



ISBN978-83-60882-21-4

Nr 2 (19)
2014
październik

ZESZYTY NAUKOWE

Dr Waldemar WALCZAK

**Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu
– dylematy i kontrowersje**

Dr Monika GROCHALSKA,

Dr Majka ŁOJKO

**Współpraca sektora ekonomii społecznej z samorządem lokalnym
na przykładzie wybranych powiatów województwa warmińsko-
mazurskiego**

Oficyna Wydawnicza
WSZ-SW

Warszawa

Zespół redakcyjny:

Przewodniczący

Dr inż. Waldemar GAJDA

Sekretarz

Dr hab. Paweł SOROKA- profesor WSZ-SW

Członkowie

Dr Krzysztof SZEWCZAK

Prof. dr hab. Andrzej ZAWIŚLAK

Dr Krzysztof M. ZACZEK ZACZYŃSKI

Recenzent naukowy: prof. dr hab. Zdzisław CYGAN

Opracowanie redakcyjne

Dr hab. Paweł SOROKA- profesor WSZ-SW

Dr Krzysztof M. ZACZEK ZACZYŃSKI

**© Copyright by Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa
ISBN978-83-60882-21-4**

Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej
01- 204 Warszawa ul Siedmiogrodzka 3a . – tel. 22 862 32 24

Spis treści

Lp.	Treść	str.
1.	Od redakcji	4
2.	Dr Waldemar Walczak Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu – dylematy i kontrowersje	5
3	Streszczenie	38
4	Summary	38
5	Dr Monika Grochalska, Dr Majka Łojko Współpraca sektora ekonomii społecznej z samorządem lokalnym na przykładzie wybranych powiatów województwa warmińsko-mazurskie	40
6	Streszczenie	70
7	Summary	70
8	Nota o autorkach	70

Od Redakcji

W niniejszym numerze Zeszytów Naukowych Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej prezentujemy dwa opracowania. Autorem pierwszego pt. „***Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu- dylematy i kontrowersje***” jest adiunkt Uniwersytetu Łódzkiego dr Waldemar Walczak. W artykule autor omawia kwestię poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu oraz związane z tym dylematy i kontrowersje. Zwraca m.in. uwagę na fakt, że przełamywanie utartych kanonów myślenia, prawo do krytyki, wyrażania poglądów i wniosków na temat prawdy o badanych zjawiskach stanowią niezbędne wartości umożliwiające rozwój nauk o zarządzaniu. Problemy te analizuje w szerszym ujęciu, próbując udzielić odpowiedzi na pytania o znaczenie i poszanowanie dla prawdy, norm etycznych, zaufania, uczciwości i odpowiedzialności we współczesnych realiach zarządzania.

Autorkami drugiego pt. „***Współpraca sektora ekonomii społecznej z samorządem lokalnym na przykładzie wybranych powiatów województwa warmińsko-mazurskiego***” są; dr Monika Grochalska i dr Majka Łojko. W opracowaniu tym zaprezentowano możliwości podejmowania współpracy sektora ekonomii społecznej z samorządem lokalnym na podstawie wyników badań przeprowadzonych w czterech wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego. Autorki opisały także możliwości i bariery w rozwoju współpracy sektora ekonomii społecznej z samorządem lokalnym w tych powiatach. Artykuł stanowi część składową szeroko zakrojonych działań projektowych pod nazwą *Inkubatory Przedsiębiorczości Społecznej*, współfinansowanych przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet: 7 Promocja integracji społecznej, Działanie: 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie: 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej.

Dr Waldemar Walczak

Adiunkt Uniwersytetu Łódzkiego

Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu - dylematy i kontrowersje

Jaka jest rola nauki?

Podjmując próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie, należy w pierwszej kolejności przybliżyć rozumienie terminu „nauka”, która w szerokim ujęciu może być zdefiniowana jako autonomiczna część kultury społecznej służąca poznaniu i zrozumieniu świata, w którym żyjemy. Innymi słowy, nauka to celowa, racjonalna i przemyślana działalność jednostek ludzkich, mająca na celu dogłębne poznanie, wyjaśnienie i zrozumienie rzeczywistości, wyrastająca z potrzeb jej opanowania i przekształcania. Według definicji przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne PAN: „nauka, obejmująca swoim zakresem nauki ścisłe, przyrodnicze, społeczne i ekonomiczne, stanowi usystematyzowaną wiedzę uzyskiwaną przez obserwację i eksperymentowanie, badanie i rozmyślanie”¹. Przyjmuje się, że mimo występujących pomiędzy poszczególnymi dyscyplinami nauki istotnych różnic w zakresie stosowanych metod, jak i przyjętych praktyk, „wszystkie nauki posiadają podstawową cechę wspólną: opierają się na racjonalnej argumentacji i przedstawianiu sprawdzalnych dowodów materialnych lub rozumowych, a więc **polegają na obserwacji** przyrody lub ludzi oraz badaniu ich działań i wytworów”².

Jerzy Apanowicz wyraża pogląd, iż nauka jest „systemem wiedzy gwarantującym obiektywne poznanie rzeczywistości”³. Ponadto jest pojęciem wieloznacznym i może być rozpatrywana w aspekcie treściowym, czynnościowym

¹ Zob. *Kodeks etyki pracownika naukowego*, załącznik do uchwały PAN nr 10/2012 z 13.12.2012 r., Warszawa 2012, s. 4. źródło: <http://www.pan.pl/> [02.06.2014r.].

² Tamże, s. 4.

³ J. Apanowicz, *Charakterystyka wiedzy o zarządzaniu*, [w:] B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 19.

i instytucjonalnym. Autor przytacza poglądy sformułowane przez Krzysztofa Ajdukiewicza, że nauka „to rzemiosło uczonych, czyli ogół czynności wykonywanych przez uczonych jako takich”. Nauka stanowi „wytwór tych czynności, a więc system twierdzeń, do których uznania doszli uczeni w swym dążeniu do poznania rzeczywistości”⁴. Właściwym uzupełnieniem tych określeń powinno być zdanie, że podstawowym celem nauki jest dążenie do prawdy. Jerzy Marian Brzeziński, zgadzając się z poglądami Kazimierza Twardowskiego i Leszka Kołakowskiego uważa, że **poznawanie prawdy stanowi naczelną wartość** wyznaczającą sens istnienia takich instytucji jak Uniwersytet czy Akademia⁵. Dążeniu ku prawdzie powinna być podporządkowana działalność badawcza naukowców i (szeroko pojmowana) działalność dydaktyczna: „przekazywanie nowej wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz przywiązania do uniwersalnych wartości etycznych i europejskich tradycji akademickich”⁶. Na szczególne podkreślenie zasługuje fragment dotyczący roli uniwersytetu, którego priorytetowa funkcja zostaje przedstawiona jako ukierunkowanie wzajemnie ze sobą powiązanych działań w imię służby dobru i sprawiedliwości społecznej, a także poszanowania dla podstawowych norm etycznych i moralnych. Zbigniew Drozdowicz w pełni podziela zaprezentowaną opinię uznając, że zadaniem uniwersytetu jest zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz doskonalenie umiejętności i szerzenie sposobów, które je odkrywać pozwalają⁷. „formowanie nowych pokoleń”⁸.

Te zacytowane poglądy mają wartość ponadczasową, co oznacza, że zadaniem Uniwersytetu jest nie tylko prowadzenie badań naukowych, ale również kształtowanie określonych postaw i wzorców zachowań studentów. Takie podejście znajduje swoje odzwierciedlenie m.in. w misji Uniwersytetu Łódzkiego, której przesłanie wyraża niezwykle **cenna myśl Tadeusza Kotarbińskiego**: „Trzeba podważać wszystko, co się da podważyć, gdyż tylko w ten sposób można wykryć to, czego podważyć się

⁴ Tamże, s. 21.

⁵ J. M. Brzeziński, *Po co Akademia? O dostojęństwie nauki*, „Nauka” 2012 nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 22–24.

⁶ Tamże.

⁷ Z. Drozdowicz, *Ludzie Uniwersytetu*, „Nauka” 2013 nr 3, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 36.

⁸ Tamże, s. 29.

nie da”⁹. Nie powinno budzić najmniejszych wątpliwości stwierdzenie, że ta zacytowana refleksja w niezwykle trafny sposób wyraża istotę i sens dociekań naukowo-badawczych. W dalszej części misji zawarte jest następujące zdanie: „W poszukiwaniu i krzewieniu prawdy Uniwersytet Łódzki jest otwarty na świat w całym jego bogactwie i złożoności. Podstawową zasadą funkcjonowania uczelni jest jedność nauki, dydaktyki i wychowania w imię służby dobru i sprawiedliwości

J. M. Brzeziński wyrażając swoje poglądy na temat powinności uczonych powołuje się na zdanie Klemensa Szaniawskiego, że poszukiwanie prawdy powinno odbywać się „wyłącznie na drodze logiki i doświadczenia, **bez oglądania się na jakiegokolwiek względy uboczne**”.¹⁰ Oznacza to, że naukowcy mają obowiązek odkrywania coraz to nowych prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz doskonalenia i szerzenia sposobów, które umożliwiają ich zrozumienie, nawet jeśli takie działania nie są mile widziane, bądź czasem są wręcz negatywnie odbierane. Stanisław Filipowicz zgadzając się w pełni z zacytowanymi poglądami (które zasługują na szerokie propagowanie) stwierdza że „z dążeniem do prawdy związany jest cały majestat nauki i jej autorytet”¹¹ i jednocześnie zadaje bardzo ważne pytanie: co w istocie oznacza akcentowana potrzeba troski o prawdę? Autor uważa, że odpowiedź jest oczywista – przede wszystkim prawo do krytyki¹². Nauka bowiem czerpie swą siłę przede wszystkim z **wolności myślenia i swobody krytyki, które stanowią rękojmię prawdy**. Należy w pełni zgodzić się z tą konstatacją i uznać, że jest to rzecz bezsporna – myślenie, prawo do wyrażania odmiennych poglądów, przedstawianie logicznej, rzeczowej i merytorycznej argumentacji dla poparcia formułowanych poglądów (zdań, ocen) to podstawowe wartości w dążeniu do poznawania prawdy.

