

Bronisław Bombała  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
e-mail: 1dak@wp.pl

## Zmiana paradygmatu zarządzania w ekoempatycznej koncepcji menedżeryzmu

*Trwaniem i dynamiką żywych organicznych systemów  
nie kierują algorytmy zachowań*

S.P. Marshall

### 1. Wprowadzenie

Powstające społeczeństwo humanistyczno-ekologiczne (społeczeństwo uczące się) wyłania się z kultur istniejących i jednocześnie powoduje zmiany kulturowe. Pojawiają się w związku z tym różnorakie pytania, dotyczące aktualności dotychczasowego paradygmatu zarządzania – jego efektywności, sprawności i etyczności. W artykule poszukuje się odpowiedzi na powyższe pytania. Punktem wyjścia jest krytyczna analiza świata technokratycznego (technopolu). Następnie przedstawia się warunki, które mogą doprowadzić społeczeństwo technopolu do nowej ery zwanej społeczeństwem humanistyczno-ekologicznym. W organizacjach alternatywą dla technokratycznego paradygmatu staje się podejście holistyczne – ekoempatyczna koncepcja działań menedżerskich.

Społeczeństwo humanistyczno-ekologiczne tworzy kulturę eutyfroniczną, w której ma miejsce fuzja horyzontów sfery *phronesis* (rozumu) i sfery *thymos* (godności). Opiera ono swój rozwój i rozwój organizacji na etosie moralnym i wychowaniu. Człowiek cywilizacji eutyfronicznej wyraża wiarę, że rzeczywistość jest częściowo sensualna (tymiczna), częściowo zaś racjonalna (froniczna), tzn. że jest zarazem natury emocjonalnej i racjonalnej. Technopol natomiast można określić jako kulturę diafroniczną, w której dominuje pierwiastek racjonalny (*phronesis*). Kultura tego typu żywi kult dla rzeczywistości rozumnej, którą stworzyła teoria naukowa. Opiera się na organizacji i przymusie ekonomicznym. Dominująca w niej filozofia opiera się na nanokategoriach (gr. *nanos* – karzeł), czyli pojęciach skarłowaciałych, w których nieobecna jest dynamika bytu.

### 2. Informacja jako fundament technopolu

Informacja jest podstawowym elementem procesu decyzyjnego. Jednak można postawić pytania: czy każda informacja jest ważna? Jaka informacja prowadzi do integracji

i rozwoju, a jaka do dezintegracji systemów społecznych? Jakie przyjąć kryteria, by oddzielić ważne informacje od nieistotnych? Jak wreszcie ma przebiegać cały proces decyzyjny: czy zgodnie z technokratycznym paradygmatem, czy z nowym – ekoempatycznym?

Jako pierwszy poddamy analizie problem integrującej bądź dezintegrującej roli informacji. Analiza tego problemu została dokonana według typologii zaproponowanej przez N. Postmana. Podzielił on kultury na trzy typy<sup>1</sup>: teokratyczne, technokracje i technopol.

Kultury teokratyczne występują w społeczeństwach, w których funkcjonujące systemy religijne, bądź filozoficzne nadają sens istnieniu i sprawiają, że technika nie jest w stanie podporządkować ludzi swoim kryteriom. Odnajdujemy tu bardzo wysoki stopień integracji narzędzi ze światopoglądem. Ten typ kultury występuje w krajach muzułmańskich.

W technokracji centralną rolę odgrywają narzędzia. Wszystko musi, do pewnego stopnia, ustąpić przed ich rozwojem. Świat społeczny i świat symboliczny są coraz bardziej atakowane przez technikę. Narzędzia nie integrują się z kulturą, lecz ją atakują utożsamiając się z nią. Technokracja obdarzyła ludzkość ideą postępu i przekonaniem o konieczności odejścia od tradycji. Wypełniła przestrzeń społeczną obietnicami nowych swobód i nowych form organizacji. Doprowadziła do oddzielenia wartości moralnych od intelektualnych.

Technopol natomiast to kultura, w której dominujące teorie zrezygnowały z kryteriów etycznych: nie ważne jest w tym systemie, jaka informacja jest do przyjęcia ze względów moralnych<sup>2</sup>. To również stan umysłu, który polega na deifikacji techniki. Zwolennicy technopolu są przekonani, iż postęp techniczny stanowi najwyższe osiągnięcie ludzkości, a zarazem jest instrumentem, który pozwoli rozwiązać największe dylematy ludzkości. W ten sposób technologia zastąpiła kulturę stając się jej substytutem.

Technopol uczynił nieistotnymi religię, sztukę, rodzinę, historię, prawdę, prywatność, inteligencję. Podstawy technopolu stworzył F.W. Taylor i jego zwolennicy. Sformułowali oni tezę, iż podstawowym celem ludzkiej pracy i myśli jest wydajność; że rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd; że ludzkim sądom nie można ufać, ponieważ są skażone nieścisłością; że subiektywizm stanowi przeszkodę w jasnym myśleniu; że to, czego nie można zmierzyć, albo nie istnieje, albo nie ma wartości. Co prawda, Taylor chciał wprowadzić swój system tylko w przemyśle, by zwiększyć nie tylko zyski, lecz również podnieść płace, skrócić czas pracy i poprawić warunki pracy. W jego systemie ocenę wydawaną przez robotnika zastąpiono zasadami „nauki”<sup>3</sup>. Oznaczało to rezygnację ze wszystkich tradycyjnych reguł praktycznych. W rzeczywistości zwolniono robotników z odpowiedzialności za myślenie. Jest to fakt podstawowy, prowadzi bowiem do poglądu, że wszelkiego rodzaju systemy techniczne i naukowe mogą niejako „myśleć” za nas<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> N. Postman, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa 1995.

