

Dr Adam Szpaderski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
 stypendysta Fundacji Praxis
 aszpaderski@wp.pl

Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania

Wprowadzenie

Prakseologiczna teoria zarządzania jest jedną z najwartościowszych i najoryginalniejszych koncepcji, jakie powstały w ramach polskiego dorobku nauk o zarządzaniu. Teoria ta została zbudowana w wyniku zbiorczego i skoordynowanego wysiłku kilkusetosobowej wspólnoty uczonych, spełniającej wszystkie wyznaczniki szkoły naukowej z wybitnymi mistrzami, Tadeuszem Kotarbińskim i Janem Zieleniewskim, na czele. Był to fenomen, którego nie udało się do tej pory powtórzyć.

Dzięki pięćdziesięcioletnim, wytężonym badaniom empirycznym, analizom dedukcyjnym, jak również szerokiej działalności popularyzatorskiej, ujęcie prakseologiczne wytworzyło wiele oryginalnych i praktycznie użytecznych rozwiązań w zakresie zarządzania, wywierając niezatarty, pozytywny wpływ na kształt naszej współczesnej myśli organizacyjnej.

Rozwijanie nowych badań na gruncie prakseologicznej teorii zarządzania warto dzisiaj uzupełnić jednoczesną syntezą osiągniętych rezultatów i zapoczątkowanych dróg badawczych. W niniejszym artykule zamierzam to zrobić, rekonstruując podstawy prakseologicznej teorii zarządzania według schematu: geneza i wczesny rozwój, przedmiot badania, aksjologia, metodologia, twierdzenia i aparatura pojęciowa, fundusz wiedzy pragmatycznej.

W literaturze przedmiotu istnieją tylko dwa profesjonalne teksty bezpośrednio poświęcone omówieniu prakseologicznej teorii zarządzania (Kieżun 2002: 12–22; Kuc 1983: 15–48). Prezentowany zarys ma charakter komplementarny wobec tamtych studiów.

Geneza i wczesny rozwój

Geneza prakseologicznej teorii zarządzania wypływa z kilku powiązanych ze sobą przyczyn. Przede wszystkim, należy wymienić publikację *Traktatu o dobrej robocie* (1955) – kanonicznego dzieła Polskiej Szkoły Prakseologicznej, w którym Kotarbiński, jako założyciel i mistrz Szkoły, systematycznie, pośród innych zagadnień, wyłożył prekursorską koncepcję sprawnych działań zbiorowych. Koncepcja ta została oparta na oryginalnym pojęciu organizacji (patrz niżej), które wzbudzając żywe zainteresowanie nie tylko wśród teoretyków zarządzania, lecz także naukowców innej proweniencji, otworzyło możliwości rozpoczęcia nowych kierunków badań. Data wydania *Traktatu* stanowi formalny początek prakseologicznej teorii zarządzania.

Kotarbiński, zestawiając treści swojej prakseologii i nauk o zarządzaniu, stwierdził uderzające pokrewieństwo i komplementarność problematyki badawczej, oceniając relację tych dyscyplin w następujący sposób: „Zetknięcie to było zarazem olśnieniem” (Kotarbiński

2003: 124–125). Już pięć lat po ukazaniu się *Traktatu*, zaproponował program rozwoju prakseologii jako teorii organizacji: „(o)powiadamy się prowizorycznie za rozważonym (...) programem prakseologii, za rozumieniem jej jako teorii organizacji działania (...) Ten program przyjmujemy jako wytyczną do wypróbowania” (Kotarbiński 2003: 106).

Realizację programu rozwoju prakseologii w kierunku teorii organizacji Kotarbiński powierzył Zieleniewskiemu, który jako pierwszy, w swych dwóch, wielokrotnie wznawianych, głównych dziełach: *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania* (1964), i *Organizacja i zarządzanie* (1969) twórczo rozwinął teorioorganizacyjne intuicje Mistrza.

Prakseologiczną teorię zarządzania zaczęto dynamicznie uprawiać w ramach, powołanej w 1958 roku przez Kotarbińskiego, Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN w Warszawie, przekształconej w 1967 roku w Zakład Prakseologii PAN (placówka funkcjonowała pod różnymi nazwami). Pracownia była inicjacyjnie prowadzona przez Kotarbińskiego; kolejni kierownicy to: J. Zieleniewski, (od 1967 roku kierownik Zakładu), a później W. Kieżun, W. Gasparski, T. Pszczołowski, i A. Lewicka-Strzałecka. Placówka publikowała od 1962 roku „Materiały Prakseologiczne”, które przekształcono w 1966 roku w „Prakseologię”, ukazującą się do dzisiaj, pomimo zniknięcia Zakładu Prakseologii z mapy naukowej kraju (1993). Zakład wydawał przez pewien czas również periodyk „Humanizacja pracy”. Obecnie „Prakseologia” ukazuje się pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii, założonego w 1990 roku przez prof.