Jak słusznie podkreśla S. Filipowicz, krytyka jest pewnym ideałem, który łączy się bezpośrednio z materią poznania, ale także dotyczy kwestii moralności.

⁹ Zob. Misja Uniwersytetu Łódzkiego, źródło: <http://www.uni.lodz.pl/ouni/misja> [02.06.2014r.].

¹⁰ J. M. Brzeziński, ..., op. cit., s. 24.

¹¹ S. Filipowicz, *Krytyka. Imponderabilia i strategia*, „Nauka” 2012 nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 33.

¹² Tamże, s. 33–34.

„Wyjątkowa pozycja uczonych, ogromny prestiż nauki, mają u swych podstaw przekonanie, iż **prawdy nie można oddzielić od dobra**. Autorytet uczonych wykracza nieuchronnie poza sferę nauki, stając się pewną formą autorytetu społecznego”¹³. Autor ponadto wyraża bardzo słuszny pogląd, że „rozwój badań naukowych oznacza kształtowanie pewnych reguł racjonalności, które mogą wykraczać – i powinny – poza samą sferę najściślej rozumianych praktyk naukowych, inspirując i wspierając szerzej rozumiane koncepcje racjonalnego działania”¹⁴. W takim kontekście rolą nauki mającą związek z jej użytecznością jest propagowanie rozwiązań, których wykorzystywanie w praktyce ma służyć dla dobra wspólnego i przynosić wymierne korzyści dla społeczeństwa.

Analizując rolę nauki we współczesnym świecie, warto zastanowić się nad jeszcze jednym bardzo aktualnym pytaniem: czy naukę powinno się bez reszty podporządkować regułom użyteczności i wyłącznie wyzwaniom gospodarki (tj. komercjalizacji wyników badań, zapotrzebowania na określone projekty badawcze)? Niewątpliwie w naukach technicznych można by się z takim poglądem zgodzić, ale w naukach humanistycznych i społecznych, wydaje się, że „**reguły użyteczności i przystosowania nie mogą stać się ważniejsze od troski o prawdę**”¹⁵. Można zatem sądzić, że podejmując próbę odpowiedzi na zadane pytanie, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na fakt, że każda wyodrębniona dziedzina nauki ma swój specyficzny charakter i zakres, obszar zainteresowań, podstawy epistemologiczne, a także charakteryzuje się określoną metodyką prowadzenia dociekań badawczych. To wszystko sprawia, że nieuzasadnione jest formułowanie ogólnych wniosków, ocen, przemyśleń i spostrzeżeń, które mają odniesienie do nauki w ujęciu szerokim¹⁶, gdyż powinno się prezentować rozważania koncentrujące się na szczegółowej analizie danej, konkretnej dyscypliny naukowej, uwzględniając przy tym jej charakterystyczne uwarunkowania i aktualne kierunki rozwoju.

¹³ Tamże, s. 34.

¹⁴ Tamże, s. 33.

¹⁵ Tamże, s. 35.

¹⁶ Jednym z takich przykładów są m.in. nieuprawnione sądy wartościujące dotyczące ogólnego poziomu nauki w Polsce, gdyż powinno się dokonywać oceny i analizować poszczególne dziedziny.

Przyjmując powyższą refleksję za podstawę dla dalszych peregrynacji, **głównym celem opracowania** jest przedstawienie rozważań przybliżających do zdiagnozowania i omówienia konkretnych, szczegółowych problemów organizacyjnych badanych przez nauki o zarządzaniu, których teoretyczne ujęcia popularyzowane w literaturze przedmiotu, w znacznym stopniu **nie pokrywają się z prawdziwą rzeczywistością organizacyjną**. Rozpatrując wybrane teoretyczne zagadnienia tematyczne dokonano ich porównania z wydarzeniami i zjawiskami występującymi w praktyce zarządzania, wyjaśniając na czym polegają występujące rozbieżności oraz gdzie tkwią ich przyczyny i źródła. Innymi słowy, celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na fundamentalne pytania: o znaczenie prawdy w naukach o zarządzaniu, wolność prowadzenia badań naukowych i publikowania ich wyników, a także dlaczego niektóre teorie zarządzania nie umożliwiają dokładnego poznania rzeczywistości? Jest to tematyka **niezwykle rzadko** poruszana przez naukowców, bowiem obejmuje tzw. **drażliwe kwestie**. Argumentem dodatkowo przemawiającym na rzecz dokonania wyboru problematyki badawczej jest fakt, że dostrzeganie określonych zjawisk (nie zawsze łatwo zauważalnych dla wszystkich) i koincydencji istotnych procesów, jak również umiejętność identyfikowania sieci powiązań i zależności w zarządzaniu, przede wszystkim **ma służyć przełamaniu utartych, konwencjonalnych kanonów myślenia i rozwojowi tej dyscypliny naukowej**.

Nauki o zarządzaniu – zakres problemowy i specyfika

Chcąc rzetelnie i precyzyjnie scharakteryzować zakres problemowy nauk o zarządzaniu, aby nie pozostawiać jakichkolwiek wątpliwości interpretacyjnych, postanowiono bezpośrednio odwołać się do treści komunikatu nr 7/2010 Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów. Zgodnie z zapisami analizowanego dokumentu nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem oraz współdziałaniem organizacji gospodarczych, przede wszystkim przedsiębiorstw, lecz również instytucji sektora publicznego (administracji rządowej i samorządowej, instytucji naukowych, oświatowo-wychowawczych, służby zdrowia,

opieki społecznej, instytucji kulturalnych i innych). Obejmują swoim zakresem zagadnienia, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach racjonalnych decyzji i sprawne ich funkcjonowanie, przyczyniając się do skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów. Podkreśla się, iż dotyczą one sprawności działań zespołowych, a do ich istoty należą m.in. szeroko rozumiane uwarunkowania i problemy pracy kierowniczej. Według opinii Centralnej Komisji bardzo ważny aspekt wyznaczający w szczególności obszar dyscypliny nauki o zarządzaniu dotyczy podejmowania wszechstronnych rozważań, których „główny ciężar ukierunkowany jest na praktyczne dyrektywy dotyczące konkretnych decyzji”. Dodatkowo akcentuje się, że w odróżnieniu od ekonomii i finansów, „nauki o zarządzaniu posługują się w większym stopniu opisem konkretnych sytuacji, a we wnioskowaniu stosują głównie metody indukcyjne¹⁷”.

Warto dodać, że problemy funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji mogą być rozpatrywane w naukach o zarządzaniu na kilku płaszczyznach: m.in. według poszczególnych zasobów organizacji, funkcji, procesów zarządzania, typów organizacji, bądź stosowanych metod i technik¹⁸. Na tle przytoczonych stwierdzeń, można powiedzieć, że nauki o zarządzaniu swoim zakresem kompleksowo obejmują cały szereg złożonych uwarunkowań, procesów i podejmowanych działań, które mają ścisły związek z bieżącym funkcjonowaniem i rozwojem wszystkich współczesnych organizacji. Z tej racji można m.in. mówić o sprawnym zarządzaniu w odniesieniu do państwa i jego poszczególnych instytucji (urzędów), zarządzaniu w administracji publicznej, zarządzaniu przedsiębiorstwem lub zarządzaniu innymi typami organizacji, jak np. fundacje, stowarzyszenia, organizacje samorządu zawodowego, związki zawodowe bądź też partie polityczne. W każdym z wyżej nakreślonych przypadków możliwe jest wskazanie pewnych podobnych grup procesów, bezpośrednio powiązanych z podstawowymi funkcjami zarządzania w klasycznym ujęciu: planowaniem, organizowaniem, podejmowaniem decyzji, motywowaniem, kontrolowaniem. Charakter i przebieg tych wyodrębnionych

¹⁷ Zob. Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów, źródło: <http://www.ck.gov.pl/index.php/komunikaty-ck?start=5> [02.06.2014r.].

¹⁸ Zob. szerzej: W. Walczak, *Kształcenie z zakresu nauk o zarządzaniu – uwarunkowania i specyfika studiów*, „E-mentor” 2013 nr 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 12–19.

procesów będzie się oczywiście różnił w zależności od wielu czynników, wśród których można m.in. wyróżnić: przepisy ustawowe wyznaczające ramy prawne dla prowadzonej działalności, źródła władzy w organizacji, źródła finansowania, zasady i kryteria uczestnictwa, wzorce i normy kultury organizacyjnej, styl kierowania ludźmi, sposób podejmowania decyzji, a także zależności i powiązania z innymi instytucjami. Warto jednakże zauważyć, że zarządzanie rozumiane jako przemyślany, usystematyzowany, świadomie podejmowany zespół skoordynowanych ze sobą procesów i czynności ukierunkowanych na osiągnięcie określonej wiązki celów, jest immanentną cechą każdego zorganizowanego działania. Stąd też, jego sprawność i skuteczność ma tak duże znaczenie z punktu widzenia zapewnienia właściwych warunków dla przetrwania i rozwoju wszystkich typów organizacji, niezależnie od występujących pomiędzy nimi różnic. W tym kontekście zarządzanie jest elementem integrującym posiadane przez organizację zasoby materialne i niematerialne, a także odnosi się do kształtowania relacji z otoczeniem, w szczególności do zasad i reguł współdziałania z innymi podmiotami.

