. Skorowski, *Moralność społeczna*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1996, s. 5).

dawcza implikuje w zarządzaniu ostatecznie **problematykę społeczną, etykę w działalności gospodarczej, zagadnienie kultury organizacyjnej**, jak również wcześniej już wskazaną **perspektywę antropologiczną**. A. Szostek pisze: *Czyny, programy działania, instytucje są moralnie dobre, gdy służą człowiekowi. [...] Na tym polega ich moralna wartość. Ale po to, by ją prawidłowo rozpoznać i ocenić, trzeba wiedzieć, kim naprawdę człowiek jest; czym się tłumaczy jego szczególna wartość, na czym polega jego prawdziwa wielkość*<sup>22</sup>.

Rozwinięciem problematyki aksjologicznej w zarządzaniu organizacją, w bezpośrednim nawiązaniu do przesłanek aksjo-normatywnych, jest książka K. Blancharda i M. O'Connora *Zarządzanie poprzez wartości (Managing by Values)*<sup>23</sup>. W przeciwieństwie do przedstawiania wartości tylko w aspekcie finansowym (por. koncepcja kształtowania wartości firmy dla akcjonariuszy), K. Blanchard i M. O'Connor proponują nadać wartości przede wszystkim wymiar normatywny – kulturowy. Autorzy wskazują na koncepcję zarządzania w oparciu o przesłanki aksjologiczne w ramach trzech faz: precyzowanie idei (wartości), ich komunikowanie (propagowanie) oraz dostosowywanie praktyki zarządzania (gospodarowania) do przyjętych idei, norm. Inspiracją dla autorów powyższej koncepcji było wystąpienie znanego amerykańskiego badacza współczesnej organizacji i kultury J. Naisbitta, w którym poprzez grę przedstawił swoją ideę listy „Fortunate 500” (Pięciuset Szczęśliwych). W efekcie wspólnych przemyśleń K. Blancharda i M. O'Connora powstała metoda (technika) zarządzania poprzez wartości (**ZPW**). Na uwagę zasługują przykładowo następujące wypowiedzi autorów: *Wartości, w oparciu o które działa firma, nie są tylko filozoficznym celem, ale rekwizytem niezbędnym do jej własnego przetrwania*<sup>24</sup>; oraz *Twój problem polega na tym, że 'bierzesz udział w wyścigu szczurów. Pamiętaj, nawet jeśli go wygrasz, nadal pozostaniesz szczurem'*<sup>25</sup>. Powyższa publikacja jest kolejnym potwierdzeniem paradygmatu, wywodzącego się aż od A. Smitha, że nie można mówić o optymalizacji procesów gospodarczych bez refleksji aksjologicznej, etycznej, kulturowej.

Pytanie może się wydawać w kontekście przytoczonych cytatów wręcz retoryczne a jednak: czy organizacja i zarządzanie w ogóle wymaga refleksji natury wartościującej w rozumieniu norm etycznych, kulturowych a nawet religijnych? Dla wielu badaczy z naukowego punktu widzenia (paradygmat ścisłości w rozumieniu nauk przyrodniczych) organizacja, jak każdy inny przedmiot analizy badawczej jest obiektem refleksji „wolnej” od wartości. W praktyce oznacza to wybór pomiędzy etyką a biznesem. Brak założeń o charakterze aksjo-normatywnych z jednej strony, jak też jednoznaczny wybór z drugiej, będzie musiał ostatecznie prowadzić do różnych rozstrzygnięć metodologicznych.

Podsumowując zapytajmy po raz kolejny: czy współczesny badacz organizacji i zarządzania postawiony w kontekście wyborów „albo-albo” ma w ogóle prawo, przyzwolenie w środowisku naukowym do poszukiwań jakieś formy syntezy, uniwersalnych prawd, modeli organizacyjnych opisujących, co prawda złożoną rzeczywistość, ale opisywaną w sposób holistyczny? Czy też, jedyna ścieżką poszukiwań w myśl ścisłości metodologicznej jest zawsze jakaś forma specjalizacji?

---

<sup>22</sup> A. Szostek, [w:] T. Styczeń, *Wprowadzenie do etyki*, TW KUL, Lublin 1995, wstęp.

<sup>23</sup> Inni przedstawiciele tej szkoły: J.C. Collins, J.I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies* (1994); J. Collins, *Aligning Action and Values* (1996); S. Dolan, S. Garcia, *Managing by Values* (1999); A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości w warunkach konkurencji opartej na wiedzy* (2000), *Zarządzanie poprzez wartości – kolejna moda czy gwarant sukcesu przedsiębiorstwa XXI w.* (2002).