<sup>2</sup> E. Agazzi, *Dobro, zło i nauka. Etyczny wymiar działalności naukowo-technicznej*, Of. Akademicka OAK, Warszawa 1997, s. 96.

<sup>3</sup> Zob. B. Bombała, *W kierunku etycznego przywództwa: przegląd koncepcji zarządzania XX wieku*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2001, t. 4, s. 162.

<sup>4</sup> System Taylora ma swe źródła w nowożytnej filozofii i nauce. Szczególnie w myśli A. Comte’a, który dążąc do skonstruowania niezawodnej nauki o społeczeństwie przyczynił się do rozwoju pozytywizmu. Comte’owskie przekonanie o nierzeczywistości wszystkiego, czego nie można zobaczyć i zmierzyć, wsparte przez inne teorie naukowe, doprowadziło do przedmiotowej koncepcji człowieka. Do tych teorii należy zaliczyć Darwinowskie: „nie jesteśmy dziećmi Boga”, twierdzenie Nitzsche’go o „śmierci Boga”, J. Watsona, twórcy behawioryzmu, że wolna wola jest złudzeniem i że nasze zachowanie w niczym się nie różni od zachowania zwierząt. Nauka doprowadziła w końcu do utraty zaufania do tradycyjnych systemów przekonań i do kryzysu człowieczeństwa.

Technopol, wsparty przez system edukacji, który wyzbył się spójnego światopoglądu, pozbawia społeczeństwo historycznej, metafizycznej, logicznej i duchowej podstawy. A to prowadzi do stanu dezintegracji logicznej i informacyjnej, uniemożliwiającej rozpoznawanie informacji i twierdzeń całkowicie niewiarygodnych, czyli odróżniania prawdy od fałszu. W rezultacie nie ma takich twierdzeń, które nie są do zaakceptowania przez współczesnego człowieka. Nie dysponuje on bowiem zrozumiałym i spójnym obrazem świata, który pozwalałby na odrzucanie twierdzeń z nim niezgodnych.

Ten nowy świat, świat nowych technologii, niesie wiele zagrożeń: naukowo opracowany „system fabryk śmierci” był tylko początkiem ery zwyrodnienia. Celem postępu nie jest zmniejszenie ignorancji, lecz przystosowanie ludzi do nowych technologii. Technopol jawi się jako pewien stan świadomości, swoisty światopogląd, który polega na deifikacji nauki i techniki<sup>5</sup>. Tego rodzaju sytuacja prowadzi do upadku tradycyjnych struktur społecznych. Zwolennicy technopolu są przekonani, iż postęp techniczny i naukowy jest najwyższym osiągnięciem ludzkości i jednocześnie instrumentem służącym do rozwiązywania wszystkich problemów. Wierzą oni, że informacja jest dobrem, a jej ciągle wytwarzanie oraz rozpowszechnianie oferuje większą wolność, możliwości twórcze i spełnienie. Z faktu, że tak naprawdę nie jest, zdają sobie sprawę nieliczni. Kto dziś przywiązuje wagę do uczenia dzieci gry na instrumentach, kto dzisiaj rozwija wrażliwość duchową, etyczną i estetyczną? Klawiaturę fortepianu zastąpiła klawiatura komputera, a wprowadzanie w tajniki muzyki poprzez gamy i etudy – gry komputerowe.

Mogło to się dokonać jedynie po odrzuceniu religijnej interpretacji świata, która dostarczała odpowiedzi na pytania zarówno fundamentalne, jak i praktyczne. Religię zastąpiła wiara w postęp, która opiera się na założeniu, że ludzkim poczynaniom można wyznaczyć cel bez teologicznego uzasadnienia. Podstawowe narzędzia „postępu”, nauka i technika, gromadząc rzetelne informacje o przyrodzie, mogły położyć kres ignorancji, przesądom i cierpieniom. Strumień informacji wypływających ze „świętyń” postępu, umożliwił poprawę stanu zdrowia, transportu, produkcji itd. Naukowiec, który uczynił z informacji nowe bóstwo, rozwiązał problem niedoboru informacji. Nie ostrzegł jednak przed znacznie groźniejszymi konsekwencjami jej nadmiaru. Skutki długofalowe – chaos informacyjny – stworzyły kulturę chaosu. Nasuwają się tu pytania: Czy to brak informacji o hodowli i uprawie jest przyczyną głodu milionów ludzi? Czy to brak informacji jest przyczyną dezintegracji społecznej i wzrostu przestępstw? Czy to brak informacji prowadzi do wysokiego wskaźnika rozwodów?

Faktem jest, że niewiele problemów wynika z braku informacji. Te, które nie zostały rozwiązane, narastają; powstają wciąż nowe, a mimo to nowa cywilizacja wierzy, że świat potrzebuje więcej informacji, że jest to antidotum na wszystkie bolączki. Konferencje naukowe poświęcone tej problematyce przerażają się w obrzędy ku czci nowatorskiego sprzętu technicznego. Na pytanie: „Jaki problem rozwiązuje informacja?”, zazwyczaj słychać odpowiedź: „Jak wytwarzać, gromadzić i rozprowadzać więcej informacji?”. Informacja zyskuje status metafizyczny: staje się zarówno środkiem, jak i celem ludzkiej twórczości.

---

<sup>5</sup> Zob. B. Bombała, *Panorama nihilistycznych przemian w techopolu*, [w:] *Oblicza nihilizmu*, (red.) Z. Kurnicki, Wyd. UWM, Olsztyn 2001, s. 54.