Nauki o zarządzaniu mają przede wszystkim na celu dogłębną diagnozę i analizę realnych problemów występujących w rzeczywistości organizacyjnej, dlatego też tworzone są pojęcia będące kategorią poznawczą, za pomocą których opisujemy i pojmujemy badaną rzeczywistość. Formułowane na gruncie teorii definicje są wyrażeniem za pomocą odpowiednich słów istoty danego pojęcia, zagadnienia, procesu. W tym kontekście definiowanie koncentruje się na eliminowaniu niejasności i wieloznaczności w interpretowaniu pojęć. Warto podkreślić, że złożoność i wieloaspektowość badanych przez nauki o organizacji problemów i zjawisk organizacyjnych sprawia, że wymagane jest podejście interdyscyplinarne. Stąd też dla rozwoju nauk o zarządzaniu niezbędne staje się wykorzystywanie dorobku innych dziedzin nauki, których przedmiot i zakres badań bezpośrednio koresponduje z problematyką organizacji i zarządzania, m.in.: prawa, ekonomii, psychologii, socjologii, filozofii, logiki¹⁹.

¹⁹ W. Walczak, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa 2010, s. 26–28.

Do istotnych cech nauk o zarządzaniu, przesądzających o ich specyfice można zaliczyć ich interdyscyplinarność, pluralizm metodologiczny, a także szeroki zakres zagadnień, będących w kręgu ich zainteresowań. Ten ostatni element czasami jest poddawany dość ostrej krytyce. Tadeusz Oleksyn zauważa, że termin zarządzanie pojawia się i umacnia w coraz to nowych kontekstach, co jego zdaniem rodzi wątpliwości, czy poszerzanie rozumienia tego pojęcia ma sens – na ile wzmacnia, a na ile osłabia dyscyplinę naukową? W dalszej części swojej wypowiedzi prezentuje pogląd, że aktualnie zarządzanie jako nauka jest zagrożone degradacją z kilku kluczowych powodów, wśród których wyróżnia: rozmywanie się zarządzania w wyniku zalewu przez nurty peryferyjne, różne ciekawostki i drobne szczegóły, przedstawiane jako nowość, przełom, oddalanie się zarządzania od potrzeb praktyki.

Bardzo krytyczna ocena zawarta jest w zdaniu, że „można najwyżej wyrazić ubolewanie, że w zakresie zarządzania każdy może pisać i wydawać, pouczać innych i występować w roli guru”. Według T. Oleksyna „wydawnictwa i autorzy przyciągają uwagę czytelników często bałamutnymi tytułami”, co w pewnym stopniu rzutuje na fakt, że „praktycy zarządzania czują się zagubieni i rozczarowani, a część z nich przestała cokolwiek czytać”²⁰.

Odnosząc się do końcowego fragmentu zacytowanej opinii, trzeba koniecznie zwrócić uwagę na kilka ważnych spraw. Po pierwsze, zdobycie wykształcenia z zakresu nauk o zarządzaniu, wcale nie jest żadnym niezbędnym warunkiem do tego, aby móc w praktyce zarządzać daną organizacją, bądź kierować podległym zespołem ludzi. To właśnie odróżnia nauki o zarządzaniu od innych nauk, gdyż aby wykonywać zawód menedżera nie potrzeba legitymować się ukończeniem studiów na kierunku zarządzanie, w przeciwieństwie np. do zawodu lekarza, radcy prawnego, inżyniera budowlanego czy architekta. Co więcej, w przypadku innych dziedzin nauki, zwłaszcza w odniesieniu do nauk ścisłych, wyniki prowadzonych badań i wytworzona na ich podstawie wiedza, bardzo często znajduje swoje zastosowanie w praktyce, przyczyniając się m.in. do wykreowania oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań technologicznych, dokonywania postępu w zakresie techniki, produkcji, itp.

²⁰ T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 9; s. 20–21.

Na podstawie wnikliwych obserwacji sytuacji społeczno-gospodarczej w naszym kraju, można natomiast wyciągnąć wniosek, że lawinowo wzrastająca w ostatnich latach liczba nowych książek i opracowań z zakresu zarządzania, kompletnie nie przekłada się na zauważalny wzrost sprawności funkcjonowania państwa, administracji publicznej, bądź też znacznej liczby przedsiębiorstw. Trzeba zatem postawić zasadne pytanie: czy może to oznaczać, że wszystkie formułowane na gruncie teorii rekomendacje i wskazówki sprawnego zarządzania są w istocie całkowicie bezwartościowe i bezużyteczne? Wydaje się, że nie powinno się tak sądzić, dlatego, że popularyzowane we współczesnych koncepcjach i teoriach zarządzania rozwiązania i podpowiedzi po prostu zakładają dbanie o wspólne dobro całej organizacji, a nie odnoszą się do realizacji przez kadre kierowniczą partykularnych interesów, przynoszących w rezultacie wyłącznie korzyści dla wąskiego kręgu wybranych, uprzywilejowanych osób, tj. beneficjentów wytworzonych układów. To jest rzeczywisty i zasadniczy powód wyjaśniający, dlaczego nie wszyscy menedżerowie chcą z tej wiedzy korzystać oraz stosować ją w swojej codziennej pracy²¹.

W nawiązaniu do prowadzonych rozważań można by pokusić się o zadanie innego pytania: jak liczna grupa naukowców wypowiadających się na temat zarządzania miała kiedykolwiek inne doświadczenia zawodowe (poza swoją macierzystą uczelnią), związane z pracą na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwie, administracji publicznej, itd.? Teoretyczne wyobrażenia dotyczące uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji, powstałe w głównej mierze w oparciu o analizę literatury przedmiotu, bez wcześniejszych własnych doświadczeń empirycznych, mogą być niestety biegunowo dalece odległe od prawdziwej rzeczywistości. Własne doświadczenia stanowią bowiem bezcenne źródło wartościowej wiedzy, ponieważ **empiria jest weryfikatorem prawdy** – potwierdzeniem słuszności lub iluzoryczności naszych poglądów, sposobu myślenia i rozumowania (zdolności dostrzegania, kojarzenia i wiązania faktów, zdarzeń,

²¹ W. Walczak, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe nr 118, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 532–534.

wynikających implikacji), poziomu świadomości oraz wyrażanych sądów wartościujących na temat danych zagadnień, problemów.

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że nauki o zarządzaniu – zaliczane do nauk społecznych – wyodrębniły się z filozofii, źródła wszelkich nauk. Jerzy Wilkin uważa, że pierwszą i podstawową funkcją nauk społecznych jest **funkcja poznawcza**, realizacji której służą prowadzone badania i tworzenie teorii naukowych. Druga funkcja jest określana mianem **praktycznej** (aplikacyjnej) i polega na wykorzystywaniu osiągnięć nauki do rozwiązywania konkretnych problemów społecznych. Kolejnym ważnym aspektem charakterystycznym dla nauk społecznych jest ich **funkcja ideologiczna**, dzięki czemu wpływają one na kształtowanie poglądów ludzi na świat i nastawienie ludzi do różnych ważnych spraw²². Należy zatem zgodzić się z opinią Mariana Krupy, że „kluczowym problemem badawczym w obszarze nauk organizacji

i zarządzania jest zawsze człowiek i świat jego wartości”²³. Zarządzanie może być rozpatrywane w różnych ujęciach analizy funkcjonalnej danej organizacji, a także implikuje dwie perspektywy badawcze, tj. refleksję natury opisowej (idiograficznej) z perspektywą aplikacyjną, niemniej jednak to postawy i zachowania jednostek ludzkich powinny być w centrum zainteresowania. Peter F. Drucker uznawany za jeden z niekwestionowanych światowych autorytetów w dziedzinie zarządzania, bardzo wyraźnie akcentuje, że „zarządzanie dotyczy istot ludzkich a jego zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów”²⁴. Według niego kluczową rolę odgrywa społeczna funkcja zarządzania, co zmusza do zwrócenia szczególnej uwagi na pytania dotyczące źródeł władzy, a także odpowiedzialności w zarządzaniu, które powinno się rozpatrywać nie tylko na płaszczyźnie biznesowej i ekonomicznej, lecz przede wszystkim politycznej²⁵.

²² J. Wilkin, *Komu potrzebne są nauki społeczne? Nauki społeczne w polskiej i europejskiej przestrzeni badawczej oraz w rozwiązywaniu problemów rozwoju*, „Nauka” 2012 nr 4, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 17–22.

²³ M. Krupa, „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?, „Annales” *Etyka w życiu gospodarczym*, tom 9 nr 1, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2006, s. 342.

²⁴ P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 26.

²⁵ Tamże, s. 24.

Na tle zaprezentowanych stwierdzeń można powiedzieć, że rozwijanie umiejętności przybliżających do zdobywania wiedzy umożliwiającej poznawanie prawdy w ramach nakreślonych obszarów problemowych powinno być w zarządzaniu uznawane za szczególnie potrzebny i ważny element, również z punktu widzenia wkładu w rozwój tej dyscypliny naukowej.

Poznawanie prawdy na gruncie nauk o zarządzaniu – zagadnienia problemowe

W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się m.in. takim aspektom jak tożsamość nauk o zarządzaniu²⁶, koncepcje paradygmatu²⁷, natura poznania²⁸, próbuje się odkryć zarządzanie²⁹, a także opisać swoisty dekalog zarządzania³⁰. Niewątpliwie są to w pewnym znaczeniu interesujące zagadnienia, mające jednocześnie na celu powielanie i utrwalanie uprzednio popularyzowanych w teorii zarządzania, tzw. jedynie słusznych kanonów myślowych i paradygmatów. Jak podkreśla Anna Pietruszka-Ortyl, pod pojęciem paradygmat rozumie się akceptowany przez określoną społeczność naukową i powszechnie przyjmowany wzorzec nauki wraz z założeniami filozoficzno-epistemologicznymi, stanowiącymi jego podstawę. Obejmuje on istotne dla badań naukowych obszary analiz i punkty widzenia, dzięki czemu możliwe jest dostarczanie akceptowalnych wzorów – modeli służących do formułowania praw i teorii. Paradygmat stanowi źródło skutecznej pracy twórczej uczonych – jest tym co łączy członków społeczności i uczonych³¹. W konsekwencji **paradygmat kształtuje określony sposób i filozofię myślenia**, wyznaczający podstawę dla rozwoju teorii w danej dziedzinie nauki, dostarczając tym samym modelowych rozwiązań. Można

²⁶ M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 1, s. 7–10.