<sup>24</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, EMKA, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>25</sup> Tamże, s. 15.

## 5. Organizacyjne „arche”

W poszukiwaniu odpowiedzi na już postawione pytania nie sposób jest przemilczeć szerszy kontekst zagadnień w obszarze filozofii nauki, w którym to nauki o zarządzaniu mają swoje przecież miejsce. W poszukiwaniu wspólnego mianownika, swoistego organizacyjnego „arche” na początku XXI w. niemalże intuicyjnie odnosimy się do inspiracji, tradycji z przed oświecenia – okresu, w którym to poszukiwanie pewności wiedzy obdzieliło to co racjonalne od tego co metafizyczne. I o ile istotnie w obszarze nauk przyrodniczych uzyskaliśmy nieporównywalną dynamikę rozwoju poznania (XIX i XX w.), to w naukach humanistycznych (w tym obszarze nauk organizacji i zarządzania) pomimo wielu osiągnięć pojawił się kluczowy dla rzetelności prowadzonych badań dylemat: co stanowi o istocie współczesnej nauki i naukowości dyscyplin szczegółowych w obszarze szeroko rozumianej humanistyki? W efekcie poszukiwania coraz to nowych koncepcji powstało pomieszanie przedmiotów i celów badań, pojęć, metod, narzędzi badawczych, jak też pojawił się cały szereg wątpliwości natury poznawczej. Wskazana przez Koontz’a „dżungla” nauk ukształtowana została przecież, oczywiście w wielkim uproszczeniu, z jednej strony poprzez postawy relatywistyczne – postmodernizm końca XX w., z drugiej zaś poprzez swoistą „matematyzację” humanistyki. Nastąpiło równocześnie podważenie naukowości osiągnięć badaczy, którzy stosowali inne instrumentarium niż to, które dostarcza matematyka czy też ekonometria.

Pomimo wielu prób uporządkowania poszczególnych dyscyplin, nie posiadamy nawet uniwersalnej definicji tego, co rozumiemy poprzez naukę, co stanowi absolutne kryterium naukowości, czy wreszcie, czym jest metoda naukowa. *Nawiązanie ściślejszej więzi z faktycznie uprawianą nauką i krytyczna ocena jej rzeczywistych osiągnięć badawczych doprowadziła metodologów nauki do wielkiego zróżnicowania poglądów. Okazało się bowiem, że w uprawianiu nawet krytycznym różnych dyscyplin wiedzy, skądinąd uznawanej za naukową – a jest ich dziś ogromna ilość, niektórzy mówią o tysiącach – istnieją tak wielkie różnice, że nie da się ich sprowadzić do wspólnego mianownika, to znaczy do jednakowych, ściśle określonych kryteriów naukowości*<sup>26</sup>. Mamy zatem do czynienia ze swoistym – jak to przedstawia S. Olejnik – „daleko idącym pluralizmem metodologicznym”<sup>27</sup>. Jednakże sama koncepcja interdyscyplinarności w nauce nie musi automatycznie oznaczać, jak to określa J. Kłys, „zbitki luźnych informacji”. Zmierza ona raczej do *osiągnięcia funkcjonalnej całości, ubogacanej i tłumaczonej przez ujęcia cząstkowe. Są one rozpatrywane pod właściwym dla poszczególnych dyscyplin kątem widzenia, lecz odnoszą się do całości, a nie do odebranych od niej fenomenów*<sup>28</sup>.

Współczesna nauka, niestety dla niektórych, jest w dużym stopniu zdeterminowana przez dogmat pozytywistyczny XIX w. oparty na refleksji badawczej „wolnej” od wartości<sup>29</sup>. Nauka przestała pytać o sens, o zrozumienie istoty badanego zjawiska na rzecz me-

---

<sup>26</sup> S. Olejnik, *Teologia moralna*, ATK, Warszawa 1988, s. 25.

<sup>27</sup> J. Kłys, *Model wzajemnych powiązań między naukami społecznymi w systemie teologicznych studiów nad rodziną*, w: praca zbiorowa, *10-lecie Instytutu Studiów nad Rodziną*, ISnR, Łomianki k. Warszawy 1985, s. 78–79.

<sup>28</sup> Tamże.