### 3. Alienacja informacji w technopolu

Technopol atakuje kulturę we wszystkich jej wymiarach. Szczególnym celem ataku stał się język, podstawowy artefakt służący do transmisji i rozwoju kultury. Język pełni różne funkcje, nie tylko informacyjne, ale i wyrażania uczuć, piękna czy prawdy. Dlatego języki naturalne spotkały się z radykalnym atakiem nauki. Próbowano je odrzucić albo przynajmniej podporządkować kryteriom naukowym; powstały w ten sposób języki sztuczne<sup>6</sup>. Zgodne to było z nowożytną ideą informacji wolnej od kontekstu kulturowego – przekonanie, że wartość informacji nie musi być związana z funkcją społeczną. Informacja stała się towarem, rzeczą, którą można kupić i sprzedać, niezależnie od jej zastosowania albo znaczenia. Dokonało się to przy udziale prasy, która jako pierwsza pojęła komercyjny charakter nieistotnej informacji. Informacja w formie pisanej została wsparta przez obraz – fotografie i filmy. Nowe rodzaje ikonografii funkcjonują nie tylko jako uzupełnienie języka; mają również tendencję do zastępowania go jako główne narzędzie konstruowania i rozumienia rzeczywistości<sup>7</sup>.

Tego typu informacja odrzuca konieczność powiązania z innymi informacjami. Wprowadza tymczasowość i szybkość w miejsce ciągłości historycznej, oferuje fascynację w miejsce złożoności i spójności. Z milionów źródeł na kuli ziemskiej, wszelkimi możliwymi kanałami zalewa społeczeństwa ocean informacji. W rezultacie *Informacja stała się czymś w rodzaju śmieci, które nie tylko nie potrafią udzielić odpowiedzi na najbardziej podstawowe pytania człowieka, lecz także są ledwie przydatne, gdy chcemy nadać spójny kierunek rozwiązaniu jakiegokolwiek doczesnego problemu. Mówiąc inaczej: technopol rozkwita w środowisku, w którym zerwaniu uległ związek między informacją a celem człowieka, to znaczy informacja pojawia się niezróżnicowana, do nikogo konkretnie nie kierowana, w ogromnej objętości i z szaloną prędkością, oderwana od teorii, znaczenia lub celu*<sup>8</sup>.

Rozkwit technopolu ma miejsce wtedy, gdy załamują się bariery antyinformacyjne: gdy wzrost ilości informacji niszczy mechanizmy ich kontroli, gdy instytucje społeczne nie radzą sobie z nadmiarem informacji: *To dlatego właśnie można, nie popadając w sprzeczność, powiedzieć niemal wszystko, pod warunkiem, że zacznie się wypowiedź od słów: „Badania pokazały...” lub: „Naukowcy twierdzą obecnie, że ...”. A co ważniejsze, to z tego właśnie powodu w technopolu nie może istnieć transcendentne poczucie celu ani sensu, żadna spójność kulturowa*<sup>9</sup>. Technopol można zatem określić jako stan społeczeństwa w chwili załamania się mechanizmów obronnych przed zalewem informacji.

Instytucje społeczne działają jak mechanizmy kontroli, a to znaczy, że każde ich osłabienie naraża ludzi na chaos informacyjny. Jeśli zatem osłabione instytucje destabilizują życie, oznacza to, że informacja traci swą użyteczność stając się źródłem zamieszania zamiast czynnikiem spójności i ładu. Najważniejszymi instytucjami utrzymującymi spójność społeczeństwa są: rodzina, szkoła, sąd, kościół. Jednak dzisiaj coraz mniej ludzi czuje się głębiej związanych z religijną tradycją; w efekcie nie podejmują decyzji moralnych, a jedynie praktyczne. Dostępne w technopolu teorie nie pokazują, jaka informacja jest do przyjęcia ze względów moralnych. Jest on w istocie światem myśli, funkcjonującym nie tylko bez

---

<sup>6</sup> J. Życiński, *Język i metoda*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1982, s. 12–22.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Socjologia wizualna. Fotografia jako metoda badawcza*, PWN, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>8</sup> N. Postman, *op.cit.*, s. 86.

<sup>9</sup> Tamże, s. 78.

żadnego odniesienia do transcendencji, która dostarczyłaby podbudowy moralnej, ale również bez silnych instytucji społecznych, które kontrolowałyby przepływ informacji produkowanych przez technologię. W rezultacie nie wiemy czym jest moralność w polityce, nauce i ekonomii.

#### 4. Alienacja biurokracji

Z chwilą gdy informacja zniszczyła spajające ideologie i instytucje (rodziny, szkoły, narody, kościoły) technopol dla utrzymania przynajmniej pozorów ładu opiera się na technicznych metodach przepływu informacji. Podstawowym środkiem jest **biurokracja**. Biurokracja to skoordynowany systemem technik służących do redukcji ilości informacji, które mają być przetworzone. Do tego celu m.in. służy standardowy formularz, największy wynalazek biurokracji. Pozwala on zniszczyć każdy szczegół opisywanej sytuacji. Formularz wymaga wypełnienia wyłącznie stosownych rubryk i w ten sposób dopuszcza ograniczoną skalę informacji formalnej. Biurokracja zatem to próba zracjonalizowania przepływu informacji i jak najwydajniejszego jej wykorzystania za pomocą wyeliminowania tzw. informacji nieistotnych. W ramach dążenia do racjonalnego wykorzystania informacji biurokracja ignoruje wszelkie informacje i idee, które nie zwiększają wydajności.