²⁷ A. Szpaderski, *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2009 nr 4, s. 139–157.

²⁸ Ł. Sułkowski, *Natura poznania w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011 nr 10, s. 6–8.

²⁹ K. Czaińska, *Odkryć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2012.

³⁰ K. Łoboz, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013.

³¹ A. Pietruszka-Ortyl, *Szkice o paradygmatach wylaniających się z nauk o zarządzaniu*, [w:] B. Mięka (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 70–72.

ponadto sądzić, że ma on znaczny wpływ na ukształtowanie świadomości i ukierunkowanie badaczy na procesy zmierzające do poznawania prawdy w zakresie problematyki charakterystycznej dla nauk o zarządzaniu.

Agnieszka Lekka-Kowalik jest zdania, że wygłoszenie twierdzenia „celem nauki jest prawda” budzi wśród współczesnych intelektualistów jedynie **uśmiech politowania**³², co jest wysoce symptomatyczne i może być dwuznacznie interpretowane. W konsekwencji można postawić kolejne pytania: komu w ogóle jest potrzebna prawda, kto chce ją poznać, jaką wartość dla współczesnej nauki przedstawia prawda, **komu tak bardzo zależy na tym, aby prawda nie była szerzej popularyzowana?** Nie sposób w kilku zdaniach odnieść się do poruszonych kwestii, niemniej jednak z pewnością te pytania mogą wytyczać dla innych badaczy nowe płaszczyzny rozważań i dociekań. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu, spotyka się w literaturze przedmiotu wyjaśnienie, że **głównym celem** jaki stawia się przed tą dyscypliną naukową jest przede wszystkim dostarczanie **wiedzy praktycznej**, spełniającej następujące kryteria pragmatyczne:

- spójności,
- dostępności,
- wsparcia decyzji i wyborów,
- bezstronności,
- zbliżenia do prawdy,
- skutecznej predykcji³³.

Tadeusz Gospodarek uważa, że kwestia prawdy w zarządzaniu jest szczególnie istotna, gdyż dotyczy sfery oddziaływań międzyludzkich z pogranicza psychologii i ekonomii³⁴. Zgadając się z tym poglądem, wydaje się jednak, że argumentacja przemawiająca na rzecz słuszności przedstawionej konstatacji powinna być zdecydowanie bardziej wszechstronna i doprecyzowana. Prawda jako wartość

³² A. Lekka-Kowalik, *O prawdzie jako celu nauki i fundamencie jej etosu*, [w:] A. Maryniarczyk, K. Stępień, P. Gondek (red.), *Spór o prawdę. Zadania współczesnej metafizyki*, Tom 13, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2011, s. 315.

³³ T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 241.

³⁴ Tamże, s. 197.

nadrzędna jest ściśle powiązana m.in. z rozwijaniem umiejętności analitycznego myślenia i właściwego rozumowania, dostrzegania w całej złożoności organizacyjnej ważnych zjawisk, koincydencji i współzależności pomiędzy dostrzeżonymi procesami, zdolności wnikliwej obserwacji otaczającego nas świata współczesnych organizacji i wyciągania trafnych wniosków, co wszystko razem przybliży nas do lepszego zdiagnozowania, rozpoznania i wyjaśnienia reguł, a także występujących w praktyce mechanizmów charakteryzujących istotę zarządzania. Umiejętność dochodzenia do prawdy w naukach o zarządzaniu, jej odkrywania oraz udowadniania stanowi ważny element wzbogacania walorów intelektualnych jednostek ludzkich – kształtuje ich światopogląd, prowadząc jednocześnie do zwiększania poziomu samoświadomości, co umożliwia formułowanie przemyślanych i wyważonych sądów wartościujących, a także pozwala zweryfikować postawy i zachowania ludzi w aspekcie przestrzegania deklarowanych (głoszonych) norm i wartości etyczno-moralnych z codzienną rzeczywistością organizacyjną.

T. Gospodarek dodaje, że prawda ma szczególne znaczenie wobec otaczającego nas szumu informacyjnego oraz oferty wiedzy pochodzącej z internetowej chmury informacyjnej³⁵. Bardziej zasadne i prawidłowe byłoby twierdzenie, że **prawda jest przeciwieństwem indoktrynacji oraz otumaniania społeczeństwa przez media**, gdyż jej zrozumienie zmniejsza podatność ludzi na oddziaływanie populistycznych haseł, propagandowych zagrywek i wszechobecnej manipulacji, co obecnie jest domeną działania wielu organizacji. Co więcej, nie każdy jest w stanie samodzielnie poznać i zrozumieć prawdę, gdyż o wiele łatwiej dociera się do ludzi właśnie poprzez instrumentalne wykorzystywanie emocji w przekazie komunikacyjnym, a znacznie trudniej jest przekazywać merytoryczną wiedzę i rzeczową argumentację. Prawda jest w wielu przypadkach **niepożądana, a wręcz niebezpieczna**, gdyż może skutecznie obnażyć rzeczywiste intencje, motywy i cele działania określonej grupy osób lub organizacji, niwecząc świadomie budowany przez lata autorytet bądź pozytywny wizerunek medialny.

³⁵ Tamże, s. 197.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy zasadnicze koncepcje prawdy: realistyczna, epistemiczna i pragmatyczna. Podkreśla się, że każda z nich ma swoje zastosowanie w praktyce i teorii zarządzania, a jednocześnie wspiera wnioskowanie wynikające z przyjętej postawy epistemologicznej³⁶. Nie wdając się w szczegółowe rozważania natury filozoficznej, można powiedzieć, że z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, prawda będzie przede wszystkim oznaczać **zgodność wyrażanych sądów wartościujących, formułowanych ocen i wniosków z badanym fragmentem rzeczywistości organizacyjnej**. Oznacza to, że zasadniczym kryterium badania prawdziwości wyrażanych myśli i poglądów jest możliwość pozytywnej weryfikacji empirycznej oraz wskazania konkretnych przykładów potwierdzających słusność zaprezentowanego rozumowania, a także formułowanych wniosków.

Przyjmując te uwagi za aksjomat dla prowadzenia dalszych rozważań, jak również mając na uwadze słuszny postulat, jaki sformułował Henry Mintzberg akcentujący potrzebę napisania „kilku słów prawdy” na temat zarządzania³⁷, zasadne będzie zwrócenie szczególnej uwagi na następujące, wybrane kwestie problemowe:

1. Na czym polega istota zarządzania?

- Zarządzanie jest zintegrowanym zespołem działań i procesów, które w większości przypadków dotyczą rozporządzania cudzym majątkiem i dysponowania środkami finansowymi będących własnością osób trzecich (pozyskiwanymi od osób trzecich). Ma to ścisły związek z przyznawanymi menedżerom uprawnieniami decyzyjnymi w zakresie reprezentowania organizacji na zewnątrz i możliwości podejmowania czynności prawnych rodzących określone skutki o charakterze finansowym. Stąd też sposób myślenia i motywy działania menedżerów podejmujących decyzje dotyczące wydawania nie swoich pieniędzy zasadniczo różnią się w zakresie semantycznym takich pojęć jak: oszczędność, gospodarność czy też racjonalność, które są biegunowo odmiennie postrzegane i rozumiane w sytuacji, gdy wydatkowane są własne pieniądze.

³⁶ Tamże, s. 198–199.

³⁷ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 20.

- Akcentując kluczową rolę uprawnień decyzyjnych i potrzebę przestrzegania prawa, należy przedstawić następującą definicję: „zarządzanie” jest świadomym, przemyślanym i usystematyzowanym procesem, prowadzonym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów), rozciągającym się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią. Swoim zakresem zarządzanie obejmuje nie tylko dostępne zasoby materialne i niematerialne, ale również odnosi się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z poszczególnymi grupami interesariuszy danej organizacji³⁸.
- Zgadając się z ogólnym zarysem myśli będącej podłożem dla popularyzacji nowej koncepcji tzw. paradygmatu sieciowego w naukach o zarządzaniu³⁹, trzeba koniecznie wyjaśnić i doprecyzować, że w praktyce zarządzanie w głównej mierze sprowadza się do tworzenia i umacniania sieci wzajemnych powiązań i zależności personalno-biznesowych, nakładających się na komplementarną sieć strumieni przepływów środków finansowych na konta wybranych beneficjentów, dążąc do zapewnienia im dominującej pozycji i ochrony interesów, przy jednoczesnym świadomym blokowaniu, a także wyniszczaniu osób z poza układu. Tworzone w ten sposób rozległe sieci wpływów i rozległych interesów są w istocie fundamentem zarządzania, a niektóre powierzchowne oraz wyidealizowane wyobrażenia na temat funkcjonowania współczesnych organizacji popularyzowane w literaturze przedmiotu mogą niekiedy znacząco zniekształcać rzeczywistość i świadomość czytelników, odwracając uwagę od tego, co ma kluczowe znaczenie. Dominantą i spoiwem podejmowanych działań jest bowiem dbanie o realizację partykularnych celów oraz interesów wąskiej grupy beneficjentów zajmujących w

³⁸ W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” 2012 nr 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 22.

³⁹ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2011 nr 11, s. 3–6;

W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 21.

tym systemie uprzywilejowaną pozycję z racji posiadanej władzy i uprawnień decyzyjnych.

