

Waldemar Stelmach

O uniwersalizacji kierowania/zarządzania, czyli rewitalizacja sugestii określonych metod badań nad kierowaniem

W artykule autor stara się uzasadnić potrzebę zwrócenia większej uwagi w nauce na dokonywanie syntezy związanej z problemami nauczania zarządzania i kierowania ludźmi, zwłaszcza w procesie pracy. Powołuje się na historyczne i współczesne opracowania preferujące taki kierunek rozważań. Nie stanowi on jednakże w nauce tematu zasadniczego, co zdaniem autora, może być szkodliwe dla szeroko pojętej humanizacji nauki i jej zastosowania w praktyce. Rozpatrywanie oddzielnych zagadnień w ZZL jest tylko zajmowaniem się narzędziami, a nie ideą oddziaływania na ludzi.

Słowa kluczowe: synteza (*synthesis*), analiza (*analysis*), historia (*history*), nauka (*science*), kierowanie/zarządzanie (*management*)

Wstęp

Istnieje uzasadnione i udowodnione przekonanie, że zainteresowanie kierowaniem/zarządzaniem biznesem i organizacją w ogóle rozrasta się do niebywałych rozmiarów. Każde niemal analityczne opracowanie sprawia wrażenie, że jego autorzy są na granicy pewności lub są przekonani, iż stworzyli panaceum na wszystkie problemy związane z tą dziedziną nauki i praktyki. Mnożą się dosyć szybko opracowania preferujące przede wszystkim metody ilościowe i wykorzystanie danych liczbowych, procentów i korelacji. Prawie każda praca licencjacka lub magisterska musi być oparta na danych liczbowych z przeprowadzonej ankietyzacji (z badań sondażowych). Oddzielnie nauczamy o naborze zewnętrznym, wewnętrznym, selekcji, adaptacji, ocenach

relatywnych, bezpośrednich i kilkunastu innych sposobach ocen, o klientach zewnętrznych i wewnętrznych itd. Zapewne jest to działanie i nauczanie wskazane i pożyteczne, ale tylko i wyłącznie pod warunkiem, że widzimy za tym wszystkim Człowieka (nie interes), takiego jak z powieści A. de Saint-Exupéry'ego „Pilot wojskowy”, oraz cele społeczno-gospodarcze jako całość z położeniem nacisku na społeczne. Wątpliwe jest bowiem udoskonalenie zarządzania/kierowania, czyli oddziaływania na ludzi i procesy od nich zależne, poprzez rozbudowywanie tylko jego oddzielnych fragmentów. Taki stan rzeczy przypomina opowieść o uczonej anatomie, który oddzielnie zbadał pazury psa, jego sierść, wątrobę, zęby... i doszedł do wniosku, że doskonale zna to zwierzę. Spoiwo być musi!

W nauce tendencje do stosowania analitycznych treści są „bardzo obecne” i noszą nazwę głębi specjalistycznej, umiejętności skoncentrowania się na problemie lub właściwej metodyki (cokolwiek ona u autorów oznacza). Zwolennicy takiego trendu powołują się często na słowa ojca naukowej metody kierowania/zarządzania F. W. Taylora, który na pierwszej konferencji poświęconej naukowemu zarządzaniu w The Amos Tuck School w roku 1911 powiedział: „(...) to, co wiemy, jest wynikiem długiego szeregu doświadczeń i starannych badań każdego elementu związanego z funkcjonowaniem zakładu w praktyce”. Przykładem na dziś może być dyskusja na seryjnym (20 marca 2015 r.) seminarium „Krytyczna teoria organizacji” w Akademii im. L. Koźmińskiego, poświęcona kierowaniu w sferze publicznej. Znaczna część dyskusji skoncentrowała się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: czy w instytucjach publicznych należy mówić o rządzeniu czy o zarządzaniu i jaka jest między nimi różnica. A wydaje się, że merytorycznie, choć może nie do końca metodologicznie, problem dość dawno został opracowany. M. Weber rozróżniał panowanie jako rządzenie i administrowanie (biurokrację) jako zarządzanie. Pan rządzi – ekonom zarządza. Także w czasach apogeum rewolucji „białych kołnierzyków” dość wyraźnie sprecyzowano, kto rządzi, a kto zarządza i w jakim zakresie. Technokraci mieli zarządzać. Rządzą zaś właściciele – kimkolwiek oni są. Zarządzanie jest funkcją rządzenia; posiadania władzy, szczególnie ekonomicznej i politycznej. Zarządzanie to instrumentarium. Nie wszyscy muszą się zgodzić z takim poglądem. Tylko czy nawet znalezienie ogólnie akceptowanej odpowiedzi na powyższy dylemat zmieni cokolwiek w relacji urząd – klient? Zmieni meritum sprawy?