Przemiana biurokracji ze zbioru technik pomyślanych jako służebne wobec instytucji społecznych w autonomiczną metainstytucję, czyli alienacja biurokracji, doprowadziła do stanu, w którym służy ona sama sobie. Ten stan rzeczy spowodowany został przez rozszerzenie się kompetencji rządów i centralizację struktur rządowych. Dodatkowym czynnikiem stała się eksplozja informacyjna i zjawisko określane mianem „efektu biurokratycznego”. Otóż techniki posługiwania się informacją stawały się coraz bardziej niezbędne, liczba ludzi i struktur potrzebnych do posługiwania się tymi technikami rosła, a wraz z nią rosła liczba informacji generowanej przez techniki biurokratyczne. To z kolei sprawiło, że biurokracje poczuły potrzebę posłużenia się biurokracjami, koordynowania ich działania itd., aż wreszcie biurokracja stała się chorobą, którą miała sama leczyć (błędne koło biurokracji). W rezultacie przestała służyć społeczeństwu a stała się jego władcą.

Obecnie biurokracja nie tylko rozwiązuje problemy, lecz także je tworzy. Co więcej, definiując różne problemy sprowadza je, zgodnie z logiką biurokratyczną do problemu wydajności. To sprawia, że biurokracje stają się niebezpieczne<sup>10</sup>. Mimo, iż zostały powołane wyłącznie do przetwarzania informacji technicznej, teraz służą do rozstrzygania problemów natury moralnej, społecznej i politycznej. Biurokracja technopolu domaga się władania wszelkimi sprawami jednostki i społeczeństwa. To niebezpieczeństwo dostrzeżemy wyraźniej zdając sobie sprawę, jak biurokracja działa. Słowo „biurokrata” oznacza kogoś, kto na skutek treningu i przekonań jest obojętny na ludzkie problemy. Biurokrata rozważa

---

<sup>10</sup> C.S. Lewis stwierdził, że biurokracja to „diabeł wcielony”: *Żyję w Wieku Zarządzania [...] Największe zło nie dzieje się obecnie w owych nędznych „spelunkach przestępstwa”, które lubił opisywać Dickens. Nawet nie w obozach koncentracyjnych i obozach pracy. Tam spotykamy się z jego końcowym rezultatem. Rodzi się ono i jest wprowadzane w życie (wnioskowane, popierane, wykonywane i protokolowane) w schłodnych, wyłożonych dywanami, ogrzanych i dobrze oświetlonych biurach przez spokojnych ludzi w białych kołnierzykach, z przyciętymi paznokciami i gładko wygolonymi policzkami, którzy nie muszą podnosić głosu. Stąd, rzecz dość naturalna, moim symbolem Piekła jest coś w rodzaju biurokracji państwa policyjnego lub biura do cna znikczemniałego koncernu przemysłowego (C.S. Lewis, *Listy starego diabła do młodego*, IW PAX, Warszawa 1990, s. 9–10).*

skutki decyzji jedynie w tym zakresie, w jakim wpłyną one na wydajność działań biurokracji, nie biorąc odpowiedzialności za konsekwencje natury ludzkiej. Wzorcowym modelem biurokraty technopolu może być Adolf Eichmann. Oskarżony o zbrodnie przeciwko ludzkości, odpowiedział, że nie uczestniczył w formułowaniu ideologii nazistowskiej, miał jedynie do czynienia z technicznymi problemami związanymi z transportem ogromnych grup ludzi z jednego miejsca w drugie. To, dlaczego ich przewożono, a w szczególności, co się z nimi działo po przybyciu na miejsce, nie miało znaczenia dla jego pracy.

**Drugim ważnym czynnikiem**, za pomocą którego technopol walczy o kontrolę nad informacją jest specjalizacja i specjalista<sup>11</sup>. Specjaliści istnieli od dawna, ale w technopolu mają dwie cechy charakterystyczne. Po pierwsze, specjalista w technopolu jest na ogół ignorantem w każdej dziedzinie, która nie wiąże się bezpośrednio z jego specjalizacją. Nadzwyczaj rzadko może się poszczycić wiedzą o literaturze, filozofii, historii, sztuce czy religii. Nikt z resztą od niego takiej wiedzy nie oczekuje. Po drugie specjalista w technopolu domaga się panowania nie tylko nad sprawami technicznymi, lecz także społecznymi, psychologicznymi i moralnymi. Mamy zatem specjalistów od tego, jak wychowywać dzieci, jak je uczyć, jak być kochanym i jak kochać, jak wywierać wpływ na ludzi itd.

Wzrost roli specjalistów (ekspertów) jest wynikiem rozwoju biurokracji, osłabienia tradycyjnych instytucji społecznych i ogromnej ilości informacji, której nie jesteśmy w stanie opanować. Specjalizacja sprawdza się w niektórych sytuacjach, w których potrzebne są jedynie rozwiązania techniczne. Gorzej jest, gdy wymagania techniczne mogą być niezgodne z celami ludzkimi, na przykład w medycynie. Prowadzi zazwyczaj do katastrofy, gdy stosowana jest w sytuacjach, których nie sposób rozwiązać środkami technicznymi: jak w edukacji, życiu rodzinnym czy problemach nieprzystosowania. Przekonanie, że muszą istnieć specjaliści od wychowania dzieci, życia małżeńskiego czy zdobywania przyjaciół jest wytworem imaginacji, zrodzonym z użycia technicznych instrumentów (nowomowy naukowej, statystyk i testów), bez których specjalista byłby całkowicie bezradny.