2. Charakterystyka i wyróżniające cechy zarządzania publicznego

- Zarządzanie w organizacjach sektora finansów publicznych (w szczególności dotyczy to zjawisko administracji rządowej i samorządowej, podległych instytucji oraz nadzorowanych spółek prawa handlowego z udziałem państwowych osób prawnych), w praktyce sprowadza się w znacznym stopniu do jednego zagadnienia polegającego na zawłaszczaniu najważniejszych stanowisk decyzyjnych (jak również szeregowych) przez grono osób powiązanych różnymi więziami funkcjonalnymi z ekipą rządzącą, która w danym okresie jest u władzy⁴⁰. Prowadzone własne badania analityczne⁴¹ dowodzą, że skala i natężenie tego patologicznego zjawiska są wręcz niewyobrażalne dla przeciętnego obywatela. Co więcej, obsadzanie swoimi zaufanymi ludźmi kluczowych stanowisk w istocie jest tylko pierwszym widocznym elementem, stanowiącym podstawowe ogniwo w łańcuchu kreowania wymiernych korzyści finansowych dla kolejnych z góry wybranych beneficjentów (umowy-zlecenia, zakupy towarów i usług, lukratywne umowy, kontrakty, ustawiane przetargi), lecz te procesy są już dla wielu nieorientowanych osób bardzo trudne do zauważenia, rozpoznania, zidentyfikowania i właściwego zrozumienia.
- W organizacjach sektora finansów publicznych, na których ustawodawca wymusza podawanie do publicznej wiadomości ogłoszeń o wolnych miejscach pracy (tzw. obowiązek przeprowadzania otwartych i konkurencyjnych naborów), wyniki prowadzonych własnych badań naukowych – opartych na wiarygodnych

⁴⁰ Por. W. Walczak, *Zawłaszczanie stanowisk w administracji samorządowej – element umacniania systemu władzy* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi tom 5*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 288, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 67–78.

⁴¹ Bardzo pomocnym narzędziem, które umożliwia szybką identyfikację kumulowania stanowisk i łączenia określonych funkcji w spółkach prawa handlowego jest baza danych <http://przeswietl.pl/> zawierająca informacje o potencjalnym partnerze biznesowym z różnych źródeł w jednym miejscu. O wiarygodności tej bazy może świadczyć fakt, że źródła informacji gospodarczych pochodzą z Ministerstwa Sprawiedliwości, Centralnej Ewidencji Działalności Gospodarczej, Komisji Nadzoru Finansowego.

dokumentach, dzięki dostępowi do informacji publicznej – jednoznacznie potwierdzają przerażającą prawdę, że bez mała wszystkie ogłoszenia są z góry ustawione pod uprzednio wskazanymi kandydatami. Najpierw jest podejmowana w wąskim gronie osób nieformalna decyzja kogo i na jakim stanowisku zamierzamy ustawić, a następnie są podporządkowane metody działania służące realizacji tego celu – podawane do publicznej wiadomości ogłoszenie o prowadzonym naborze. Dzięki temu, można się później pochwalić, że przeprowadzono otwarte i konkurencyjne postępowanie rekrutacyjne, a powołana „niezależna komisja konkursowa” dokonała wyboru kandydata w najwyższym stopniu spełniającego warunki i kryteria podawane w ogłoszeniu. Oznacza to, że miążdżąca większość podawanych do publicznej wiadomości ogłoszeń to po prostu zwyczajna fikcja, mająca tylko i wyłącznie na celu legitymizację uprzednio dokonanego wyboru. Oczywiście taką wiedzę badacz nie zdobędzie jeśli zwróci się z takim pytaniem w kwestionariuszu ankietowym np. do właściwej komórki kadrowej w danej organizacji, gdyż odpowiedź ze strony tych osób zawsze będzie brzmiała, że wszystko odbyło się zgodnie z obowiązującym prawem, zapisami regulaminu, a wymagania, jakie zostały sformułowane w ogłoszeniu bezpośrednio wynikają ze specyfiki zadań i obowiązków na wakuującym stanowisku pracy.

- Popularyzowana w najnowszych teoriach zarządzania koncepcja „zarządzania talentami” w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w znacznej części organizacji sektora finansów publicznych i podległych spółek, sprowadza się do metodyki „zarządzania koleśkami”, która ma zadanie umacniać wpływ i pozycję polityczną osoby, która jest bezpośrednim kreatorem tych procesów. Tzw. autorytet poważanie i szacunek zdobywa się m.in. właśnie dzięki temu, że dany wpływowy polityk może w wyniku wyreżyserowanych prymitywnych ustawek ulokować swoich zaufanych ludzi na stanowiskach menedżerskich, gdzie przysługują im rozległe uprawnienia decyzyjne, tak, aby dokonywać dalszego umacniania wytworzonego systemu powiązań towarzysko-biznesowych. Wzorce kultury organizacyjnej wyznaczające relacje międzyludzkie w opisywanych sytuacjach opierają się na takich zasadach i wartościach jak: bezwzględność, wyrachowanie,

cynizm, brak przestrzegania jakichkolwiek norm etyczno-moralnych lecz wyłącznie kalkulowanie potencjalnych korzyści materialnych⁴², bezwarunkowe posłuszeństwo i podatność na sugestie dotyczące eliminowania potencjalnych konkurentów. Jest ponadto dostrzegalne, że te normy i wartości kulturowe oraz rozwiązania w zakresie polityki personalnej są niestety również implementowane do innych organizacji, które z racji prowadzonej działalności w określonym stopniu zależne są od decyzji podejmowanych przez organy administracji publicznej.

3. Uwarunkowania przedsiębiorczości

- Upowszechniane teorie zarządzania na temat źródeł przedsiębiorczości opierają się na nieprawidłowym założeniu, że najważniejszy jest pomysł, inicjatywa, kreatywność, zdolności, wysiłek i ciężka praca, jako determinanty sukcesu, bowiem w praktyce sytuacja wygląda nieco inaczej. Uwarunkowania i źródła działań przedsiębiorczych w praktyce sprowadzają się do tego, że fundamentem są możliwości, kontakty, układy i znajomości, które stanowią podłoże do wykreowania pomysłu na biznes, a zatem w odwrotnej kolejności. Krytycznym czynnikiem dla powodzenia zakładanego przedsięwzięcia nie tylko są nasze działania, lecz przede wszystkim decyzje i rozstrzygnięcia podejmowane przez osoby trzecie oraz inne organizacje⁴³. Wymaga także podkreślenia fakt,

⁴² Elementem scalającym wzajemne więzi interpersonalne jest oczywiście zaufanie, jednakże oparte przede wszystkim na kalkulowaniu obecnych i przyszłych korzyści. Praktyka dowodzi, że występują liczne przypadki, gdy określona osoba przestaje zajmować eksponowane stanowisko (np. rządowe), to nagle następuje radykalna zmiana optyki spojrzenia na swojego pryncypała (mija oczarowanie i zachwyty). Dodatkowo zdarza się, że kwestionowana jest uczciwość, wiarygodność i autorytet swojego poplecznika (kiedyś charyzmatycznego przywódcy), dzięki któremu było możliwe robienie kariery, a także osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści finansowych.

Zob. szerzej: W. Walczak, *Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim – analiza wielowymiarowa*, „E-mentor” 2012 nr 5, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 31–39.

⁴³ Zob. szerzej: W. Walczak, *Źródła przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej* [w:] S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 11–25.

że konkurowanie o klienta instytucjonalnego ma ścisły związek z takimi zagadnieniami jak: przetargi, zdobywanie stałej umowy o współpracę, lukratywnych zleceń, kontraktów, gdzie obowiązują bardzo złożone reguły gry⁴⁴. Wiele nowopowstałych firm, nie ma nawet teoretycznej możliwości przystąpienia do postępowań przetargowych, gdyż w warunkach SIWZ znajdują się zapisy skutecznie uniemożliwiające im wzięcie udziału, m.in. z racji braku wykazania się już zrealizowanymi pracami w okresie ostatnich trzech lat o wartości przekraczającej określoną kwotę pieniędzy.

- Interesująca forma przedsiębiorczości (w tym również możliwość prowadzenia działalności gospodarczej) dotyczy również zagadnienia związanego z powoływaniem przez osoby fizyczne fundacji, dzięki czemu pod hasłem realizacji szczytnych celów statutowych o społecznym charakterze, w praktyce stwarza się szansę otrzymywania wysokich kwot darowizn oraz dotacji od innych instytucji i osób prawnych. Należy zauważyć, że zdarzają się przypadki, kiedy osoba fizyczna (najczęściej pełniąca w przeszłości ważną funkcję publiczną) zakładająca fundację, przeznaczą na ten cel kwotę zbliżoną do jednego tysiąca złotych (tyle wynosi fundusz założycielski)⁴⁵, a następnie zarejestrowana fundacja otrzymuje w skali roku środki finansowe w wysokości niejednokrotnie przewyższającej kwotę miliona złotych, a jedynym zadaniem zarządu jest wykazanie, że pieniądze zostały spożytkowane zgodnie z celami statutowymi. Iluzoryczna zasada „*non for profit*”, wcale nie oznacza, że osoby zaangażowane w działalność fundacji lub mające możliwość współpracy, realizujące określone zlecenia, usługi, wykonują swoją pracę nieodpłatnie (charytatywnie). Ta zasada w praktyce sprowadza się do tego, że osoba prawna jaką jest fundacja, nie wykazuje nadwyżki przychodów nad kosztami. Dodatkowo warto podkreślić, że założenie fundacji jest doskonałym sposobem pozyskiwania przez określone osoby środków finansowych,

⁴⁴ Zob. szerzej: W. Walczak, *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration” 2010 nr 6, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 86–97.