Przesadne preferowanie w nauce analizy i przykładów jednostkowych (np. *case study*) bez umiejętnego wydobywania nowych, oryginalnych treści, wiadomości i wniosków prowadzi do tego, że studenci – bywa – żalą się na powtarzanie tych samych informacji na różnych tematycznie skonstruowanych wykładach. Np. w tematach: „psychologia społeczna w biznesie”, w obowiązkowym prawie „ZZL”, w „zarządzaniu kapitałem ludzkim”, w „zachowaniach organizacyjnych”, w „socjologii orga-

nizacji”, „stosunkach pracowniczych”. Przeglądając programy różnych uczelni (syllabusy), odnosi się silne wrażenie, że narzekania są w wielu wypadkach uzasadnione. Tematyka jest miejscami niepotrzebnie bardzo podobna. Sytuację pogarsza to, iż dość często znaczną (pewną) część zajęć prowadzi ten sam wykładowca. Zwłaszcza obecnie, przy mniejszym naborze studentów do szkół niepublicznych, czego efektem jest również mniejsza liczba kadry wykładowców. A programy zostają te same. Omnibusów naukowych zaś jest raczej mało, więc treści rzeczywiście mogą się powtarzać, ale oficjalne wrażenie specjalizacji jest.

Obawy wyrażone na ten temat nie są zawarte jedynie w tym artykule. Podobne obiekcje wyraża również T. Oleksyn w opracowaniu „Filozofia a zarządzanie” (2013, s. 175) i pyta, wspominając nawet o rodzącym się z wyżej wymienionych powodów belkocie: „Czy powyższe tendencje mogą być jedną z przyczyn kryzysu zarządzania? Zapewne tak, choć nie ma jeszcze konieczności dramatyzowania. Czy warto i można powstrzymać niekontrolowany rozwój pojemności nauk o zarządzaniu? Wygląda na to, że nie (...)”.

Potrzeba syntezy

Zatem zagadnieniom syntezy, uogólnieniom, abstrakcji, poświęcić trzeba należne miejsce (analizie poświęcimy i już poświęciliśmy tylko troszeczkę miejsca). Myśl przewodnia tekstu zasadniczego zawierać będzie niezgadzanie się lub co najmniej dyskusowanie z analitycznymi paradygmatami naukowymi, czyli prawie że obowiązującą do tej pory zasadą/normą. To brzmi prawie jak niepoprawny woluntaryzm metodologiczny albo nawet praktyczna, w sensie nauczania, dezynwoltura. Ale w nauce i takie postawy, i poglądy są potrzebne. O ile nie przeistaczają się w krytycyzm, w odróżnieniu od twórczej lub obiektywnej krytyki.

W tym miejscu winni jesteśmy wyjaśnienie, dlaczego do tej pory używaliśmy dwóch określeń: zarządzanie i kierowanie. Otóż tak jak (chyba) większość autorów uznajemy, że „zarządzanie” nie jest tożsame z „kierowaniem”. Jest pojęciem szerszym; bardziej pojemnym. Zarządzanie dotyczy wszelkich procesów: gospodarczych, kapitałowych, technologicznych oraz ludzkich. Zaś kierowanie dotyczyć ma tylko ludzi i panujących między nimi relacji. Jest więc pojęciem węższym. A jeśli chcemy pisać o syntezie, to powinniśmy użyć pojęć syntetycznych, a więc w tym wypadku „zarządzanie”. I tak też dalej już będziemy pisać.

Nasze krótkie rozważania o syntezie, co zabrzmiało jak paradoks naukowy, opieramy głównie na możliwości rozdzielczości nauki. Dla naszych potrzeb rozdzielamy jej uprawianie na badania laboratoryjne i empiryczne w sensie jednostkowym oraz na abstrakcyjne. Abstrakcyjne – rozumiane jako uogólnienia na podstawie znanych faktów i przykładów. W tej drugiej płaszczyźnie, nauki uogólniającej, umieszczamy jej informacyjną, propagatorską funkcję, którą badacz-metodolog J. Brzeziński (1996, s. 31) nazwał „informatywną zawartością” nauki, przyznając jej miejsce centralne w metodologii jej uprawiania. Autor nie pomija w swoim schemacie również potrzeby „prostoty” nauki. Nauka nie może być sztuką dla sztuki lub, używając bardziej naukowego języka, być tylko wartością autoteliczną. Nauka ma być wartością bardzo przydatną dla praktyki. Nawet filozofia.

Centralne miejsce „informatywności” J. Brzeziński uzasadnia możliwością sprawdzalności nabytej wiedzy. Dodajmy, że – według badań – człowiek nie może sobie poradzić na raz więcej niż z 5–7 informacjami. A zatem, jeśli wierzyć temu przekazowi, nagle lub jednocześnie „uderzenie” rozliczną (mnogą) wiedzą lub zespołami informacji nie przynosi efektu. Autor pisze więc: „Im bardziej jest ona ogólna (wiedza – W.S.), tym więcej można z niej wyprowadzić wniosków konfrontowanych z rzeczywistością. Tym też tłumaczy się rozwój nauki w kierunku formułowania coraz bardziej ogólnych twierdzeń, obejmujących klasy zjawisk i dotyczących jak największej liczby przypadków”. A zatem chodzi, taki wyciągamy wniosek, o sprowokowanie myślenia, tej osnowy, bazy wszelkich nauk. W naszym rozważaniu chodzi o klasę zjawisk związanych z kierowaniem/zarządzaniem i ich przekaz. A zatem uprawiamy w nauce analizę dla potrzeb jej syntetycznego przekazu potrzebującym.