W. Gasparskiego i in. Prof. W. Gasparski jest również inicjatorem i redaktorem naczelnym międzynarodowej serii „Praxiology. The International Annual of Practical Philosophy and Methodology”, publikowanej przez Transaction Publishers (USA).

Dynamicznie postępujący rozwój nauk o zarządzaniu w skali światowej dodatkowo dopingował do silniejszego zaangażowania się w budowanie zrodzonej na polskim gruncie, oryginalnej prakseologicznej teorii zarządzania. Dzięki swoim walorom metodologicznym i interdyscyplinarności poruszanych problemów badawczych, nowa teoria, ujawniając swój systemowy wymiar, stwarzała platformę do przetworzenia i syntezy wartościowej wiedzy osiągniętej wcześniej w ramach naukowej organizacji pracy (K. Adamiecki) i innych polskich ujęć z zakresu zarządzania.

Prakseologiczna teoria zarządzania stała się normatywną odpowiedzią na wszechobecne niedowład i patologie organizacyjne szczególnie uzewnętrzniające się w powojennej rzeczywistości w ramach nowego ustroju społeczno-politycznego (już wtedy ujawnił się konflikt wdrożeniowy: prakseologia-polityka). W celu poprawienia kultury pracy rozwijano za Kotarbińskim program hasła dobrej roboty (Kotarbiński 1968), mający w założeniu kształtować mentalność społeczeństwa w kierunku „zasad pracy dokładnej i sumiennej” (Zieleniewski 1965: 198).

Przedmiot badania

Przełomowym momentem dla prakseologicznej teorii zarządzania, jak również dla pozostałych nurtów myśli prakseologicznej, było sformułowanie przez Kotarbińskiego

w *Traktacie* całkowicie oryginalnej koncepcji organizacji rozumianej jako: „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński 2000: 49).

Klasyczne ujęcie organizacji uległo rozwinięciu. Współcześnie przyjmujemy bogatszą definicję. Syntetycznie pojmowana organizacja to złożony system adaptacyjny, którego zróżnicowane funkcjonalnie części, w takim bądź innym sensie, współprzyczyniają się do powodzenia całego systemu, a ten system, rozumiany jako całość, przyczynia się do powodzenia swoich części. Podstawą tej definicji jest propozycja Zieleniewskiego, który podkreślał, pod koniec swej twórczości, dwustronność relacji *współprzyczyniania się do powodzenia w organizacji* (Zieleniewski 1974: 355–356).

Szczególnym rodzajem organizacji są instytucje zarządzane, stanowiące skonkretyzowany przedmiot zainteresowania prakseologicznej teorii zarządzania. Instytucja zarządzana to wyodrębniony zespół ludzi z członem kierowniczym, spojony dążeniem do osiągnięcia w możliwie najwyższym stopniu, względnie wspólnej, powtarzalnej i odnawialnej wiązki celów, wraz ze wszystkimi zasobami niezbędnymi do realizacji tej wiązki celów i przy zachowaniu założonych warunków sprawnego jej osiągnięcia.

W klasycznym ujęciu zarządzanie instytucją polega na realizacji procesu decyzyjnego, ufundowanego głównie na własności zasobów lub upoważnieniu ze strony właściciela do dysponowania tymi zasobami. Na podsta-

wie wstępnej syntezy tekstów źródłowych z dziedziny prakseologicznej teorii zarządzania można również zaproponować następującą (tymczasową) rekonstrukcję pojęcia „zarządzanie”: jest to sprawowanie na podstawie władzy (wypływającej z odpowiedniego źródła) przez podmiot *A* którejś (również więcej niż jednej i w różnym układzie) z uznanych funkcji kierowniczych wobec siebie samego lub wobec innego podmiotu *B* (bądź grupy podmiotów), mające na celu, by ten właśnie podmiot *A* lub inny podmiot *B* (bądź grupa podmiotów) zachowały (bądź zachowywały) się w pożądanym przez *A* sposób i w określonym przedziale czasu *t* (Szpaderski 2007: 95).

Od strony teoretycznej instytucja zarządzana jest rozpatrywana według cybernetycznego schematu: *input*-wejście (zasilenie informacją i energomateria) → transformacja wejścia → *output*-wyjście (transformata-produkt jako przetworzona energomateria i informacja). Instytucja zarządzania funkcjonuje w burzliwym i niepewnym otoczeniu wielu zmiennych interweniujących, spośród których wymienię najogólniejsze: zmienne środowiska ekonomiczno-konkurencyjne, instytucjonalnego, społeczno-politycznego, i technologicznego (Kieżun 1998: 47–48).

W aspekcie poznawczym prakseologiczna teoria zarządzania łączy realizm epistemologiczny z pragmatyzmem epistemologicznym (dążymy do prawdy głównie pod kątem poznania środków do sprawnego rozwiązania problemów praktycznych), i z realizmem praktycznym w planowaniu funkcjonowania instytucji zarządzanej (obiektywizm, stan rzeczywisty punktem odniesienia działań ustalonych wedle trafnej hierarchii ze względu na

ich ważność i granice realizacji; Kotarbiński 1987: 125–129, 416).