⁴⁵ Por. np. Forum Obywatelskiego Rozwoju (hasło przewodnie: „skutecznie chronimy wolność”), źródło: <http://www.for.org.pl/>, Instytut Lecha Wałęsy, źródło: <http://www.ilw.org.pl/> [30.11.2013r.].

które nie są przekazywane bezpośrednio dla osoby fizycznej (fundatora, założyciela), lecz trafiają na firmowe konto osoby prawnej, czyli danej fundacji. W ten sposób umożliwia się dalszy transfer określonych kwot pieniędzy na konta wybranych beneficjentów współpracujących z daną fundacją, bez potrzeby uzasadniania i wyjaśniania, jakie przesłanki legły u podstaw takich decyzji. Fundacje nie są bowiem częścią sektora finansów publicznych i nie mają zastosowania wobec nich przepisy ustawy prawo zamówień publicznych. Prawda na temat zasad funkcjonowania danej organizacji nie zawsze pokrywa się z iluzorycznym wizerunkiem wykreowanym w mediach i wzmacnianym w wyniku działań marketingowo promocyjnych, gdyż to, co jest łatwo zauważalne, bardzo często stanowi jedynie pozory.

4. Rozwój zawodowy – iluzoryczność równych szans, ścieżki kariery dla wybrańców

- Determinanty rozwoju zawodowego akcentowane w teoriach zarządzania w znacznym stopniu pozostają w relacji dychotomicznej w stosunku do rzeczywistych uwarunkowań organizacyjnych, gdyż kluczowe elementy rzutujące w pierwszym rzędzie już na sam fakt możliwości podjęcia etatowej pracy w wielu organizacjach to koneksje rodzinne, protekcja, układy i znajomości. Co więcej, w praktyce organizacyjnej dość powszechne jest zjawisko, że określona grupa wybrańców od samego początku jest wyraźnie uprzywilejowana i to właśnie dla nich są przygotowywane ścieżki kariery, awanse, a pozostałe osoby są skutecznie blokowane i dyskryminowane, niezależnie od tego, jaką posiadają wiedzę, umiejętności, zdolności i kompetencje. Prowadzone przez Autora badania dowodzą, że kluczowe znaczenie dla możliwości rozwoju mają bowiem czynniki o charakterze egzogenicznym, pozostające w ścisłym związku z arbitralnymi decyzjami podejmowanymi przez osoby trzecie, które wyraźnie wspierają

i faworyzują wąską grupę wybrańców, dla których apriori są przeznaczone eksponowane stanowiska menedżerskie⁴⁶.

- Wytworzony system działa w ten sposób, że grupa trzymająca władzę, zawłaszcza najważniejsze stanowiska w organizacji, wyłącznie dla swoich znajomych, którzy są żywotnie zainteresowani aktywnym wspieraniem i umacnianiem występujących podziałów na beneficjentów wykreowanych powiązań i interesów oraz grupę osób wykluczonych. Takie sytuacje są wyraźnie dostrzegalne nie tylko w organizacjach sektora finansów publicznych i spółkach z udziałem państwowych osób prawnych, ale również w tzw. „firmach rodzinnych”, gdzie zagadnienie nepotyzmu nie jest postrzegane w pejoratywnym kontekście, lecz stanowi wyróżnik tzw. przedsiębiorczości rodzinnej. Opisywane zjawiska z zakresu metod zarządzania kapitałem ludzkim nie mają charakteru incydentalnego i nie dotyczą wyłącznie jednostkowych zdarzeń, lecz stanowią podłoże funkcjonowania całego systemu organizacji. Problem tkwi w tym, że wiele osób to dostrzega i doskonale rozumie, lecz wygodniej jest udawać i mówić, iż rzeczywistość jest odmienna. W konsekwencji takiego podejścia, wielu absolwentów szkół wyższych po opuszczeniu murów macierzystej uczelni może czuć się zagubionych i rozczarowanych, a także mieć uzasadnione poczucie, że wiedza, którą zdobywali na studiach, nie znajduje zastosowania we współczesnych realiach organizacyjnych.

⁴⁶ Rozpoznanie tych zjawisk nie jest możliwe dzięki badaniom wykorzystującym kwestionariusz ankietowy, gdyż naiwnością jest myślenie, że osoby zajmujące eksponowane stanowiska będą skłonne publicznie chwalić się komu zawdzięczają akcelerację ścieżki kariery. Taką wiedzę zyskuje się wyniku żmudnych i czasochłonnych badań analitycznych, mających przede wszystkim służyć rozszyfrowaniu powiązań, znajomości i uwarunkowań (czasami o podłożu politycznym), które zaważyły na tym, że spośród tylu innych osób, akurat dany kandydat został wybrany do pełnienia funkcji kierowniczej. Pomocne w tych procesach są pytania: kto stoi za daną osobą, z kim była w przeszłości powiązana, przez kogo jest protegowana.

Por. W. Walczak, *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji* [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 282, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 283–294.

W. Walczak, *Zróznicowane standardy nadzoru korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Przegląd Corporate Governance” 2013 nr 3, Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa, s. 27–48.

- Ryszard Tadeusiewicz w swoich rozważaniach zawiera szereg bardzo interesujących spostrzeżeń i refleksji związanych z systemem nauki w Polsce oraz procesem nauczania na studiach, które bez wątpienia należy uznać za cenne źródło wiedzy przybliżającej do poznania prawdy⁴⁷. Na szczególne podkreślenie zasługuje zdanie, że „wiedzę buduje kształcąca się osoba w swoim umyśle, a ta budowla musi stanąć na fundamencie własnych zdolności studenta, jego specyficznych talentów i ogólnej intelektualnej sprawności”⁴⁸. Można zatem sądzić, że istotne znaczenie w procesie kształcenia ma nauczanie studentów samodzielnego myślenia, krytycznej analizy względem jakości przekazywanej im wiedzy oraz umiejętności wyciągania trafnych wniosków. Zgadając się z zacytowanym przez autora przysłowiem, że „wiedza składa się z wiadomości, tak jak dom składa się z cegieł – ale przecież nie każde nagromadzenie cegieł jest domem i nie każda kolekcja wiadomości tworzy wiedzę”⁴⁹, najważniejsza jest jakość i wartość przekazywanych informacji, na bazie których jest tworzona wiedza – ich prawdziwość i wiarygodność.

⁴⁷ Zaprezentowane krytyczne oceny i głęboko przemyślane opinie Ryszarda Tadeusiewicza zasługują na podkreślenie i pozytywną ocenę, gdyż w klarowny i zrozumiały sposób przedstawiają prawdę, jednakowoż wyłącznie w zakresie wyodrębnionych cząstkowych problemów badawczych. Całkowicie pomijają kwestie możliwości podjęcia zatrudnienia w wyższych uczelniach, zasad wynagradzania w powiązaniu z wymiarem pensum dydaktycznego i rzeczywistych obciążeń poszczególnych kategorii pracowników naukowych, zjawiska wieloletowości, możliwości rozwoju naukowego w podstawowym miejscu pracy, uczestniczenia w konferencjach naukowych, możliwości wyjazdów na zagraniczne staże, szanse zaangażowania się w realizowane projekty badawcze, nawiązywania współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowymi, itp. W związku z tym, w pełni uzasadnione wydaje się, aby również w podobny sposób przedstawić charakterystykę pozostałych zagadnień, również mających związek z omawianą problematyką, która jest bardzo złożona i wielostronnie uwarunkowana.

Por. W. Walczak, *Wieloletowość pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim*, „E-mentor” 2011 nr 5, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 18–25.

Por. W. Walczak, *Postępowania habilitacyjne według znowelizowanych procedur – analiza wielowymiarowa*, „E-mentor” 2013 nr 4, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 4–13.

⁴⁸ R. Tadeusiewicz, *Ilość czy jakość*, „Nauka” 2012 nr 4, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 66.

⁴⁹ Tamże, s. 66.

5. *Kreowanie medialnego wizerunku organizacji – powierzchowne wyobrażenia*

- Wyróżniającą cechą zarządzania w odniesieniu do znacznej części współczesnych organizacji jest występowanie zasadniczej rozbieżności pomiędzy wartościami publicznie deklarowanymi przez menedżerów a przestrzeganymi w codziennej praktyce. Ten swoisty rozdźwięk i dystans ma związek z faktem, że celowo tworzy się przekaz marketingowo-promocyjny mający wykreować wyłącznie pozytywny wizerunek, dzięki czemu organizacja ma budować swoją wiarygodność, prestiż, pozycję rynkową, a także zyskiwać zaufanie w oczach jej interesariuszy. Mamy jednakże do czynienia z wyraźną **asymetrią informacji**, gdyż ten komunikat adresowany do opinii publicznej jest wyrażany wyłącznie przez naczelną kadre kierowniczą, a zdanie pracowników (szeregowych członków) danej organizacji nie ma siły przebicia i nie jest brane pod uwagę. W wyniku tych działań powstaje **wyidealizowany obraz** organizacji⁵⁰, który nie zawsze w rzetelny sposób odzwierciedla prawdę na temat uwarunkowań jej funkcjonowania. Dlatego też wielu niezorientowanym osobom trudno jest właściwie zdiagnozować, poznać i zrozumieć, jakie partykularne cele i interesy stanowią spoiwo oraz dominantę decyzji podejmowanych przez najwyższych rangą menedżerów, oczywiście pod hasłem dbania o dobro firmy i realizację jej statutowych celów⁵¹. To jest wyjątkowo cenna i zarazem chroniona wiedza ezoteryczna, nie zawsze łatwa do pozyskania, gdyż jej depozytariuszami jest wąskie grono zaufanych osób, które mają dokładne rozeznanie na temat, jakie rzeczywiste cele i intencje przyświecają działaniom kierownictwa danej organizacji.