**Wyposażenie techniczne** jest sprawą zasadniczą dla specjalisty, i można je uznać za trzeci mechanizm kontroli informacyjnej<sup>12</sup>. Nie chodzi tu dosłownie o technikę, np. komputery. Chodzi tu o technologie w rodzaju testów na inteligencję i przystosowanie, standardowe formularze, sondaże opinii i różnorodne średnie. Oczywiście technizacja terminów i problemów to ważna forma kontroli informacji. Instytucje mogą podejmować decyzje na podstawie statystyk. Ale jeśli decyzjom tym nie towarzyszy sceptycyzm (naczelna zasada nauki), czyli świadomość, że podejmuje się je na tej podstawie ze względów ekonomicznych, mogą okazać się zwodnicze. W technopolu złudzenie to uświęca prestiż, jakim obdarzeni są „eksperci” uzbrojeni w wyrafinowane procedury. W efekcie specjaliści stają się kapłanami technopolu. „Bóg”, któremu służą, nie mówi o słuszności, dobru, miłosierdziu ani łasce. Ich bóg mówi o wydajności, precyzji i tzw. obiektywności. I dlatego pojęcia takie jak grzech i zło znikają. Pochodzą one bowiem z wszechświata moralnego, którego „teologia specjalizacji” nie bierze pod uwagę<sup>13</sup>. Kapłani technopolu nazywają więc grzech „dewiacją społeczną” lub skłonnościami, a to są pojęcia statystyczne, zło zaś – „psychopatologią”, co z kolei jest pojęciem medycznym. Grzech i zło znikają, bo nie można ich zmierzyć ani zobiektywizować.

---

<sup>11</sup> N. Postman, *op.cit.*, s. 105–106.

<sup>12</sup> Tamże, s. 107–108.

<sup>13</sup> E. Agazzi, *op.cit.*, s. 92–93.

Biurokracja, specjalizacja i narzędzia techniczne stały się głównymi środkami, za pomocą których technopol kontroluje informacje. Pozbawiony wyrazistej etyki, odrzuciwszy tradycję, technopol ratując się przed anarchią, szuka źródła autorytetu i znajduje je w idei statystycznej obiektywności.

## 5. Scjentyzm jako teologia technopolu

Technopol zdominowany przez metodę pozytywistyczną przedkłada wiedzę precyzyjną nad prawdziwą; pragnie rozwiązać raz na zawsze dylemat subiektywizmu. W kulturze, w której maszyna, z jej bezosobowymi operacjami, staje się metaforą postępu, subiektywność staje się czymś nieakceptowalnym. Różnorodność, złożoność i dwuznaczność ludzkich sądów to wrogowie techniki. Obrażają statystykę, sondaże, standaryzowane i testy. Dlatego nauki społeczne wysuwające idee, które pomogłyby ludziom żyć z pewną dozą zrozumienia i godności pomawia się o moralizatorstwo. Oskarża się je o brak wiedzy pewnej i niewzruszonej, której może dostarczyć jedynie „nauka”. Trzeba więc przekształcić psychologię, socjologię, antropologię, ekonomię, nauki o zarządzaniu w „nauki”, w których człowieczeństwo jako takie staje się przedmiotem. W technopolu nie wystarczy powiedzieć, że niemoralne jest pozwalanie na to, by ludzie nie mieli gdzie mieszkać. Musisz wskazać dane statystyczne, z których wynika, iż bezdomni są nieszczęśliwi i narażają gospodarkę na nadmierne wydatki. W ten sposób docieramy do istoty scjentyzmu oraz do tego, dlaczego scjentyzm wyłonił się z technopolu.

Scjentyzm powstał jako wiara, że założenia i procedury nauk przyrodniczych można zastosować do badania świata społecznego, by w efekcie uzyskać podobny wzrost przewidywalności i kontroli. Nadzieja ta okazała się iluzoryczna. Iluzja ta okazała się jednak trwałą, zważywszy jakie korzyści można czerpać z etykiety „naukowca”. I to jest powód, dlaczego tak trudno jest zrezygnować z iluzorycznych metod. Wyjaśnienie kryje się w zasadniczym niezrozumieniu celów nauk przyrodniczych i społecznych oraz różnic między światem materialnym a społecznym. Odpowiedzialny naukowiec nie twierdzi, że procedury nauk przyrodniczych, bądź ich odkrycia mogą służyć do rozstrzygania problemów moralnych i społecznych. Natomiast „eksperti” tak rygorystycznych poglądów metodologicznych nie mają. Dlatego nie wahają się przypisać swoim „odkryciom” mocy kierowania naszym zachowaniem. Ale scjentyzm na tym się nie kończy. Scjentyzm jako nowa religia zawiera rozpaczliwą nadzieję, że pewien zbiór procedur zwany „nauką” może się stać niezachwianym źródłem autorytetu moralnego, bazą, która pomoże uzyskać odpowiedź na pytania: Co to jest życie, od kiedy i dlaczego? Dlaczego istnieje śmierć i cierpienie? Jakie cele są słuszne, a jakie nie? Jaki jest sens pracy ludzkiej? Zwracanie się do nauki z takimi pytaniami, oczekiwanie od niej odpowiedzi i przyjmowanie ich bez zastrzeżeń to właśnie „scjentyzm”<sup>14</sup>.