Aksjologia

Aksjologia prakseologicznej teorii zarządzania składa się ze swoistej teorii wartości (ocen) użytecznych; etyki w sensie szerszym, dalej, koncepcji prakseologicznej estetyki działania; i w końcu treści edukacyjno-wychowawczych.

W ramach teorii wartości użytecznych – którą głównie za Kotarbińskim (2000: 74–93) rozwijał w swoich metodologiczno-historycznych i popularyzatorskich rozprawach Pszczołowski – wyróżnia się dwa rodzaje sprawności: sprawność uniwersalną (każda wartość użyteczna z osobna) i sprawność syntetyczną (synteza wartości użytecznych).

Podstawowymi postaciami sprawności uniwersalnej są skuteczność (inna nazwa: efektywność) i ekonomiczność. Skuteczne działanie to takie, które prowadzi do osiągnięcia celu, rozumianego jako pożądany, zamierzony stan rzeczy. Zakładamy stopniowalność skuteczności. Z kolei ekonomiczność jest rozumiana klasycznie jako stosunek wyniku użytecznego do kosztów, i interpretowana dwuwariantowo, alternatywnie, jako wydajność (maksymalizacja wyniku użytecznego przy stałych kosztach) lub oszczędność (minimalizacja kosztów przy stałym wyniku użytecznym). Przedstawiana jest również forma niealternatywna ekonomiczności: maksymalizacja wyniku użytecznego przy minimalizacji kosztów (Kieżun 1998: 20–21). Ponadto ważne są takie uzupełniające wartości użyteczne jak: cennaść, korzystność, czystość, dokładność, energiczność, racjonalność, solidność, prostota, udatność, oraz wydajność pracy „żywej”.

Sprawność syntetyczna jest zbiorem kolektywnym wartości użytecznych – jak pisał Kotarbiński: „działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty, i to w jak najwyższym wymiarze” (Kotarbiński 2000: 83). Szczególnym przypadkiem sprawności syntetycznej jest sprawność manipulacyjna (sprawność wykonywania czynności).

Obecnie trwają badania nad wypracowaniem trzeciego rodzaju sprawności – kompleksowego modelu sprawności adaptacyjnej (uczenie się organizacji, innowacje), z wykorzystaniem wiedzy z zakresu ekonomii ewolucyjnej i teorii złożonych systemów adaptacyjnych.

Realizacja wartości użytecznych jest wielorako uwikłana w szerokie spektrum zagadnień natury etycznej, np. problemu godziwości doboru środków do celów, na co wymownie zwrócił swego czasu uwagę Kotarbiński, formułując słynny aforyzm, głoszący, że „Cel pono uświęca środki, ale środki uświęcają cel” (Kotarbiński 1984: 19). Uczony analizował te trudne zagadnienia w szeregu swoich oryginalnych prac z zakresu etyki w sensie szerszym (etyka niezależna, rozumiana jako teoria obowiązku moralnego; dalej felicytologia, czyli teoria szczęścia, i prakseologia ograniczona do dyrektyw praktycznych). Prakseologiczna teoria zarządzania, korzystając z tego dorobku, konstruuje syntetyczną i uniwersalną koncepcję hasła dobrej roboty z wykorzystaniem licznych studiów przypadku. Istotą tej bardzo interesującej koncepcji można zrekonstruować następująco. Pracę sprawcy, na którym można polegać (wartość spolegliwości), interpretowanego jako *homo sapiens economicus*, i funkcjonowanie instytucji zarządzanej, oceniamy

przez standardowe kryteria sprawności, jak skuteczność i ekonomiczność z imperatywem etyczności, polegającym na warunku godziwości w dobieraniu środków do realizacji celów. Łączy się to z promocją etyki obowiązku (teoria obowiązku moralnego), zespoloną z teorią szczęścia i zbudowaną wokół modelu autotelicznej satysfakcji z wykonywanej pracy.

W tym kontekście warto przywołać pokrewną koncepcję modelu 3E (efektywność, ekonomiczność, etyczność), którego ujęcie zawdzięczamy prof. Gasparskiemu. Rozwija on i stosuje model 3E w autorskim programie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizacja tego programu została przedstawiona w podręczniku *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona* (Gasparski 2007). Problematyka stanowi przedmiot zainteresowania Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego (CEBI).

Warto również przypomnieć w tym miejscu prekursorskie idee S. Kowalewskiego w dziedzinie etyki w administracji publicznej, gdzie analizował on tematykę: (samo)kontroli, patologii szykan administracyjnych, problemu prawdomówności w sprawozdaniach itd. Kowalewski zaprezentował te poglądy w książce *Etyka administracji* (1975).