⁵⁰ Przekaz informacyjny będący medialną propagandą, akcentujący wyłącznie wybrane (wygodne) treści w sposób promocyjno-marketingowy, mający zadanie wytwarzać w świadomości odbiorców określone wyobrażenia. Gareth Morgan przedstawiając w swojej pracy różne metafory organizacji, używa interesującego określenia: „Pułapka faworyzowanych sposobów myślenia”.

Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2013, s. 234–236.

⁵¹ Bardzo często używanymi hasłami (propagandowymi sloganami) przez osoby, zajmujące eksponowane stanowiska w administracji, są m.in. uzasadnienia: „dla dobra Polski”, „ważne dla Polski”, które nagminnie pojawiają się w debacie publicznej w kontekście ogólnej argumentacji, dla podejmowanych działań.

6. Odpowiedzialność za decyzje w zarządzaniu

- Zagadnienia związane z odpowiedzialnością menedżerów za skutki podejmowanych decyzji mogą być rozpatrywane w kilku najważniejszych wymiarach, tj. odpowiedzialności od strony etyczno-moralnej, służbowej, cywilnej, a także karnej, co ma ścisły związek z przepisami prawa w przedmiotowym zakresie. Można zauważyć, że w przypadku podejmowania decyzji przez organy kolegialne, np. sejm, senat, rada miejska, sejmik województwa, bądź rada nadzorcza, odpowiedzialność spoczywa na organie, a nie dotyczy bezpośrednio poszczególnych jego członków (odpowiedzialność jest rozproszona, a decyzje zapadają większością głosów). Dodatkowo w odniesieniu do decyzji podejmowanych przez organy kolegialne charakterystyczne jest to, że w niektórych przypadkach rozstrzygające znaczenie wcale nie mają racjonalne i rzeczowe przesłanki (lub dbanie o wspólne dobro), gdyż **liczy się wyłącznie siła liczby oddanych głosów**, która całkowicie zwycięża merytoryczną argumentację. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, gdy można personalnie wskazać osobę, która jednoosobowo jest odpowiedzialna za podjętą decyzję.
- W polskim systemie prawnym w stosunku do osób zarządzających poszczególnymi kategoriami organizacji można zauważyć występowanie odmiennych konsekwencji i sankcji oraz kryteriów oceny danego postępowania, konkretnych zachowań. Bardzo dobrym przykładem i zarazem merytorycznym argumentem wzmacniającym słuszność wyrażonej tezy może być zróżnicowana kwalifikacja czynu zabronionego, polegającego na niedopełnieniu obowiązków i przekroczeniu uprawnień, w zależności od tego, czy takie działania podejmuje funkcjonariusz

publiczny⁵² bądź inna osoba zajmująca się sprawami majątkowymi zarządzanej organizacji⁵³.

7. Polityka, władza i zarządzanie – triada wzajemnych powiązań i współzależności

- Rozpatrując zagadnienia związane z różnicami występującymi w teorii i praktyce zarządzania, w celu zbliżenia do prawdy na temat współczesnej rzeczywistości organizacyjnej, nie można pominąć niezwykle ważnych powiązań z takimi czynnikami jak polityka i władza. Trywialne i naiwne jest myślenie, iż te trzy pojęcia są względem siebie niezależne, podobnie jak twierdzenie, że inne organizacje, bądź prywatne przedsiębiorstwa pozostają poza sferą oddziaływania bieżącej polityki. Pierwsza kwestia wymagająca zauważenia dotyczy **dualizmu** zajmowanych stanowisk, pełnionych funkcji, co sprawia, że pomiędzy określonymi kategoriami organizacji występują złożone i wieloczynnikowo uwarunkowane relacje łączące więzi partyjne, towarzyskie i biznesowe. Co ważne, występują one w koincydencji do kadrowych procesów decyzyjnych oraz rozstrzygnięć, w szczególności dotyczących wydatkowania środków publicznych. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu obejmowanie eksponowanego stanowiska menedżerskiego należy postrzegać nie tylko poprzez pryzmat otrzymywanego

⁵² **Art. 231. kk.:**

§ 1. *Funkcjonariusz publiczny, który, przekraczając swoje uprawnienia lub nie dopełniając obowiązków, działa na szkodę interesu publicznego lub prywatnego, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.*

§ 2. *Jeżeli sprawca dopuszcza się czynu określonego w § 1 w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10.*

Zob. szerzej: W. Walczak, *Odpowiedzialność funkcjonariusza publicznego za decyzje zarządcze będące nadużyciem władzy*, „Wiedza Prawnicza” 2013 nr 6, s. 72–92.

⁵³ **Art. 296. kk.:**

§ 1. *Kto, będąc obowiązany na podstawie przepisu ustawy, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej nie mającej osobowości prawnej, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, wyrządza jej znaczną szkodę majątkową, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.*

§ 1a. *Jeżeli sprawca, o którym mowa w § 1, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, spowoduje bezpośrednio niebezpieczeństwo wyrządzenia znacznej szkody majątkowej, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.*

Zob. szerzej: W. Walczak, *Odpowiedzialność menedżerów z tytułu zajmowania się sprawami majątkowymi podmiotów gospodarczych*, „Wiedza Prawnicza” 2014 nr 1, s. 76–96.

wynagrodzenia (choć niewątpliwie jest to również istotne), lecz **przede wszystkim w kategorii przyznawanych uprawnień decyzyjnych** w zakresie dysponowania majątkiem i finansami danej organizacji. Dla przykładu każdy urząd administracji publicznej, powinno się analizować nie tylko jako instytucję, w której zatrudnienie znajduje określona liczba pracowników, lecz organizację odpowiedzialną

za dystrybucję i rozporządzanie środkami publicznymi. Podobnie trzeba rozpatrywać wszystkie spółki z udziałem Skarbu Państwa i jednostek samorządu terytorialnego oraz inne organizacje sektora finansów publicznych.

- Drugą zauważalną tendencją, jest kaskadowanie wzorców kultury organizacyjnej, wyznawanych norm i wartości, stylu przywództwa i zarządzania charakterystycznego dla partii politycznych na inne organizacje, które są traktowane jako swoisty łup wyborczy przez ekipę władzy – ugrupowania, tworzące większość parlamentarną. Te wypracowane wzorce postępowania i przeciwiczone scenariusze partyjnych rozgrywek stanowią wyznacznik dla poszerzania sfery wpływów i zawłaszczania kolejnych instytucji przez z góry wybranych, jedynie słusznych beneficjentów. Ma całkowitą rację Bogdan Wojciszke twierdząc, że „ludzie są zawsze narażeni na eksploatację przez dysponentów władzy”⁵⁴, gdyż dokładnie takie samo zjawisko występuje we wszystkich organizacjach, zatrudniających pracowników. Różnice dotyczą wyłącznie skali i zakresu wykorzystywania pracujących ludzi przez właścicieli i menedżerów, a także przejawiają się w kwotach otrzymywanego wynagrodzenia. Zarządzanie oparte na realizacji uprzednio przygotowanych scenariuszy zapewniających uprzywilejowaną pozycję dla wąskiego kręgu wykreowanych elit oraz podporządkowanych realizacji partykularnych interesów określonych grup przy jednoczesnym marginalizowaniu szeregowych członków organizacji, jest bardzo symptomatyczne nie tylko dla partii politycznych, lecz również występuje w administracji publicznej i powiązanych z nią organizacjach. Czasami jest także naśladowane i kopiowane w pozostałych firmach, które z racji zakresu

⁵⁴ B. Wojciszke, *Psychologia władzy*, „Nauka” 2011 nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 54.

prowadzonej działalności są zależne od decyzji i rozstrzygnięć podejmowanych przez organy władzy publicznej.

- Bardzo przemyślane opinie i poglądy na ten temat wyraża Czesław Nosal, analizując mechanizmy destrukcyjnego sprawowania władzy przez jednostki lub niewielkie grupy osób. Uważa on, że „dinozaury władzy” potrafią bardzo umiejętnie wykorzystywać reguły demokracji dla realizowania nadrzędnego celu – tzn. utrzymania za wszelką cenę władzy przez tyle kadencji, ile się tylko da. Uzupełniając swoją wypowiedź zwraca uwagę na kolejną bardzo ważną zależność, że osoby, które się już umocniły w fotelu władzy na kolejną kadencję, gdy tylko przejdą procedurę wyborczą, potrafią bardzo zręcznie i niezwykle skutecznie wykorzystywać proces stanowienia i egzekwowania organizacyjno-prawnych reguł do własnych celów. Daje się również zauważyć, że ta grupa osób w ramach sprawowanej władzy realizuje w jej toku różne idiosynkrazje i nieustannie poucza innych⁵⁵. Jednym zdaniem można powiedzieć, że te spostrzeżenia autora w zdecydowanej większości przypadków stanowią bardzo trafne i właściwe odwzorowanie badanej rzeczywistości organizacyjnej, a tym samym zbliżają do poznania prawdy. Kolejne niezwykle celne przemyślenia Cz. Nosala dotyczą klimatu wspierającego wykreowany system władzy, określanego mianem **„toksycznego trójkąta – destrukcyjni przywódcy, ulegli podwładni, sprzyjające otoczenie”**⁵⁶.

Podsumowanie

Jak słusznie podkreśla Andrzej Grzegorzcyk, „celem badań naukowych jest prawdziwy opis rzeczywistości”, a „metodologia nauki wytycza drogę do osiągnięcia wartości, jaką jest prawdziwość wypowiedzianych twierdzeń”⁵⁷. Etos i główny cel pracy naukowej to przede wszystkim uczciwość operowania słowami przy tworzeniu opisu

⁵⁵ Por. Cz. Nosal, *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami* [w:] B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 159–160.

⁵⁶ Tamże, s. 165.