Scjentyzm zatem to błędne zastosowanie technik ilościowych do zagadnień, w których liczby nie mają nic do powiedzenia; to pomieszanie materialnej i społecznej domeny ludzkiego doświadczenia; to żądanie, by procedury nauk przyrodniczych wprowadzić do świata

---

<sup>14</sup> V.E. Frankl, *Homo patiens*, IW PAX, Warszawa 1984, s. 8–9.

ludzi<sup>15</sup>. Ten stan rzeczy uzmysławia, że informacja jest niebezpieczna, gdy nie ma swego miejsca przeznaczenia, kiedy brak teorii, do której się stosuje, kiedy nie ma wyższego celu, któremu służy. Uwzględniając powyższe stwierdzenia można sformułować następujące wnioski: nie należy kierować się sondażami, jeśli nie wiadomo kto stawiał pytania i w jakim celu; należy odmówić uznania wydajności za najważniejszy cel stosunków między ludźmi; należy uwolnić się od naiwnej wiary w metodę naukową i magiczną moc liczb; nie wolno mylić informacji z wiedzą i mądrością; nie wolno lekceważyć religii i tradycji.

## 6. Ku ekoempatycznej koncepcji zarządzania

Istotę nowego podejścia do zarządzania, wagę informacji, dotyczącej danego miejsca i czasu, oddają słowa F. Hayeka, który stwierdza: *Dzisiaj jest niemal herezją sądzić, że wiedza naukowa nie jest sumą wszelkiej wiedzy. Ale chwila zastanowienia wystarczy, by uznać, że istnieje bez wątpienia pewien zbiór ważnych choć niezorganizowanych wiadomości, których w żaden sposób nie można nazwać naukowymi – w sensie znajomości ogólnych reguł: jest to wiedza o szczególnych warunkach danego miejsca i czasu. To w związku z tą wiedzą, każda jednostka ma pewną przewagę nad wszystkimi innymi, posiada ona bowiem unikalną informację, którą można spożytkować dla dobra wszystkich, ale można ją spożytkować jedynie wówczas, gdy decyzje zależne od tej informacji pozostawione są tej jednostce, lub gdy podejmowane są przy jej aktywnym udziale*<sup>16</sup>.

Stwierdzenie Hayeka wytycza kierunek, który może doprowadzić społeczeństwo technopolu do społeczeństwa humanistyczno-ekologicznego i ekoempatycznej koncepcji działań menedżerskich<sup>17</sup>. Ekoempatyczna koncepcja zarządzania wiąże się z trwałym i zrównoważonym rozwojem, który oznacza wzajemne uwarunkowania i współzależność wielu zjawisk. Nie może być zatem zawężany wyłącznie do problematyki ekologicznej, lecz powinien być rozpatrywany w szerszej perspektywie. Paradygmat *sustainable development* wymaga całościowego spojrzenia na dotychczas segmentowo rozpatrywane kwestie: ekonomia, ekologia, etyka. Poszukuje się nowej wizji rozwoju cywilizacji<sup>18</sup>.

Podobnie na poziomie mikro rozwijana jest idea korporacyjnego zrównoważonego rozwoju (*corporate sustainability*)<sup>19</sup>. Obejmuje ona zarówno działania „twarde” – techniczne, jak i „miękkie” – społeczne. Tę nową ideę konkretyzuje „potrójna linia przewodnia zarządzania”, zgodnie z którą poszukuje się takich rozwiązań problemów gospodarczych, które są jednocześnie: ekonomicznie wartościowe, ekologicznie przyjazne i społecznie odpowiedzialne<sup>20</sup>. Każda organizacja dążąca do zrównoważonego rozwoju staje się twór-

---

<sup>15</sup> Por. Ł. Sułkowski, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1, s. 3–13.

<sup>16</sup> F.A. von Hayek, *O wykorzystywaniu wiedzy w społeczeństwie*, „Przegląd Polityczny” nr 5, 1985, s. 60.

<sup>17</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory – filozofia – metodologia – dylematy – trendy*, PWN, Warszawa 1999, s. 271.

<sup>18</sup> R. Borowik, *Postulat szerszej wykładni w koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 77–87.

<sup>19</sup> L.W. Zacher, *Biznes a zrównoważony i trwały rozwój. Perspektywa umiarkowanie sceptyczna*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 105–114.

<sup>20</sup> B. Rok, *Potrójna linia przewodnia, czyli twórcze strategie zarządzania*, [w:] *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, (red.) M.K. Stasiak, Wyd. WSH-E, Łódź 2001, s. 121–127.



czą, uczącą się i gotową uczyć innych społecznością. Niezbędny w tym procesie jest nowy model kształcenia, który uwzględni dwa kluczowe problemy<sup>21</sup>:

1. Odejście od mechanicznej koncepcji świata na rzecz perspektywy złożonego systemu przyswajania informacji (holizm).

2. Odejście od postrzegania uczenia się jako liniowego procesu gromadzenia informacji, na rzecz postrzegania uczenia się jako naturalnego i aktywnego procesu tworzenia schematów i pojmowanych znaczeń (dynamizm, intuicja, twórczość).

Stare podejście zawiera trzy schematy mechanistycznego postrzegania nauczania i uczenia się: wszechświat jako zegar, mózg jako komputer, a proces uczenia się jako *tabula rasa*. Przez trzy stulecia dominującym naukowym poglądem na świat była statyczna, cykliczna, przewidywalna, liniowa i mechaniczna wizja świata.

Ogólna teoria systemów i racjonalność aksjologiczna zmieniły te redukcjonistyczne schematy i wpłynęły na zmianę języka. Odchodzi się od liniowej i mechanicznej koncepcji świata, lansując koncepcję holistycznego, dynamicznego i nierozzerwalnie połączonego systemu, w którym wszystkie elementy są powiązane i wywierają na siebie wpływ. W rzeczywistości społeczności ludzkie są nieprzewidywalne, zmiany nieliniowe, a uczenie się jest procesem dynamicznym. W swych działaniach ludzie nie kierują się logiką przyczynowo-skutkową, ale poszukują związków i sensu, trwałych i głębokich relacji.