W prakseologicznej teorii zarządzania doceniano i opracowywano kwestie estetyki działania, stanowisk pracy, wytworu i przekazu informacyjnego w instytucji zarządzanej. Lepsza estetyka w tych obszarach wzmacnia skuteczność i ekonomiczność działania. Zlekceważenie tego aspektu może, szczególnie w dzisiejszej elektronicznej kulturze audiowizualnej, spowolnić bądź uniemożliwić realizację powziętych celów, nara-

żając tym samym sprawcę i instytucję zarządzaną na straty. Przede wszystkim należy tu wymienić analizy E. Geblewicza, dotyczące wpływu wartości estetycznych na sprawność działania w ramach kooperacji negatywnej. Kolejni autorzy to: Gasparski (koncepcja oceny estetycznej przedmiotów technicznych), Kieżun (kompleksowy ideał piękna sprawności, pozytywnie wdrożony, m.in. we wzorcowym oddziale NBP) i Pszczółkowski (analiza zależności wartości użytecznych od wartości estetycznych).

Centralne miejsce pośród treści edukacyjno-wychowawczych prakseologicznej teorii zarządzania zajmuje dobra edukacja obywatelska w dziedzinie uświadomienia i wpojenia społeczeństwu – przez liczne pisma popularyzacyjne, dydaktykę i szkolenia – nawyku sprawnego i etycznego uczestnictwa w realizacji interesu publicznego. Ważne jest również dostarczenie należytego uzasadnienia syntetyczności współpracy i współzawodnictwa w myśl zaleceń koncepcji kooperacji pozytywnej i kooperacji negatywnej (walki, konkurencji) – Kotarbińskiego i J. Rudniańskiego. Dołącza się do tego rozwijana i głoszona przez Kieżuna idea ekumenizmu intelektualnego, rozumianego jako „eliminacja negatywnych form komunikacji decyzyjnej i dyskusyjnej” w dialogu społecznym (Kieżun 2008: 32). Owocem realizacji treści edukacyjno-wychowawczych ma być umocniony fundusz kapitału społecznego.

Metodami dobrego kształcenia, wychowania i sprawności intelektualnej z jednoznacznym odniesieniem prakseologicznym zajmował się Rudniański. Bardzo ważne były tutaj również wyniki badań empirycznych X. Gliszczyńskiej nad motywacją do pracy i błędami praktycznymi.

Metodologia

Prakseologiczna teoria zarządzania rozwija swoją metodę badawczą, składającą się z arsenału szczegółowych, oryginalnych metod badawczych (indukcyjnych, tj. empirycznych, dedukcyjnych i mieszanych, jak redukcja, synteza), które umożliwiają wielostronną analizę instytucji zarządzanej i w efekcie wykrywanie prawidłowości o średnim poziomie odniesienia w celu budowy dyrektyw praktycznych. Chodzi tu o metody wytwarzania i formułowania twierdzeń (T. Kotarbiński, E. Leniewicz, H. Stonert, J. Zieleniewski); metodę syntezy interteoretycznej (różni autorzy); metodę diagnozy (S. Ziemiński); teoriozdarzeniową metodę wyznaczania celów (Leniewicz, Geblewicz); metodę określania stopnia zorganizowania instytucji zarządzanej (Zieleniewski); metodę typologii (jedno– i dwuwzględowej) instytucji zarządzanych (T. Wójcik, Zieleniewski, Ziemiński); metody badania pracy w instytucji zarządzanej (Pszczółowski), oraz rozbudowaną metodę analizy pojęciowej (Kotarbiński, Kieżun, T. Dąbrowski, Gasparski et al., Pszczółowski, Stonert, Wójcik, Zieleniewski). Należy tutaj jeszcze wspomnieć o oryginalnych koncepcjach technik organizacyjnych (Z. Mikołajczyk, H. Mreła), wykorzystywanych, np. w administracji publicznej na płaszczyźnie przełożony-podwładny (Kowalewski). Ważne są również zastosowania pragmatycznej i apragmatycznej systemowej metodologii projektowania organizacyjnego (Gasparski et al.).

Nie sposób tutaj omówić wszystkich wymienionych metod badawczych. Dla przykładu warto wspomnieć jeszcze o metodzie wytwarzania i formułowania twierdzeń w ujęciu Zieleniewskiego oraz metodzie syntezy interteoretycznej.

Zieleniewski opracował bogatą, pięcioetapową metodę wytwarzania i formułowania twierdzeń prakseologicznej teorii zarządzania. Szczególnie interesujący jest jej czwarty etap, który biegnie według algorytmu: ogólne doświadczenie życiowe (indywidualne i zbiorowe) → intuicyjny wybór i następnie naukowe studium konkretnych instytucji zarządzanych pod kątem całości ich funkcjonowania bądź wybranych przebiegów organizacyjnych w nich zachodzących → uzyskanie hipotez o różnym stopniu ogólności → przeprowadzenie weryfikacji uzyskanych hipotez w możliwie „kontrolowanych warunkach empirycznych” bądź eksperymentalnych (eksperyment społeczny) przy wykorzystaniu oceny zdrowego rozsądku i postulatu adekwatności twierdzeń naukowych → formułowanie twierdzeń teoretycznych → włączenie otrzymanych twierdzeń teoretycznych do funduszu twierdzeń prakseologicznej teorii zarządzania, które stanowią z kolei podstawę dla budowy dyrektyw praktycznych (Zieleniewski 1981: 79–86).