<sup>29</sup> M.A. Krąpiec stwierdza: *Wówczas to zwaloryzowano szczególnie jedną stronę zorganizowanego, ludzkiego poznania, mianowicie stronę empirycznie sprawdzalną. Według pozytywistów umysł ludzki w wartościowej, pozytywnej fazie poznania (w przeciwieństwie do przedwartościowej – teologicznej i metafizycznej), zrzekając się poznania pochodzenia, istoty i celu rzeczywistości, mierza wyłącznie do wykrywania faktycznych praw zjawisk*

chanistycznej interpretacji typu „jak to się robi”<sup>30</sup>. Wielu zjawisk, problemów zarządzania nie sposób jednak rozwiązać bez zrozumienia, dość często niezwykle skomplikowanej, rzeczywistości gospodarczej kształtowanej przez ludzi i dla ludzi<sup>31</sup>. Niniejszy zatem postulat wskazuje na konieczność podejmowania refleksji naukowej w odniesieniu do organizacji i zarządzania nie tylko lub nawet nie tyle jako problemu ekonomicznego weryfikowanego empirycznie (ilościowo), ile raczej, lub nawet przede wszystkim, jako problemu kulturowego w wymiarze odczytania celu, sensu, wartości<sup>32</sup>.

Czy nauki o zarządzaniu mogą nie podlegać tym samym procesom? Jak już wiemy proces gospodarczy nie może być oceniany wyłącznie w kategoriach ekonomicznych – perspektywa aksjo-normatywna. Również wiemy, że człowiek jest nie tylko istotą ekonomiczną (*homo oeconomicus*), ale również kulturotwórczą (*homo faber*). Zatem poszukiwaniu efektywnych ekonomicznie rozwiązań musi towarzyszyć podejmowanie takich teorii, takich decyzji menedżerskich, tworzenie takiego środowiska pracy, które służy człowiekowi w realizacji wizji własnego człowieczeństwa (obszar kultury) por. zasada „3E” W. Gasparskiego. O ile przyjęta umownie perspektywa optymalizacyjna (zasada racjonalnego gospodarowania zasobami, czy też działanie sprawne ekonomicznie) stanowi rzeczywiście warunek konieczny do budowania doskonałości organizacyjnej. Jest ona oczywiście jednak dalece niewystarczająca<sup>33</sup>.

Pytanie kolejne jest zatem takie: czy jesteśmy zatem „skazani” w czasach nowożytnych w obszarze nauk humanistycznych, do których należy zaliczyć również nauki o zarządzaniu na postmodernistyczny chaos i relatywizm z jednej a matematyzację z drugiej strony? Sądzę, że zdecydowanie nie! Kluczową jednak kwestią, którą trzeba rozstrzygnąć jest to co dotyczy obszaru i istoty naszego poznania, czy też dokładniej, struktury odkrywanej w procesie badawczym rzeczywistości, w tym przede wszystkim rzeczywistości organizacyjnej. Pytanie nie do końca nowe, aczkolwiek o znaczeniu podstawowym, rozstrzygającym. I zamiast „chować pod dywan” świadomie lub nie przyjęte założenia ontologiczne, metodologiczne należy po prostu zapytać „a priori” czy i jaka powinna być ontologia, epistemologia, aksjologia oraz antropologia?

---

*i podobieństw między zjawiskami, czyli 'niezmiennych stosunków następstwa zjawisk i podobieństw między zjawiskami'. Źródło: M.A. Krąpiec, op.cit., s. 328.*

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> Podobna myśl: *Powodem, dla którego ekonomia nie inspiruje producentów, jest także jej wyzucie z wartości. Dążąc do naukowego idealu, ograniczyła się ona do badania transakcji i analizowania, w jaki sposób ludzie używają pieniędzy. Nie zajmuje się tym, w jakim celu to robią i z jakich pobudek. W dyskusjach o technologii i procesie produkcji z pola widzenia umyka nawet to 'jak'. Na rzecz logiki pieniądza, która daje się zastosować do wszystkich technologii produkcji i dystrybucji. Nie krytykujemy ekonomii jako dyscypliny, która jest 'zła'. Nie mamy takiego prawa. Wydaje się nam jednak, że pomija ona samo sedno przedsiębiorczości* (Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Warszawa 1998, s. 15).

<sup>32</sup> Cyt. za: M. Krupa, *op.cit.*

<sup>33</sup> Próba analizy relacji nauk przyrodniczych do nauk społecznych, idea integracji, fragmentaryzacji nauk, stosowanych metodyk i narzędzi badawczych została przeprowadzona w formie panelu w Collegium Maius w 1998 r. w nawiązaniu do Raportu Komisji Gulbenkiana na Rzecz Restrukturyzacji nauk Społecznych, (Źródło: A. Flis (red.), *Wyzwania wobec nauk społecznych u progu XXI w.*, Universitas, Kraków 1998).