Nowoczesna organizacja nie może być zatem kierowana tradycyjnie przez kilku ludzi, którzy posiadają uprawnienia decyzyjne. Dziś, oprócz wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności, wymagany jest także wysoki poziom niezależności, poleganie na własnych siłach, wykazywania inicjatywy, czyli większego poczucia własnej wartości. Poczucie własnej wartości wzmacnia się przez: świadome życie, akceptację samego siebie, odpowiedzialność za samego siebie, asertywność, określenie celu, prawość. Służenie jako model ról (*servant leadership*) jest najbardziej efektywnym sposobem informowania o systemie wartości oraz pożądanym postawach.

Zmiana paradygmatu zarządzania z technokratycznego na ekoempatyczny oznacza odwrócenie tradycyjnej piramidy hierarchicznej o 180°<sup>22</sup>. Odwrócenie piramidy to współpraca z pracownikami w realizacji misji i celów. Menedżer staje się przywódcą – ustala wizję i ukierunkowuje (kieruje procesem implementacji). Konkretyzację tego paradygmatu odnajdujemy w analizach nowego przywództwa. Nowe przywództwo jest terminem pochodzącym z końca lat osiemdziesiątych. Jest to określenie obejmujące między innymi elementy przywództwa transformacyjnego i charyzmy. Wypada dodać do tego koncepcje *servant leadership* i przywództwa personalistycznego, by uzyskać pełny obraz współczesnych trendów w analizie przywództwa.

We współczesnej literaturze spotykamy zatem dwa przeciwstawne modele: stare i nowe przywództwo. Poszukując cech starego przywództwa wskazuje się, iż jest ono: niecharyzmatyczne, niewizjonerskie, niemagiczne, transakcyjne, oparte na kadrze zarządzającej. Z kolei opisując główne cechy nowego przywództwa podkreśla się, iż jest ono: charyzmatyczne, wizjonerskie, magiczne, transformacyjne i oparte na liderach. Nowe przywództwo różni się ponadto od starego następującymi priorytetami: mniejszy nacisk na planowanie,

---

<sup>21</sup> S.P. Marshall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 204.

<sup>22</sup> K. Blanchard, *Stawianie piramidy organizacyjnej do góry nogami*, [w:] *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 99–103.

rutynę, podporządkowanie, kontrakt, terażniejszość, a większy na wizję, zmianę, zaangażowanie, dodatkowy wysiłek, przyszłość.

Jednym z najważniejszych zagadnień w nowym przywództwie jest **przydawanie władzy** (*empowerment* – uppełnomocnianie). Jest to możliwe przy pełnym zaangażowaniu zwolenników danego przywódcy. Zwolennicy powinni umieć używać nowej władzy, w jaką zostali wyposażeni. Powinni lepiej zarządzać sobą, niż przy tradycyjnych stylach przywództwa. Jakie umiejętności przywódcze ułatwiają „przydawanie władzy”? Przyjmuje się, że należy rozwijać pięć kompetencji:

- umiejętności przeprowadzenia krytycznej oceny sytuacji i wykrywania problemów,
- umiejętności wizjonerskie (włączając w to kreatywne myślenie),
- umiejętności językowe i komunikowania się,
- umiejętności sterowania wrażeniem,
- umiejętności przydawania władzy (włączając w to partycypację, ustalanie ambitnych celów, usuwanie biurokratycznych ograniczeń).

Jeśli chodzi o przydawanie władzy, to jej zakres zależy przede wszystkim od poglądów przełożonych na temat swoich podwładnych (istotę problemu znakomicie ujął McGregor w teorii X i Y). Wydaje się, iż doskonałą metodą ułatwiającą proces uppełnomocniania jest ewolucyjna koncepcja przywództwa P. Herseya i K.H. Blancharda<sup>23</sup>. Według nich, najskuteczniejszy styl przywództwa zależy od „dojrzałości” podwładnych, która oznacza chęć brania na siebie odpowiedzialności, a także wiedzę, doświadczenie i umiejętności. Stan „dojrzałej współpracy” osiąga się przechodząc przez cztery fazy (cykl życia grupy):

- w początkowej fazie, gdy pracownicy poznają organizację, właściwa jest orientacja na zadania,
- w drugiej, pracownicy poznali zadania, ale orientacja na zadania może być nadal konieczna, gdy pracownicy nie chcą brać odpowiedzialności,
- w trzeciej, kiedy zwiększają się ich umiejętności i motywacja, można rezygnować z dyrektywnego stylu i przez udzielanie poparcia i okazywanie życzliwości wzmacniać dążenia podwładnych do większej samodzielności,
- w miarę nabierania doświadczeń i pewności siebie pracownicy mogą sami sobą kierować i ponosić odpowiedzialność – zespół osiągnął „pełną dojrzałość”.

Najdalej, w procesie uppełnomocniania, idą koncepcje przywództwa personalistycznego<sup>24</sup> i *servant leadership*. Koncepcja *servant leadership* opiera się na dziesięciu zasadach. Są to:

1. *Listening*. Zasada ta oznacza wsłuchiwanie się w całego człowieka: ciało, umysł, duszę;
2. *Empathy*. Empatia, tj. zdolność do wnikania, odczuwania, rozumienia i akceptacji unikalności innych osób;
3. *Healing*. Kojący ale nie uspokajający, magiczny wpływ dający moc do transformacji i integracji;
4. *Awareness*. Samoświadomość siebie i świadomość innych – siły przywództwa;
5. *Persuasion*. Przekonywanie, prowadzenie, ale nie zmuszanie;

---

<sup>23</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 463–464.