Prakseologiczna teoria zarządzania wykorzystuje również do wytwarzania i formułowania swych twierdzeń oryginalną metodę syntezy interteoretycznej. Metoda ta umożliwia ustawiczne wzbogacanie teorii przez włączanie do jej treści odpowiednio przetworzonych twierdzeń z innych teorii i koncepcji zarządzania.

Specyfika prakseologicznej metody syntezy interteoretycznej polega obecnie na jej milczącym, nieuświadomionym charakterze. Zdecydowanie łatwiej zauważyć wyniki stosowania tej metody, która jest zakorzeniona w praktyce badawczej niż wychwycić samą jej procedurę. Tymczasowo można założyć, że istota metody syntezy interteoretycznej przedstawia się na-

stępująco. Przez twierdzenia prakseologicznej teorii zarządzania wyjaśniamy (tłumaczymy) twierdzenia (prawa) innych teorii i koncepcji zarządzania przy użyciu słownika prakseologicznego wedle zintegrowanego schematu: teoria-reduktor T_1 (prakseologiczna teoria zarządzania) i teorie-redukowane $T_{2...n}$ (różne inne teorie i koncepcje zarządzania), z zachowaniem kilku zaawansowanych warunków metodologicznych (Szpaderski 2006: 3–32).

Wzorcowym rezultatem stosowania metody syntezy interteoretycznej w praktyce badawczej jest rozwijana przez Kieżuna normatywna teoria systemowo-informatyczna, aplikowana do nowego zarządzania publicznego (*new public management*), będąca najnowocześniejszym fragmentem prakseologicznej teorii zarządzania (Kieżun 1998: 79–83).

Metoda syntezy interteoretycznej może również posłużyć jako instrument do wypracowania jednorodnego obrazu tożsamości nauk o zarządzaniu, o której piszą ostatnio polscy teoretycy zarządzania. Znaczenie prakseologicznej teorii zarządzania wskazuje w tym kontekście A.K. Koźmiński w artykule *Tożsamość nauki o zarządzaniu* (Koźmiński 2007: 10).

Twierdzenia i aparatura pojęciowa

Prakseologiczna teoria zarządzania, jako jedna z niewielu teorii zarządzania w skali światowej, dysponuje precyzyjną aparaturą pojęciową i metodologicznie dopracowanym funduszem twierdzeń naukowych, na który składają się prawa naukowe, dyrektywy praktyczne i inne twierdzenia pomocnicze.

Twierdzeniami podstawowymi prakseologicznej teorii zarządzania są dyrektywy

praktyczne, przybierające formę zaleceń w dziedzinie maksymalizacji sprawności działania bądź przestróg w dziedzinie unikania niesprawności. Zieleniewski przedstawia następujący pogląd na temat ich struktury: „jeżeli będąc i działając w okolicznościach o , w których zachowują ważność prawidłowości «naturalnego» rozwoju zdarzeń n , chcesz spowodować stan s rzeczy r pod względem w , to zachowaj się w sposób z . Mamy więc z reguły do czynienia ze złożonym układem zależności zachodzących między grupą zmiennych. Na niektóre z nich możemy mieć pewien wpływ (np. na niektóre elementy o – w drodze preparacji działania, na niektóre cechy p – w ramach wychowania i szkolenia, na znaczną część elementów z – przez wybór środków i sposobów działania, na niektóre elementy s , r i w – w granicach dowolności wyboru celu działania). Na inne zmienne nie mamy żadnego wpływu (np. całość n i niektóre elementy pozostałych zmiennych)” (Zieleniewski 1981: 89–90).

Prakseologiczna teoria zarządzania dysponuje prawami statystycznymi, pełniącymi rolę podstaw teoretycznych, uzasadniających dyrektywy praktyczne o różnym stopniu ogólności. Można tutaj wymienić np. 1) prawo wyrównywania równowagi, uszczegółowione jako: reguła inercji; reguła wyrównania równowagi w zespole pozytywnie współdziałającym; reguła oporu przeciw innowacjom; 2) prawo części naczelnie uzależniających, uszczegółowione jako: reguła ochrony, reguła destrukcji, reguła destrukcji i ochrony członu naczelnego; 3) prawo koniecznej zmiany, uszczegółowione jako: reguła zajmowania i stwarzania pozycji dodatniej, reguła antycypacji (stwarzania faktów dokonanych), reguła stwarzania sytuacji przymusowej; 4) prawo potencjalnej zmiany,

uszczerłowane jako: reguła pontencjalizacji, reguła grożenia, reguła zachowania swobody manewru. Inne sposoby uzasadniania dyrektyw praktycznych opierają się na eksperymencie, prawidłowościach z psychologii, socjotechniki i technik inżynierskich.