D. Jemielniak i D. Latusek-Jurczak (2014, s. 49, 51) piszą że: „Wszystkie dotychczas omówione teorie zarządzania miały na celu wyjaśnienie pewnych odrębnych zjawisk, zaobserwowanych przez badaczy w organizacjach (...) Podejście systemowe ma inne założenia; z analizy przedsiębiorstwa jako całości przechodzi do diagnozy elementów. Zakłada, że **analiza samych części w oderwaniu od globalnej sieci współzależności nie tylko nie może pomóc w zrozumieniu problemów całości, ale często wręcz prowadzi do zakłamań (...)**. Dlatego naukowiec-systemowiec będzie przede wszystkim chciał określić elementy całości”. Dotyczy to przede wszystkim przekazu naukowego na pewnym, raczej elementarnym poziomie, czyli poziomie przyswajania sobie wiedzy na kursach, szkoleniach na poziomie licencjatu i magisterium. Tu zaś przekazuje się ją w ciągu 15-30 godzin wykładowych. A zatem wymieniona wyżej i postulowana przez nas rozdzielczość nauki na dwie podstawowe części jest uzasadniona (w opinii autora).

Protoplasta syntezy i intuicji

Za protoplastę „uniwersalizmu” w kierowaniu uznajemy więzionego, wygnańca i ekskomunikowanego w XIV wieku Wilhelma Ockhama, wykładowcę Oxfordu. Jego główną winą, jak pisze W. Tatarkiewicz (1933, s. 371), było totalne przeciwstawianie się tradycjom kościelnym.

Naukowa metoda Ockhama polegała na preferowaniu rozumu i wiary w niego oraz na niemnożeniu bytów ponad potrzebę. Stąd owa popularna „brzytwa Ockhama”: nie mnożyć bytów ponad potrzebę i nie postulować ich tam, gdzie wyjaśnienie zjawisk do tego nie zmusza. Należy, poza tym, unikać wyjaśnień złożonych, gdy wystarczają proste.

Znaczną wagę przykładał również W. Okham do posiadania i stosowania bezpośredniej intuicji; w niektórych przypadkach większą wagę niż do, jak się wyrażał, bezpodstawnej wiedzy wywodzącej się najczęściej z nieuzasadnionej tradycji. Kiedy mowa o intuicji, dodajmy, że Okham miał wielkiego, naśladowcę, Alberta Einsteina. Ten wielki fizyk w mowie z okazji 60. rocznicy urodzin nie mniej sławnego Maxa Plancka powiedział: „Najwyższym zadaniem fizyka jest więc poszukiwanie owych najogólniejszych podstawowych praw, z których da się wyprowadzić obraz świata drogą czystej dedukcji. Do tych podstawowych praw nie prowadzi droga logiczna, lecz tylko intuicja opierająca się na wczuwaniu się w doświadczenie” (Einstein, 1999, s. 39). Stwierdzenie o najogólniejszych, a jednocześnie podstawowych prawach jest bardzo po naszej myśli i odpowiadające naszemu tokowi rozumowania. Można nie wierzyć politykom, mediom, ale nie zgadzać się w kwestiach naukowych z A. Einsteinem?

Intuicja, dodajmy na marginesie tych uwag, stała się dopiero w ostatnich kilku latach dziedziną *stricte* naukową. Jeszcze do niedawna była przez naukę traktowana „z przymrużeniem oka”. Bardziej funkcjonowała w literaturze i w opowieściach o kobiecej intuicji. Dowodem na jej nobilitację naukową niech będzie książka M. Laszczaka „Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych” czy też konferencja naukowa z 2009 r. poświęcona temu problemowi, zorganizowana przez Wyższą Szkołę Promocji w Warszawie. Wspominamy w tym miejscu o intuicji, mając nadzieję, że może ona ewentualnie pomóc przy szukaniu optymalnych rozwiązań kierowania/zarządzania, wychodząc nieco poza obowiązujące dotąd standardy.