<sup>24</sup> Zob. B. Bombala, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142; B. Bombala, *The Autocreation of a Manager in the Process of Transformational Leadership*, *Analecta Husserliana* LXXVI, 2002.

6. *Conceptualization*. Opracowywanie koncepcji, ukierunkowywanie, znajdowanie delikatnej równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi;
7. *Foresight*. Dalekowzroczność, intuicja ukazująca odległe konsekwencje podjętych decyzji;
8. *Stewardship*. Włodarstwo, zarządzanie dobrem wspólnym;
9. *Commitment to the Growth of People*. Angażowanie ludzi do rozwoju: osobistego, zawodowego i duchowego;
10. *Community*. Budowanie wspólnoty.

Koncepcja *servant leadership* jest z powodzeniem stosowana w amerykańskich przedsiębiorstwach<sup>25</sup>. C.W. Pollard prezes firmy Service Master, która zatrudnia 200 tys. pracowników streszcza ją w następujących słowach: „nie ten kto bierze, ale ten kto daje, nie ten, kto mówi, ale ten kto słucha”. Funkcjonowanie firmy Pollarda opiera się na czterech prostych zasadach, które tworzą jej misję: szanować Boga we wszystkim co robimy, pomagać ludziom rozwijać się, dążyć do doskonałości, wzrastać z zyskiem. Te zasady zostały wyprowadzone z głęboko religijnej wizji: *Po pierwsze, uznajemy godność i wartość wszystkich ludzi, ponieważ zostali oni stworzeni na podobieństwo Boga. Tak więc nasza rola jako przywódców to coś więcej niż wypełnianie obowiązków służbowych. Musimy angażować się w to, kim stają się nasi pracownicy jako ludzie oraz interesować się wkładem, jaki w ten proces wnosi ich otoczenie zawodowe. Czy wszyscy oni rozwijają się jako jednostki, które są w stanie wnieść znaczący wkład w pracę, życie rodzinne i życie społeczności? I czy my jako przywódcy wywieramy pozytywny wpływ na proces tego wzrostu?*<sup>26</sup>.

Ważnym problemem jest odpowiedź na pytanie: czy charyzmatyczni liderzy tacy się rodzą, czy też można ich wykształcić? Inaczej, czy można nauczyć studentów i menedżerów nowego przywództwa? Początkowo uważano, że charyzma jest stałą wewnętrzną właściwością. Współcześnie sądzi się, iż można tę cechę w sobie rozwinąć, a co za tym idzie nowe przywództwo nie jest wyłącznie konstrukcją teoretyczną, ale wzorcem kształcenia menedżerów. Biorąc pod uwagę cechy wrodzone (cechy wrodzone posiada tylko przywódca naturalny) i nabyte, można zbudować cztery typy osobowości przywódczych:

1. Przywódcy naturalni:
  - dysponują wrodzonymi predyspozycjami przywódczymi,
  - postrzegali wzorce przywódcze przez całe życie,
  - doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie,
  - mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom.
2. Przywódcy ukształtowani :
  - postrzegali wzorce przywódcze przez większą część życia,
  - doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie,
  - mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom.
3. Przywódcy kształtujący się :
  - niedawno zetknęli się z wzorcami przywództwa,
  - uczą się umiejętności przywódczych,
  - mają samodyscyplinę potrzebną dobrym przywódcom.

<sup>25</sup> W literaturze przedmiotu szeroko opisywana jest kultura i osiągnięcia koncernu AES (zob. *Koncern AES składa się z samych „miniprezesów”*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 3).

<sup>26</sup> C.W. Pollard, *Przywódca, który służy*, [w:] *Lider...*, op.cit., s. 241.

#### 4. Przywódcy potencjalni:

- nie zetknęli się z wzorcami przywództwa lub stykali się z nim w niewielkim zakresie,
- nie uczą się umiejętności przywódczych lub czynią to w ograniczonym zakresie.
- chcą stać się przywódcami.

Przedstawione powyżej kategorie uświadamiają, że można „nauczyć się” być dobrym przywódcą. Wystarczy odpowiednio silna motywacja. Posiadanie naturalnych predyspozycji przywódczych tylko przez nielicznych nie oznacza, iż pozostali ludzie nie mogą podejmować się przywództwa. Wręcz przeciwnie, włączeni w proces ekoempatycznego przywództwa stają się ważnym czynnikiem – podmiotem – społecznych i organizacyjnych procesów decyzyjnych.

Reasumując, technokratyczny paradygmat zarządzania, który cechuje arogancki antropocentryzm, marnotrawny konsumpcjonizm, zrozumiwały technokratyzm, ekspercki menedżeryzm (z właściwą mu apologią efektywności i konkurencyjności, ideologią sukcesu i apoteozą pieniądza) w XXI wieku powinien ulec zmianie. Proponowana ekoempatyczna koncepcja stawia przed menedżerami inne jakościowo, głębsze w aspekcie etycznym i ekologicznym wymagania. Uprawianie nauki o zarządzaniu i kierowanie organizacjami to postrzeganie, pojmowanie i wczuwanie się w świat organizacji i jej interesariuszy.

## **Change of the Management Paradigm in the Ecoempathetic Concept of Management**

### **Summary**

The negative tendencies in contemporary society and organisations occur as a result of technocratic culture (technopoly). To improve this situation, it is necessary to change the technocratic decision-making paradigm to an ecoempathetic one. The paper presents the ecoempathetic concept of management operations as a philosophy leading to sustainable development and harmony in organisations.

**Key words:** *technocratic paradigm, ecoempathetic paradigm, servant leadership, empowerment*