Profesor Kieżun, odwołując się do analiz Kotarbińskiego i Zieleniewskiego, wypracowuje sześcieelementowy zbiór najogólniejszych dyrektyw praktycznych prakseologicznej teorii zarządzania. Na czele mamy: 1) ogólną wytyczną cyklu działania zorganizowanego. Dalej biegnie precyzyjny podział przeciwstawnych ogólnych wytycznych sprawnego działania, między którymi należy każdorazowo, w zależności od sytuacji, znajdować Arystotelesowski złoty środek. Mamy zatem następujące pary dyrektyw: 2) specjalizacja – uniwersalizacja; 3) aktywizacja – ograniczenie działania (która dzieli się na: potencjalizację, machinalizację, instrumentalizację, oraz inwigilację czystą); 4) oczekiwanie właściwej chwili (kunktacja) – antycypacja; 5) utrzymanie określonego poziomu zasobów – pełne wykorzystanie zasobów; 6) koncentracja sił – zabezpieczenie wszystkich kierunków działania (Kieżun 1998: 23–25).

Warto tutaj podkreślić, że dyrektywy praktyczne mają charakter teleologiczno-probabilistyczny, a nie deterministyczny. Wskazują one co prawda na pewne rozwiązania maksymalizujące sprawność w dążeniu do celu, ale zawsze jest to wskazanie o określonym stopniu prawdopodobieństwa, a nie stuprocentowej pewności sukcesu. Bierzemy również pod uwagę burzliwe i niepewne otoczenie zewnętrzne. Antynomiczna klasyfikacja dyrektyw praktycznych podkreśla ich relatywizm: każdorazowo,

w zależności od sytuacji, musimy znajdować złoty środek między skrajnościami ogólnych wytycznych sprawnego działania.

Prakseologiczna teoria zarządzania dysponuje oryginalną, konsekwentną aparaturą pojęciową, skodyfikowaną wedle stosownych wymogów metodologicznych, przez Pszczołowskiego w jego słynnej *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (1978). *Encyklopedia*, oprócz podstawowej terminologii prakseologicznej, zawiera również wiele terminów pokrewnych. Powstanie słownika prakseologicznego jest ewenementem na skalę światową. Rzadko która teoria zarządzania może się pochwalić tak zwartą aparaturą pojęciową.

Coraz częściej zwraca się uwagę na patologię chaosu terminologicznego w naukach o zarządzaniu, który utrudnia współpracę między poszczególnymi przedstawicielami poszczególnych specjalności. Systematyczna aparatura pojęciowa pozwala na obudowanie badanego zagadnienia organizacyjnego konsekwentną terminologią, ułatwiając tym samym komunikację i lepsze zrozumienie problemu badawczego. Rezultaty analiz wyrażone w terminologii prakseologicznej bez trudu można włączyć do systemu wiedzy prakseologicznej teorii zarządzania.

Fundusz wiedzy pragmatycznej

Prakseologiczna teoria zarządzania dysponuje rozległym zasobem koncepcji praktycznych, które znajdują zastosowanie w bezpośredniej działalności organizatorskiej.

Poniżej przedstawiam przykładowo zarys wzorcowej, globalnie syntetycznej i pragmatycznej koncepcji Kieżuna. Korzystając z me-

chanizmu negatywnego sprzężenia zwrotnego, tworzy on, na podstawie badań empirycznych i dedukcyjnych, fundusz dyrektyw praktycznych o silnym dwustronnym charakterze normatywnym w dziedzinie pozytywnych zaleceń maksymalizacji sprawności działania, i negatywnych przestróg dotyczących unikania niesprawności. Rozpatrując funkcjonowanie instytucji zarządzanej przez pryzmat systemowo-cybernetycznego schematu: *input*-wejście → transformacja wejścia → *output*-wyjście, Kieżun realistycznie dopuszcza, obok zamierzonego wyniku, formalizację tzw. *by-products*, przejawiających się np. w mankach kasjerskich, rozkurzu czy różnego rodzaju ubytkach itp., byleby nie osiągnęło to stopnia patologicznej sytuacji, „która powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i/lub moralnym w skali społecznej przekraczającej granice dopuszczalnej tolerancji” (Kieżun 1977: 306).

Kieżun, kierując w przeszłości wzorcowym oddziałem bankowym, prowadził badania empiryczne dotyczące organizacji pracy własnej dyrektorów w banku, co doprowadziło go do sformułowania koncepcji dyrektora/menedżera intelektualisty, ze zidentyfikowaniem, na zasadzie negatywnego sprzężenia zwrotnego, pozytywnych i negatywnych cech dyrektora/menedżera pod kątem jego sprawnej postawy. Cechy pozytywne to: stabilność, życzliwość, podejście zindywidualizowane, dobry słuchacz, sprawiedliwość w stosowaniu sankcji, prawdomówność, popieranie swoich podwładnych, uznanie i docenienie wkładu pracy swoich podwładnych, wykorzystywanie każdej okazji, aby poprzeć swoich pracowników, dobra praca w zespole, otwartość na nowe idee, talent innowacyjny, docenianie dobrej roboty i wartościowe rozwiązania, zdecydowana posta-