A. Comte i inni (szczególnie Polacy)

Potrzeba syntetycznego widzenia, w tym kierowania/zarządzania, przewija się w nauce prawie „bez przerwy”. Byłoby więc wielkim niedostatkiem pominąć poglądy na dany temat „ojca” socjologii A. Comte’a. W swoim podstawowym dziele „Wykłady

o filozofii pozytywnej (Systemy socjologiczne XIX i XX wieku. Wybór tekstów”, w wykładzie XI „Statyka społeczna”, wiele miejsca poświęca właśnie potrzebie całościowego widzenia relacji społecznych w różnych kontekstach. Niektóre jego postulaty można by dziś przytoczyć w całości i uznać za bardzo aktualne, choć były zgłaszane w pierwszej połowie XIX wieku. Na przykład: „Analiza potrzeb obecnego społeczeństwa wykazuje, że jeśli w czasie ostatnich trzech stuleci zmysł szczegółu powinien był mieć przewagę dla dokonania rozkładu dawnego ustroju i dla ułatwienia rozwoju elementów nowego porządku, to obecnie przewodnictwo w reorganizowaniu należy się duchowi całości” (Comte, 1964, s. 47). Swoje uwagi Comte odnosił do spraw całego społeczeństwa jako organizacji. Wzywał do „w miarę możliwości hamowania i zapobiegania rozpraszaniu idei, uczuć i interesów, które idąc swym biegiem bez przeszkód, zatrzymałyby w końcu postęp społeczny”. Uznał, że „bardzo irracjonalna jest odraza do wszelkich doktryn ogólnych, która występuje u większości współczesnych uczonych. Zmysł całości i zmysł szczegółu są w równym stopniu niezbędne”.

Dla kolejnego teoretycznego „punktu podparcia” swojego poglądu o konieczności poświęcenia należytej wagi problemom syntetycznego (systematycznego) podejścia do problemów zarządzania wykorzystujemy tutaj również powiedzenie laureata nagrody Nobla, filozofa lorda Bertranda Russella, który stwierdził kiedyś, że nadmierna analiza doprowadzi nas do tego, iż będziemy wiedzieli wszystko o niczym, co w efekcie zrobi z nas idiotów.

Kolejną cegiełką wzmacniającą nasze deliberacje o nieodzowności całościowego, kompleksowego widzenia i wykorzystania czynników tzw. miękkiego kierowania/zarządzania w biznesie są rozważania bardziej współczesne. Historia bowiem jest nie po to, aby tylko zapamiętywać fakty, ale po to, przede wszystkim, aby z tych faktów i całej historii wyciągać wnioski dla współczesnej działalności i budowania przyszłości.

Wzmianki o potrzebie zastosowania analizy dla potrzeb syntezy i przyznanie temu zagadnieniu nowożytnej palmy pierwszeństwa (pomijając W. Okhama) pojawiły się szczególnie wyraźnie wraz z rozwojem nauk o socjologii organizacji i zarządzania. Przykładem niech będzie tu „Socjologia organizacji”. Jej współautor, jest to praca zbiorowa, J. Solarz (1975, s. 23) uznał za najistotniejsze „dążenie do syntezy wartościowych elementów klasycznej teorii organizacji i *human relations* w jedną, spójną teoretyczną koncepcję”.

Polski naukowiec Kazimierz R. Śliwa (2001) rozważa m.in. potrzebę strukturalnego, systemowego, czyli całościowego, a nie oddzielnego: ekonomicznego, filozoficznego, pragmatycznego, podejścia do organizacji i zarządzania jej (organizacji) funkcjonowaniem. Skonstruował „Diagram zależności”, będących reprezentacją

związków przyczynowych istniejących między zmiennymi wchodzącymi w skład omawianego systemu oddziaływania na organizacje. Oddziaływania systemowego, to znaczy kierowania/zarządzania, uwzględniających współgrające ze sobą różne elementy. Tak jak w samochodzie. Struktury, takie jak: oświetlenie, ogumienie, silnik, układ kierowniczy, muszą równolegle ze sobą współpracować, inaczej samochód nie spełni swojej powinności lub spełni ją absolutnie fatalnie, choćby każda część była najwyższej jakości. Tak samo jest z poszczególnymi elementami, składającymi się na efektywne kierowanie. Elementy mogą się mieścić w różnych płaszczyznach funkcjonalnych i dlatego trzeba je sprowadzić do wspólnego mianownika. Oddzielnie mogą one sobie istnieć, ale aby funkcjonować, muszą się przerodzić w system, czyli logicznie uzupełniające się części, które tylko razem doprowadzą (dowiożą) nas do nakreślonego wcześniej celu. Tu nie może być bajkowej historii, gdzie każdy sobie rzepkę skrobie. Ten socjologiczną rzepkę, tamten psychologiczną, zaś ów tylko ekonomiczną (zyskową).

K. R. Śliwa za najistotniejsze (tzn. nie wszystkie) elementy „Diagramu zależności” uznaje:

- wybranie najważniejszej zmiennej problemu, szczególnie ważnej;
- nadanie zmiennym stałe nazwy rzeczownikowe, niezależne od mód i trendów zewnętrznych i wewnętrznych;
- dokonywanie korelacji między zmiennymi;
- przewidywanie zmian merytorycznych i w czasie;
- przewidywanie i tego, że zmiany są związane ze sprzężeniem zwrotnym.