## 6. Przedmiot uniwersalnego modelu poznania

Aby mimo wszystkich trudności podjąć próbę odnalezienia uniwersalnego modelu poznania, szczególnie w obszarze humanistyki i nauk społecznych, należy być może paradoksalnie na chwilę zapomnieć o człowieku i skomplikowanej rzeczywistości organizacyjnej, społecznej. To co widzimy w otaczającej nas rzeczywistości, to co rozumiemy i poznajemy składa się z jakiejś formy racjonalności, zamierzenia, celowości. W właśnie w otaczającym nas uniwersum odnajdziemy owe „coś”, co daje nam pewność poznania, czy też może raczej pewność rozumienia. Bowiem podstawowym pytaniem jest nie tylko to, czy coś „jest” (pytanie o sama rzecz), ale przede wszystkim jaką owe istnienie posiada racjonalność, logiczną strukturę, przyczynę i skutek czy też jakiś być może sens.

Możemy postawić następującą tezę: istnienie jest równoznaczne z owym „czymś” co zawiera w sobie jakiś swoisty „kod wiedzy” bez którego pojawia się przestrzeń nieistnienia – czyli braku możliwości poznania. Nie odkrywamy zatem rzeczy, przedmiotu, materii jako takiej ile ów właśnie „kod”, który badany przez nas obiekt zawiera. Ostatecznym obszarem poznania i zarazem istnienia będzie zawsze jakaś forma **inteligencji**. Może się ona przejawiać poprzez równe formy, zawsze jednak będziemy odkrywali jakiś zapis wiedzy, jakiś kod, jakąś logikę. Inteligencja w tym znaczeniu stanowi przyczynę owego zapisu zaś sam kod jest jej efektem. I właśnie na płaszczyźnie poznania, dostrzegania owego „kodu” jesteśmy w stanie odkrywać prawdę o nas samych i otaczającej nas rzeczywistości, w tym rzeczywistości organizacyjnej.

A teraz człowiek. Każdy byt, każda istota zawiera w sobie różne wymiary struktury rzeczywistości (sfera materialna i duchowa – transcendentna), aczkolwiek **jednej i tej samej rzeczywistości** – por. J.M. Bocheński „Przyczynku do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego”. Przy czym jedynie człowiek, jako swoisty byt doskonały, jak też stworzona przez niego organizacja zawiera te dwie sfery<sup>34</sup>. Zawiera w sobie dwie perspektywy istnienia materialną i duchową, co możemy opisać za pomocą dwóch płaszczyzn: egzystencjalna (wymiar materialny) i duchowa (obszar kultury i transcendencji).

Sposób rozumienia i interpretacji tego, co rozumiemy jako ludzie, poprzez „Pierwszą przyczynę”, czy też właśnie inteligencję, determinuje bezpośrednio założenia ontologiczne. W tym punkcie dotykamy ludzkiego wymiaru transcendentnego, który sięga w samo sedno poznania. Poprzez analogię możemy stwierdzić, że podobny mechanizm występuje w relacji człowiek – materia. Człowiek poprzez pracę, oddziałuje na materię w taki sposób, że nie tylko przekształca jej formę (materialną), ale również „zapisuje” w niej swoją swoiście ludzką wrażliwość duchową (por. kultura materialna). I podobnie jak „kod wiedzy” zapisany w materii zawiera w sobie syntezę źródła poznania (przez co sama materia staje się w jakiś sposób inteligentna), to w tym wymiarze naszej analizy człowiek jest nie tylko istotą materialno-duchową (w tym racjonalną), ale również w pełni inteligentną, czyli taką, która posiada możliwość odczytania i zrozumienia kodu wiedzy zapisanej w rzeczywistości.

Ostatecznie różne formy istnienia, w ramach jednej rzeczywistości, determinują ostatecznie różne pytania. Rzeczywistość materialna dotyka pytania typu „jak to działa”, zaś

---

<sup>34</sup> Oczywiście już tutaj może pojawić się pytanie, wręcz spór o wizję człowieka. Czy wymiar transcendencji wyznacza nam naturę człowieczeństwa czy też nie. Rozstrzygnięcie uzależnione będzie od wyborów światopoglądowych. Pojawia się po raz pierwszy pytanie o światopogląd jako podstawowy paradygmat rozstrzygający o kluczowych aksjomatach ontologicznych.

rzeczywistość duchowa determinuje pytanie typu „jaki to ma sens”. W jednym i drugim przypadku odkrycie odpowiedzi, odczytanie owego „kodu wiedzy” oznacza interakcję z inteligencją, która niezależnie od naszego poziomu poznania, umiejętności i pasji odkrywczej jest zapisana w formie syntezy w istnieniu, które jakoby „czeka” na nasze odkrycie tu i teraz.