wa, obiektywizm. Na zasadzie antytezy – cechy negatywne dyrektora/menedżera to: niestabilność, stałe podkreślanie dystansu, podejście standardowe, zły słuchacz, brak konsekwencji w stosowaniu sankcji, fałszywość, słabe wspieranie swoich podwładnych, koncentrowanie się na własnych zasługach, małe zainteresowanie rozwojem pracowników, samotnik, negatywne nastawienie na nowe idee, zamknięcie w „wieży z kości słoniowej”, indyferentność, rzadkie zdecydowanie, kierowanie się uprzedzeniami i zastałymi opiniami (Kieżun 1998: 222–224). Badania te zostały omówione w wielu tekstach, przede wszystkim jednak w *Dyrektor: z problematyki zarządzania instytucją* (1974) i *Organizacja pracy własnej dyrektora* (1971).

Dodajmy, że założeniem przewodnim postawy intelektualizmu dyrektora/menedżera jest jego umiejętność skutecznego odnajdywania się w nowo powstających, zwykle trudnych, sytuacjach problemowych.

W ramach pogłębionych i oryginalnych badań z dziedziny struktur organizacyjnych w wersji statycznej i dynamicznej oraz postaw pracowniczych, Kieżun prowadził rozległe analizy autonomizacji jednostek organizacyjnych, w wyniku których sformułował tezę o dysfunkcji organizacyjnej, polegającej na zaburzeniu równowagi instytucji zarządzanej, ze względu na porzucenie realizacji jej celu na rzecz celu własnego pracownika i zajęcie przez niego postawy egotycznej, rozmiągającej się ze służbą w realizacji ogólnego interesu instytucji zarządzanej. Szczególnie ważne są tutaj dwie rozprawy: *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii zarządzania* (1971) i opublikowane poza cenzurą zmienione wydanie tej książki: *Autonomization of Organizational Units*.

From Pathology of Organization (1977). Temat został rozwinięty w kierunku makroorganizacyjnej analizy niesprawności państw o modelu komunistycznym (ZSRR i kraje-satelity). Wyniki badań pozwoliły na przewidzenie i teoretycznie uzasadnienie upadku komunizmu. Na tej podstawie Kieżun opublikował głośne dzieło: *Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe* (1991). Kolejnym etapem rozwojowym badań nad patologią organizacji, szczególnie w ramach administracji publicznej i samorządowej, była koncepcja Czterech Jeźdźców Apokalipsy Zarządzania. Jak pisze, chodzi tu o „wyróżnienie podstawowych zjawisk: gigantomanii, luksusomanii, korupcji, arogancji władzy, obrazowo przedstawianych jako: Czterej Jeźdźcy Apokalipsy Zarządzania, a także zjawiska negatywnej autonomizacji, fikcji organizacyjnej, działań pozornych i procesu zwiększania się stopnia optymizmu w ocenie funkcjonowania organizacji w miarę posuwania się w górę po szczeblach hierarchii” (Kieżun 2002: 18).

Syntezę poglądów Kieżuna w zakresie zarządzania, można znaleźć w podręczniku *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki* (1998). Należy jednak pamiętać, że Profesor stale rozwija i aktualizuje swoje koncepcje badawcze, gromadząc obecnie materiał do przygotowywanych monografii z zakresu zarządzania publicznego, z uwzględnieniem problematyki makroorganizacyjnej.

Inni autorzy ze środowiska prakseologicznego, którzy mieli swój wkład w budowę i rozwój funduszu wiedzy pragmatycznej prakseologicznej teorii zarządzania to m.in.: J. Kurnal (koncepcja zarządzania integratywnego, analiza biurokratyzmu); Kowalewski (prakseo-

logiczna koncepcja zarządzania publicznego z imperatywem służebnej roli administracji publicznej wobec społeczeństwa, w tym m.in. analiza administracyjnych, płaskich, struktur organizacyjnych); M. Bielski (analiza procesów organizacyjnych, i istoty formalnej i rzeczywistej struktury organizacyjnej); B.R. Kuc (teoria kontrolingu, audyt wewnętrzny, koncepcja przywództwa); S. Kwiatkowski (koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej, krzyżująca się modelem dyrektora/menedżera intelektualisty, społeczeństwo innowacyjne); M. Mazur, J. Konieczny (modele cybernetyczne stosowane do zagadnień organizacyjnych, jakościowa teoria informacji); J. Dzida (analiza rozpiętości i zasięgu kierowania), K. Szaniawski (prakseologiczna teoria decyzji i informacji).