Najważniejsze są, dla piszącego ten tekst, dwie sugestie z „Diagramu...”:

■ aby wszelkie elementy i zmiany połączyć wektorem, wypadkową. Oznacza to, ni mniej ni więcej, tylko ujednoczenie w praktyce polityki kierowania. Mianowicie „twarde” czynniki pogodzić z „miękkimi”, kary zrównać wagowo (znaczeniowo) z nagrodami, uogólnienia, czyli filozofię kierowania, zespolić z działaniami codziennymi/praktycznymi, z detalami. Strategię budować z działań operacyjnych i taktycznych *et cetera*;

■ nadanie stałych nazw rzeczom, procesom i zjawiskom, co wprowadziłoby znaczny porządek i zrozumienie, których do tej pory w tej dziedzinie nauki tzn. w problematyce kierowania, nie ma. Tu kilka zdań objaśnienia. Na uczelniach wykładany jest przedmiot noszący w tytule nazwę „zasoby ludzkie” i jest przedmiot posiadający w tytule nazwę „kapitał ludzki”. Tymczasem w literaturze naukowej dość trudno znaleźć merytorycznie przekonujące rozróżnienia tych pojęć. Ba, część naukowców, np. A. Pocztowski, przekonuje, że ludzie nie są żadnym zasobem, ale mają/posiadają zasoby. Prof. H. Król w żadnym ze znanych mi licznych opracowań nie użył merytorycznie terminu ZZL, a używał tylko pojęcia „kapitał ludzki”.

Samo określenie zarządzanie/kierowanie też nie jest jednoznacznie interpretowane. Dla części naukowców szersze, bardziej objętościowe jest kierowanie, dla innych z kolei – zarządzanie. Toczą się na ten temat srogie boje z dodatkowymi utarczkami, czemu przypisać wyżej wymienione określenia i działania: ekonomii, oddzielnej nauce o kierowaniu/zarządzaniu.

Dla porównania różnego widzenia potrzeb syntezy zarządzania przytaczamy, także wypunktowaną, strukturę syntezy prof. Kazimierza Kucińskiego (w Oleksyn, 2013):

- działać, by być skutecznym w osiągnięciu celów danej organizacji lub przedsięwzięcia;
- organizować te działania i służące ich realizacji podmioty;
- kształtować strukturę tych podmiotów i ich powiązania zewnętrzne;
- pozyskiwać i wykorzystywać niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów zasoby czynników wytwórczych;
- sprawować władzę i przywództwo, pamiętając, że ich źródłem są: wiedza, bogactwo i przemoc;
- zachowywać się w sposób racjonalny, podejmować i wdrażać decyzje, bez których nie ma zarządzania, gdyż samo myślenie o zarządzaniu i rozprawianie o nim bynajmniej jeszcze nim nie jest;
- oceniać skuteczność decyzji i będących ich konsekwencją działań.

Realizacja tych założeń, podsumowuje autor: „wymaga czerpania z różnych nauk przetwarzanej i syntetyzowanej oraz tworzonej *ad hoc* wiedzy o organizacjach i ludziach, jak również warunkach ich działania, ponieważ zarządzanie ma zawsze określone aspekty techniczne i prakseologiczne, ale także ekonomiczne, społeczne, prawne, psychologiczne, kulturowe, polityczne, ekologiczne i *last but not least* filozoficzne”.

Bałagan

Bałagan panuje także przy rozumieniu innych pojęć. Np. „motywacja” i „motywowanie”. Ma być motywacja zewnętrzna czy motywowanie? Którego określenia używać? Czy oba są pełnoprawne i kompatybilne? Jeśli nie – to jaka jest różnica? Dla studentów, i chyba nie tylko, stanowi to poważny kłopot. Kłopoty z nieujednocionym nazewnictwem, a w związku z tym i jego desygnatami oraz jego skutkami, nie są tylko problemami dnia dzisiejszego. Niepokoje tego typu nurtowały już M. Hirszowicz (1967, s. 14, 15 i in.), czemu dała wyraz w bodajże pierwszej w Polsce książce o socjologii organizacji: „Brak jest ujednoczonych kategorii, które pozwalałyby rozpatrywać sprawy organizacji na możliwie wysokim szczeblu ogólności”. Autorka ubolewa, że z tego powodu pewne zagadnienia

„stanowią dziedziny wzajemnie nieprzenikliwe (...), idzie bowiem o sprawy złożone, mające wiele aspektów”. Zapowiada, że poświęci tym zagadnieniom wiele miejsca i wydaje jej się, że są to sprawy na ogół proste i wręcz oczywiste.

Najważniejsze jednak jest pytanie, czy naukowcy powinni zajmować się semantyką czy praktycznymi bądź teoretycznymi rozwiązaniami z korzyścią dla istoty kierowania i jego efektów.

Z tym pytaniem wiąże się kolejne, czy efektywne rozwiązanie tych i wielu, wielu innych problemów jest możliwe w jednej, wydzielonej i wąskiej płaszczyźnie heurystycznej. Czy też potrzeba dla rozwiązania i zrealizowania wyżej wymienionych zagadnień i innych, podobnych problemów systemu; wspólnego mianownika?