Pytanie badawcze jest zatem takie w jaki sposób odnaleźć metodę, narzędzie, która potrafi odczytać zapisany „kod wiedzy” w formie organizacji, bez arbitralnego podziału na rzeczywistość materialną i duchową? Bowiem jak zakładamy jest tylko jedna rzeczywistość, tak jak może być tak naprawdę tylko jedna ontologia.

## 7. Poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd

Jeżeli zatem założyliśmy, że inteligencja (Inteligencja?) rozumiana jako źródło owego „kodu wiedzy” jest tak naprawdę warunkiem wszelakiego istnienia i w konsekwencji wiedzy na jej temat. Pojawia się w tym miejscu pytanie o istotę, o wymiar, o atrybuty owego źródła poznania, czyli pytanie o tą właśnie inteligencję. Odpowiedź zależy jednak jak się wydaje od reprezentowanego światopoglądu, kontekstu kulturowego, indywidualnego doświadczenia transcendentnego. Ponieważ to tradycja, kultura i religia będzie bezpośrednio determinowała ostateczną odpowiedź, dlatego powyższa kwestia będzie podlegać niustajającym sporom często „wykluczającym się” i nie prowadzącym do konstruktywnej dyskusji, syntezy. Bez względu jednak na reprezentowany światopogląd, przeświadczenie pewności o istnieniu inteligencji, jako pierwszej przyczyny (w efekcie kodu wiedzy), w otaczającej nas rzeczywistości jako warunku poznania, nie powinno podlegać, i jak wydaje się, jakimkolwiek dyskusjom. Możemy się spierać o wszystko, ale nie o fakt istnienia inteligencji, a co za tym idzie również i kodu wiedzy, które umożliwi nam jakiegokolwiek poznanie.

W poszukiwaniu odpowiedzi na poziomie syntezy poznania jesteśmy, jak się wydaje, wręcz „skazani” na refleksję natury światopoglądowej, co oznacza, że nie będziemy w stanie, biorąc pod uwagę różnorodność poglądów, tradycji, kultur i religii, odnaleźć modelu uniwersalnego, który mógłby zaakceptować każdy badacz organizacji. Każda jednak prezentowana w literaturze przedmiotu koncepcja (szkoła) zawiera w sobie jakieś odniesienie do założeń aksjo-normatywnych, do reprezentowanego przez danego badacza osobistego światopoglądu – w myśl zasady: „brak zdefiniowanego światopoglądu jest również światopoglądem”.

Co to praktycznie oznacza dla współczesnego naukowca, dla badacza organizacji i zarządzania? Jeżeli w procesie odkrywania i rozumienia rzeczywistości musimy „a priori” zdefiniować reprezentowany w badaniach światopogląd, aby następnie dopiero w oparciu o przyjęty zbiór wartości, przekonań, opisać badany fragment rzeczywistości, to czy nie zadajemy w tym miejscu pytania o indywidualne, prywatne poglądy i przekonania? Czy to oznacza, że mogą powstać różne wnioski w zależności od różnie przyjętego światopoglądu? Czy to jest ideologizacja nauki? Czy to jest jeszcze nauka?

# **The Management Theory Jungle – Knowledge Based on an Individual Conception of Life Approach**

## **Summary**

In 1961, in “Journal of the Academy of Management” H. Koontz presented his controversial paper entitled “The Management Theory Jungle”. He defined the problem of terminological and methodological chaos which was created by scientists in the area of organization and management. Unfortunately, to date, the Koontz’s idea of the necessity of integration within Organization and Management disciplines has not found its successful fulfillment. On the other hand, H. Koontz’s question of integration may be given another perspective. The main thesis of the presented article is as follows: it is impossible to achieve any progress in the above-mentioned area without addressing the key issue of individual axiological, ethical preferences. In other words, it is not possible to achieve any consensus in this matter (ontology, methodology, anthropology) without establishing some kind of axiological common ground among scientists. Otherwise, we have no choice; we have to deal with the issue of terminological and methodological chaos in contemporary organization and management.