Prakseologiczna teoria zarządzania spotkała się z szerokim zainteresowaniem również ze strony przedstawicieli innych ujęć w ramach nauk o zarządzaniu w Polsce. Na przykład, prof. prof. Koźmiński i Zawislak, odwołując się *explicitie* do dorobku Polskiej Szkoły Prakseologicznej, zaproponowali już w latach 80. autorską koncepcję prakseologii gry organizacyjnej w warunkach niepewności i z uwzględnieniem dynamiki wyceny zdarzeń i warunków trwałości systemu gry: „gra zaczyna się wówczas, gdy pojawia się możliwość i chęć uzyskania korzyści nieprzewidzianych umową, przez zaangażowanie własnych dodatkowych nakładów – wysiłku intelektualnego, czasu poświęcanego na «oszukanie» organizacji oraz ryzyka narażania się na związane z tym sankcje. (...) Dodatkowe korzyści, czyli wyniki gry, to przede wszystkim dodatkowe korzyści materialne oraz minimalizacja wysiłku i innych nakładów będących przedmiotem kontraktu pracownika z organizacją” (Koźmiński, Zawislak 1982: 110).

Autorzy rozpatrują grę przez klasyczne prakseologiczne kryteria sprawnego działania, jak skuteczność, ekonomiczność i korzystność, które uzupełniają kategoriami psychologicznymi. Wymiar sprawnego działania gracza zależy od szczebla hierarchii i zmieniającej się sytuacji w grze, która z kolei wpływa na dynamikę wyceny nakładów i wyników przez gracza stanowiąc podstawę do przyjęcia strategii i taktyki rozegrania gry (Kozłowski, Zawislak 1982: 108–116).

Zakończenie

Przed wszystkim należy podkreślić postulat kompleksowego rozwijania prakseologicznej teorii zarządzania w kierunku systemowo-informatycznej, normatywnej teorii sprawnego zarządzania w dziedzinie działalności gospodarczej, jak również w dziedzinie nowego zarządzania publicznego administracją państwową i samorządową.

Na uwagę zasługuje hasło dobrej roboty jako jedna z pragmatycznych koncepcji prakseologicznej teorii zarządzania. Hasło to, wzbogacone o pozostałe komponenty aksjologii prakseologicznej, jest znakomitą podstawą do zbudowania prakseologicznej, chwytliwej i zwięzłej idei, czy koncepcji zarządzania, która mogłaby stanowić atrakcyjną propozycję dla współczesnego przemysłu wiedzy (rynek idei, szkolenia).

Praktyczność, uniwersalność i znakomite opracowanie metodologiczne cechujące prakseologiczną teorię zarządzania umożliwiają rozwijanie tej teorii w kierunku nowego paradygmatu zarządzania, docelowo integrującego na swym gruncie rozproszone i mniej zaawansowane teorie i koncepcje zarządzania.

Nawet częściowe powodzenie takiego projektu stworzyłoby dla polskiego środowiska teoretyków zarządzania szansę włączenia się w dialog między głównymi paradygmatami zarządzania (pozytywizm, postmodernizm, interpretatywizm, teoria krytyczna), które kształtują obraz współczesnych nauk o zarządzaniu w skali globalnej.

Bibliografia

- Kieżun, W. (1977) Prakseologiczne aspekty patologii organizacji. *Prakseologia*, nr 1–2 (61–62), s. 306.
- Kieżun, W. (1998) Sprawne zarządzanie organizacją. *Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa, s. 20–21, 23–25, 47–48, 79–83, 222–224.
- Kieżun, W. (2002) Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania. *MBA*, nr 5 (58), s. 12–22.
- Kieżun, W. (2008) O sprawne, przyjazne państwo. (prezentacja multimedialna).
- Kotarbiński, T. (1968) *Hasło dobrej roboty*, WP, Warszawa.
- Kotarbiński, T. (1984) *Aforyzmy*. *Prasa Polska*, nr 5 (418), s. 19.
- Kotarbiński, T. (1987) *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław, s. 125–129, 416.
- Kotarbiński, T. (2000) *Dzieła wszystkie*. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, s. 49, 74–93.
- Kotarbiński, T. (2003) *Dzieła wszystkie*. *Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław, s. 106, 124–125.
- Kozłowski, A.K. (2007) *Tożsamość nauki o zarządzaniu*. *MBA*, nr 5 (88), s. 10.
- Kozłowski, A.K., Zawislak, A.M. (1982) *Pewność i gra*. *Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa, s. 108–116.
- Kuc, B.R. (1983) *Prakseologiczna teoria organizacji*, w: Kozłowski, A.K. (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 15–48.
- Szpaderski, A. (2006) *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania*. *Przykłady zastosowań*. *Organizacja i Kierowanie*, 2006, nr 2 (124), s. 3–32.
- Szpaderski, A. (2007) *W kierunku prakseologii jako teorii sprawnej (efektywnej) organizacji działania*, w: *Efektywność zespołów w organizacji*, AON, Warszawa, s. 95.
- Zieleniewski, J. (1965) *Sprawozdanie opisowe z działalności Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN w 1964 roku* *Materiały Prakseologiczne*, nr 21, s. 198–199.
- Zieleniewski, J. (1974) *Podstawowe pojęcia teorii systemów, organizacji, sterowania i zarządzania (próba systematyzacji pojęć i założeń)*, w: Hołubiec, J. (red.) *Współczesne problemy zarządzania*, PWN, Warszawa, s. 355–356.
- Zieleniewski, J. (1981) *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, s. 79–86, 89–90.