Następny element konstrukcyjny naszej budowli dotyczącej potrzeby abstrakcji, czyli uogólnienia problemów kierowani/zarządzania, stanowią stosunkowo krótkie, ale treściwe i jednocześnie nieco skomplikowane uwagi (jak to u filozofa) prof. M. Króla. Autor w felietonie zamieszczonym w „Dzienniku Gazecie Prawnej” (nr 5–6 stycznia 2015) zastanawia się nad użytecznością nadmiernych specjalizacji, interdyscyplinarnością i uznawania pseudonauk za nauki (aczkolwiek nie wymienia, które to są pseudonauki). Rozumiem, że autor jest przeciw niepotrzebnemu aktualnie rozdrabnianiu (choć docenia jego potrzebę w pewnym czasie i zakresie) procesów prób oddziaływania na ludzi. Z drugiej zaś strony jest przeciw sztucznemu ich łączeniu, które nazywa „przekłątą interdyscyplinarnością”, co według niego oznacza nieodknięty w sobie problem; przede wszystkim naukowy. Apoteozuje za to tych, którzy uprawiają pełną, dokładną naukę, czyli systematyczną. Tu prof. Król wymienia dla przykładu J. S. Milla. Taki stan rzeczy uznaje autor za normalny i przewiduje, że śladem innych państw, gdzie takie procesy naukowe już istnieją, sytuacja taka zaistnieje także już niedługo w Polsce. Będzie to jeden z symptomów nowoczesności i współczesności. Daliśmy powyżej spójnik „i”, bo współczesność i nowoczesność, według naszego poglądu i przekonania, nie są bowiem synonimami. Kończąc swoje rozważania, M. Król pisze: „Świat wraca do filozoficznej normy i refleksja nad tym leż padolem będzie coraz bardziej szeroka (...), skoro coraz lepiej na powrót wiemy, że nauka stanowi, a na pewno stanowić powinna jedność”.

Może zatem jesteśmy w przededniu końca ery myślenia bezrefleksyjnego, jak często powtarza w luźnych rozmowach prof. Kazimierz Krzysztofek. Autorzy wielu książek o zarządzaniu także narzekają na brak głębszej refleksji w rozważaniach nad nauką o zarządzaniu, np. redaktor przywołanej wyżej książki T. Oleksyn. A, być może, autorzy tych uwag podążają nieświadomie za znanym socjologiem G. Simmelem (za Śpiewak, 2008, s. 212), który utrzymuje, że ewolucja historyczna (społeczna), a zatem i nauka o niej odbywają się w trzech stadiach:

- niezróżnicowana jedność wielorakich elementów, co w naszym przypadku oznaczałoby początkową filozofię kierowania;
- zróżnicowanie się i usamodzielnienie tych wyobcowanych wobec siebie elementów;
- etap, w którym owe części znowu stanowią jedność, przy czym jedność ta polegałaby na harmonijnym przenikaniu się elementów zachowujących swój szczególny charakter.

Liczne uwagi dotyczące konieczności posiadania i stosowania wielopłaszczyznowej wiedzy, zwanej jednak często – wbrew negatywnej ocenie M. Króla – interdyscyplinarnością, znajdujemy przy rozważaniach o wartościach przedsiębiorstw i zarządzaniu nimi. Autorzy, powołując się na najczęściej przedstawianą i wieloraką strukturę wartości, dochodzą do wniosków, że pojedyncze umiejętności w zarządzaniu nią nie spełnią swego zadania. Tu przypomnieć trzeba, że wartość stanowią – według wszelkich danych książkowych – w około 80% wartości kapitału intelektualnego. Pozostała wartość to tzw. wartość księgową: budynki, maszyny, grunty, urządzenia, którymi, jako nieruchomościami, zarządzać można w zasadzie bezkonfliktowo. Nie sprzeciwia się, nie zastrajkują, nie zachorują... Przypomnijmy zatem pokrótce strukturę kapitału intelektualnego celem refleksji o możliwości lub jej braku w efektywnym jej zarządzaniu/kierowaniu poprzez poszczególne dziedziny wiedzy. Najczęściej wymienia się *goodwill*, czyli wartości niematerialne zasobów przedsiębiorstwa, takie jak: reputacja, wykorzystywane technologie, nakłady poniesione na rozwój i badanie produktów, powiązania z klientami, posiadane i uruchamiane środki finansowe. Szczególnym elementem kapitału intelektualnego jest tzw. kapitał ludzki, czyli m.in.: chęć i umiejętność nabywania nowej wiedzy, osobowość, doświadczenie, postawy, samokontrola, kompetencje. Czy zatem – tu wróćmy do refleksji – można tym wszystkim zarządzać poprzez poszczególne dziedziny wiedzy i poszczególne umiejętności? Wątpliwe! A zatem istnieje potrzeba znalezienia wspólnego mianownika.

Tu przytoczyć można hinduską opowieść o niewidomych i słoniu. Otóż do słonia doprowadzono kilku niewidomych. Ręce jednego z nich położono na tułowiu słonia i spytano, co to może być. Ten pomacał, pomacał i odpowiedział: mur, bo szorstki, duży ciepły, bo przez słońce nagrany. Ręce drugiego położono na nodze słonia i znów zadano to samo pytanie, co to może być. Ten odrzekł: drzewo, bo okrągłe, wysokie, nagrzane słońcem. Trzeci dostał w ręce trąbę. Był pewien, że to gruba liana, bo swobodnie zwisa, rusza się na wietrzyku. Czwarty dostał ogonek słonia do ręki. Ech, to jakaś gałązka cienka i rusza się na wietrze. Piąty, dzierżąc wielkie ucho słonia, nie miał wątpliwości, że to wspaniały wachlarz znamienitego maharadży. Gdyby zaś dano im do rąk wszystkie żywotne części słonia, na pewno każdy z nich odpowiedziałby: to przecież słoń.

Oczywiście nie występujemy w ogóle przeciw nabywaniu i wykorzystywaniu wiedzy cząstkowej, każda bowiem prawda, jak mówi mądre przysłowie, doprowadzona do skrajności równa się nieprawdzie. Ale służyć ona musi, owa cząstkowość, zintegrowanemu oddziaływaniu. Tak jak w zintegrowany sposób oddziałuje na nas przyroda: jednocześnie słońce, wiatr, temperatura, promieniowanie kosmiczne itd. Każda analiza służyć musi syntezie. Lekarz żąda mnóstwa oddzielnych analiz, aby wiedzieć, jak nas, człowieka, leczyć! J. C Kaufmann (2010, s. 22) postuluje, aby nie doszło do „dławienia wiedzy przez dane”. Twierdzi, że: „Badanie naukowe przekształca wewnętrzną architekturę wiedzy, podczas gdy ekspertyza zbiera i selekcjonuje dane”.

Problematyka systemowego podejścia do określonych problemów; w tym oczywiście do kierowania i zarządzania, nie jest związana z jakąś konkretną dziedziną nauki. Jest raczej wszechobecna. Następnym przykładem dowodzącym niezbędności takiej metody pochodzi z zakresu teorii państwa i prawa. J. Kowalski i wsp., 1986, s. 34) napisali: „Badania systemowe wymagają całościowego ujmowania badanych zjawisk”. Rozumieją przez to wyodrębnienie z rzeczywistości określonej całości (w naszym przypadku kierowania/zarządzania). „Całości te złożone są z wielu elementów i relacji między nimi (...). W ten sposób wyjaśnia się i opisuje wewnętrzną strukturę i sposób funkcjonowania badanego systemu. Strukturalno-funkcjonalny aspekt badań systemowych, kontynuują autorzy, jest najdokładniej opracowany przez ogólną metodologię nauk (...). Analizy systemowe nie są teorią, lecz metodą lub podejściem badawczym”.

Także wszechobecna dziś ekonomia, zwłaszcza ekonomia polityczna, nie może się obejść bez uogólnień abstrakcji. Jeden z najbardziej znanych na świecie polskich ekonomistów Oskar Lange (1978, s. 96, 101, 107 i in.) wielokrotnie wspominał o potrzebie stosowania abstrakcji w ekonomii. Dał również jej definicję. „Abstrakcja polega ona na wyeliminowaniu myślowym wszystkiego co uboczne, przypadkowe, tj. występujące tylko niekiedy »od przypadku do przypadku« oraz na wyodrębnieniu tego, co stale w określonych warunkach występuje, stale się powtarza, tj. tego, co jest istotne, czyli konieczne. Abstrakcja polega także na starannym rozróżnieniu rozmaitych spleających się ze sobą i krzyżujących się elementów i związków (relacji), wyodrębnieniu tych, które w danych warunkach są specyficzne. Im bardziej skomplikowany jest przedmiot badania, im liczniejsze elementy uboczne spleają się z elementami istotnymi, im więcej istotnych elementów występuje w badanym procesie, tym większe jest znaczenie abstrakcji w badaniu naukowym”. Definicję oczywiście stosował przy rozpatrywaniu historycznym ekonomii, jej kategorii, modeli, współczesnych odmian i znaczenia dla przyszłości.

Postulowanie

Można by uznać, że taki właśnie: scementowany, skonkretyzowany, zjednoczony sposób kierowania/zarządzania stałby się kolejnym elementem wzbogacającym zarządzanie strukturami własnościowymi. Opowiadamy się zatem za swego rodzaju postulatem – nazwijmy to „uniwersalizmu”. Oznacza on, zgodnie z etymologią (*universalis* – ogólny), że jego funkcje mają mieć charakter powszechny, a to oznacza odnalezienie wspólnych wartości dla wielu przejawów bytu. W tym i kierowania/zarządzania.

Sam uniwersalizm, w naszym rozumieniu, nie jest żadną wytyczną ani zaleceniem. Jest natomiast, w tym wypadku, chęcią do wzbudzenia refleksji na bazie obserwowanej praktyki.

Możliwe są, co oczywiste, inne propozycje nazewnictwa. Nie jest wykluczone stosowanie innych nazw, które były, funkcjonowały, ale wyszły z mody lub się nie do końca przyjęły. Może być to synergetyka kierowania, co oznaczałoby sumę wszystkich działań nieliniowych, dającą w rezultacie większą efektywność niż każde działanie kierowniczo-zarządcze z osobna stosowane. Można wrócić do pojęcia scholastyki, oczywiście z wyeliminowaniem pierwiastka teokratycznego. W pojęciu niektórych naukowców oznacza ona rzeczowo uporządkowaną wiedzę.

Wspomniane wyżej pojęcia i poglądy dowodzą, że problem uogólnienia (abstrakcji) w omawianym przedmiocie istnieje; i to nie od dzisiaj. Rozpoczęliśmy „cytologię” od średniowiecza, a kończymy na roku 2014. Dziś odnotowujemy jedynie „zgueszczony” powrót zagadnienia. Oczywiście już na innym, wyższym poziomie aniżeli w wieku XIV, co jest dowodem rozwoju myśli naukowej i, co daj Boże, praktyki. Te, zdaniem wielu autorów, i nie tylko autorów, ale praktyków też, a może przede wszystkim, idą być może w jednym kierunku, ale nie spotykają się. Tak jak samolot lecący w kierunku Warszawy i samochód tamże podążający.

Na zakończenie, nieco smutna refleksja. Gdyby było możliwe, twierdząc, wynalezienie panaceum na doskonale, bezbłędne kierowanie/zarządzanie, zapewne wynaleźliby je już dawno mądrzy Żydzi, buńczuczni Amerykanie, pragmatyczni Japończycy lub nieobliczalni Polacy. Ale, niestety! Chociaż, z drugiej strony, dlaczego niestety? Może to i dobrze! Skazani jesteśmy bowiem w tej sytuacji na ciągłe odkrywanie, wątpliwości, poszukiwanie, czyli na uprawianie nauki. Ta jest jak droga ku horyzontowi: trzeba nią iść, choć wiadomo, że nigdy się do końca tej drogi, do horyzontu, nie dojdzie.

Literatura

- Brzeziński J. (1996), *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa, PWN.
- Comte A. (1964), Wykłady o filozofii pozytywnej, w *Systemy socjologiczne XIX i XX wieku. Wybór tekstów*, Warszawa, Wyd. WSNS.
- Doktor K., red. (1975), *Socjologia organizacji*, Warszawa, Wyd. IFiS PAN.
- Einstein A. (1999), *Pisma filozoficzne*, Warszawa, Wyd. IFiS PAN.
- Hirszowicz M. (1967), *Wstęp do socjologii organizacji*, Warszawa, PWN.
- Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014), *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, Warszawa, Wyd. Poltext.
- Kaufmann J. C. (2010), *Wyniady rozumiejący*, Warszawa, Oficyna Naukowa.
- Kowalski J., Lamentowicz W., Winczorek P. (1986), *Teoria państwa i prawa*, Warszawa PWN.
- Laszczak M. (b.d.), *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Bielsko, ATH.
- Lange O. (1987), *Ekonomia polityczna*, Warszawa, PIW.
- Oleksyn T., red. (2013), *Filozofia a zarządzanie*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Biznes.
- Śliwa K. (2001), *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Warszawa, Ofic. Wyd. WSM SIG.
- Śpiewak P., red. (2008), *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, Warszawa, PWN.
- Tatarkiewicz W. (1933), *Historja filozofji*, Lwów, Wyd. Ossolińskich.

On the Universalization of Leading and Managing: The Revitalization of Suggested Research Methods Applied to Management

Summary

In the article the author strives to justify a need to pay more attention in science to performing a synthesis related to the problems of teaching management and leadership, especially in the labor process. Reference is made to historical and contemporary studies that prefer this particular direction for consideration. It is not science's essential theme. This, according to the author, can prove detrimental to the wider humanization of science and its application in practice. Examination of individual issues in HRM is only a fixation on tools, not a concept for influencing people.

W a l d e m a r S t e l m a c h – doktor nauk humanistycznych, docent w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie, specjalizuje się w tematyce zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim oraz zachowaniami organizacyjnymi w kontekście

socjologicznym. Posiada dyplomy ukończenia studiów socjologicznych, politologicznych i tytuł doktora filozofii uzyskany w Moskwie. Ten ostatni przetłumaczony jest oficjalnie jako doktorat z zakresu nauk humanistycznych.

Posiada duże doświadczenie zawodowe, pracując wiele lat fizycznie, następnie jako działacz organizacji społecznych i na stanowiskach kierowniczych w wydawnictwach (m.in. jak z-ca dyrektora). W jego dorobku naukowym znajduje się pięć książek z zakresu ZZL. Między innymi: „Władza i kierowanie”, „Ciemne strony kierowania”, „Dekalog poprawnego kierowania +1”. Za książkę „Drugie oblicze Solidarności” otrzymał nagrodę Ministra Szkolnictwa Wyższego.

W Wyższej Szkole Menedżerskiej, oprócz pracy dydaktycznej, pełni funkcję sekretarza redakcji czasopisma „Zarządzanie”.