⁵⁷ A. Grzegorzcyk, *Uczciwość w nauce. Próba podsumowania*, „Nauka” 2010 nr 3, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 194.

rzeczywistości, co oznacza tworzenie i prezentowanie zdań prawdziwych, zarówno we własnym myśleniu, a zwłaszcza w tzw. wypowiedziach „ostatecznych” – stanowiących twierdzenia o rzeczywistości – skierowanych do innych osób. Wypowiedzi ostateczne to takie, które są rezultatami wielu prób i dłuższego namysłu, oraz zostały uznane za najlepiej poznawczo oddające poglądy autora na temat badanego fragmentu rzeczywistości. Prawdziwość twierdzeń odnoszących się do przedstawianego opisu rzeczywistości jest uznawana za podstawową wartość, której służy badacz⁵⁸.

Zaprezentowane w opracowaniu przemyślenia nie są pochodną chwilowej, incydentalnej refleksji autora, lecz są rezultatem prowadzonych badań, wnikliwych obserwacji konstruującej się rzeczywistości społeczno-organizacyjnej, a także opierają się na własnych doświadczeniach zawodowych w instytucjach z poza sfery nauki. Bez wątplenia zawierają one szereg uwag i opinii o polemicznym charakterze, które pewna część środowiska naukowego może próbować podważać, a nawet negować, gdyż nie mieszczą się one w tzw. kanonie dotychczas popularyzowanych **jedynie słusznych teorii**. Rzucają one bowiem nowe światło i przełamują utarte stereotypy (horyzonty) myślowe, stanowiąc jednocześnie przyczynek do możliwych dalszych pogłębionych analiz i peregrynacji badawczych na gruncie innych nauk społecznych oraz wytyczają płaszczyznę do kolejnych dyskusji, a także wymiany poglądów. Można je określić jako kontynuację i jednocześnie nowy wątek rozważań zbieżnych z założeniami Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w Akademii Leona Koźmińskiego⁵⁹, które jednakże w istotny sposób różnią się od dotychczas akcentowanych zagadnień.

W niniejszym artykule główny środek ciężkości został położony na wyjście poza zamknięte schematy pojęciowe, dotyczące postrzegania wybranych aspektów teorii i praktyki współczesnego zarządzania. Ich wybór został dokonany w sposób świadomy, logiczny i przemyślany, wraz z podanym uzasadnieniem, które odwołuje się do konkretnych argumentów merytorycznych. Szczególną uwagę poświęcono ukierunkowaniu procesów myślowych na dostrzeżenie istotnych koincydencji

⁵⁸ Tamże, s. 194–195.

⁵⁹ Por. W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 10.

procesów organizacyjnych, gdyż to zawsze nasz umysł jest źródłem poznawania i oceny rzeczywistości – wiedza ucieleśniona w człowieku pozostaje najważniejsza⁶⁰. W konsekwencji przyjętego podejścia w sposób bardziej radykalny nakreślono kilka ważnych obszarów problemowych dla badań empirycznych w naukach o zarządzaniu, co niesie za sobą całkowicie nową racjonalność. W gronie oponentów mogą się pojawiać oceny, że omawiane tematy w głównej mierze sprowadzają się do przedstawiania patologii organizacji, która zgodnie z definicją Witolda Kieżuna, „jest jej względnie trwałą niesprawnością, która powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i/lub moralnym, przekraczając granice społecznej tolerancji”⁶¹. Można w tym miejscu zadać kilka zasadnych pytań: o granice społecznej tolerancji dla opisywanych zjawisk, a także o skalę tych zjawisk we współczesnych organizacjach. Mają one związek z fundamentalnym pytaniem o cele, wartości (normy etyczne, uczciwość), a także rozumienie społecznej funkcji zarządzania: **czy ma ono służyć realizacji wspólnego dobra**, starając się harmonizować oraz równoważyć potrzeby i oczekiwania wszystkich członków organizacji, czy też ma polegać na marginalizowaniu i wykorzystywaniu pracowników oraz być podporządkowane przede wszystkim celom służącym umacnianiu **partykularnych interesów elit władzy?**

Przedstawione rozważania mogą być niewątpliwie rozpatrywane w kategorii postulatów dążenia do poznawania prawdy o badanej rzeczywistości organizacyjnej⁶², wpisującego się w nurt problemowy określany mianem „przełomy w zarządzaniu”⁶³. Marek Ćwiklicki słusznie twierdzi, iż złożoność oraz specyfika nauk o zarządzaniu powoduje, że wytwarzana i popularyzowana wiedza nie ma charakteru prawdy

⁶⁰ Ta wiedza ma przede wszystkim służyć dalszemu rozwijaniu umiejętności dostrzegania i właściwego interpretowania określonych konkretnych zjawisk występujących w organizacjach.

⁶¹ W. Kieżun, *Patologia transformacji. Wydanie uzupełnione*, Poltext, Warszawa 2013, s. 16.

⁶² Prawdy, która dla wielu może się wydawać niepotrzebna, zbędna i niecelowa, gdyż obnaża pewne mechanizmy i wzorce postępowania, które zasadniczo różnią od tych, które są popularyzowane w literaturze przedmiotu i poglądów głoszonych na różnych konferencjach naukowych.

⁶³ Zob. Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń 2011.

absolutnej i ponadczasowej⁶⁴. Można zatem uznać, że istnieje potrzeba zdobywania nowej wiedzy, stosownie do aktualnych przeobrażeń i zmian zachodzących w otoczeniu, aby w ślad za tym weryfikować stare, tzw. klasyczne teorie zarządzania. Taka zmiana mentalności i podejścia nie dla wszystkich przedstawicieli świata nauki w Polsce wydaje się być słuszna, a co się z tym wiąże może być poddawana krytyce. Z drugiej zaś strony jeśli w najnowszej literaturze przedmiotu pojawiają się stwierdzenia,

że „w amerykańskich encyklopediach i podręcznikach podkreśla się, że rozwój nauk o zarządzaniu i profesjonalizacja zarządzania w sferze gospodarki występuje obok tak ważnych wydarzeń jak zniesienie niewolnictwa czy uchwalenie demokratycznej Konstytucji Stanów Zjednoczonych Ameryki”⁶⁵, to podjęcie przez autora rozważań w ramach nakreślonych obszarów tematycznych wydaje się w pełni zasadne i wysoce pożądane.

Potwierdzenie słuszności zaprezentowanego w tym opracowaniu rozumowania znajduje się w **bardzo wyrazistych i zdecydowanych** wypowiedziach Andrzeja Zawiślaka, który miał **odwagę powiedzieć kilka słów prawdy** na temat paradygmatów współczesnego zarządzania.

- (...) W obszarze zjawisk społecznych, w obszarze zjawisk, które nas interesują, zmiany są rezultatem działania trzech czynników podstawowych: technika, organizacja i wartości. Liczą się tylko wartości, które można skomercjalizować, liczy się mówiąc brutalnie tylko kasa, taka jest prawda. Czyli mamy ten dychotomiczny podział, z jednej strony komplikujący się świat zjawisk technicznych i organizacyjnych, a z drugiej strony homogenizacja jednej rzeczy – jednej wartości! Proszę państwa ta homogenizacja bije w oczy, na każdym odcinku, każda rzecz jest przeliczana na pieniądze. Proszę państwa, historia ludzkości, historia cywilizacji pokazuje, że wartości materialne zawsze miały

⁶⁴ M. Ćwiklicki, *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 244.

⁶⁵ Zob. S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 9.

bardzo ważne znaczenie, ale nie dominowały aż tak bardzo (...). I teraz naszym dramatem jest właśnie to, że społeczeństwo nasze funkcjonuje w tej chwili w takim patologicznym układzie (...) Większość ludzi, to są ludzie biedni. A praktyka polega na tym, że najlepszy sposób robienia pieniędzy na biednych to utrzymać ich w tym stanie w dalszym ciągu. I systemowe uwarunkowania są tak ustawiane, że biedny ma pozostać biedny, bo na nich się zarabia.(...)”⁶⁶.

Na koniec należy w tym miejscu zacytować interesującą i ponadczasową refleksję, jaką sformułował Frederic August von Hayek: „Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły się stać poglądami większości”⁶⁷. To zdanie trafnie syntetyzuje uzasadnienie dla podjętej tematyki badawczej i podstawowy cel zaprezentowanych rozważań.

Bibliografia

Apanowicz J. (2002) *Charakterystyka wiedzy o zarządzaniu*, [w:] B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń, s. 19–21

Brzeziński J. M. (2012) *Po co Akademia? O dostojności nauki*, „Nauka” nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 29, s. 24.

Ćwiklicki M. (2010) *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 244. Czaińska K. (2012) *Odkryć zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Czakon W. (2011) *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 11, s. 3–6.

⁶⁶ Fragment wystąpienia Andrzeja Zawiślaka w Instytucie Lecha Wałęsy, Warszawa 2011; źródło: www.ilw.org.pl/download/411/Zapis%20VII%20posiedzenie.pdf [dostęp: 30.11.2013r.].

⁶⁷ Zob. A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Warszawa 2013, s. 1; źródło: www.moznainaczej.com.pl [30.11.2013r.].

- Czakon W. (2012) *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 21.
- Drozdowicz Z. (2013) *Ludzie Uniwersytetu*, „Nauka” nr 3, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 36.
- Dworzecki Z., Nogalski B. (2011) *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny* (red.), TNOiK, Toruń.
- Drucker P. F. (2008) *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa, s. 24–26.
- Filipowicz S. (2012) *Krytyka. Imponderabilia i strategia*, „Nauka” nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 33–35.
- Gospodarek T. (2012) *Aspekty złożoności i filozofii nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 241, s. 197–199.
- Grzegorzczak A. (2010) *Uczciwość w nauce. Próba podsumowania*, „Nauka” nr 3, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 194–195.
- Kieżun W. (2011) *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu* (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, s. 10.
- Kieżun W. (2013) *Patologia transformacji. Wydanie uzupełnione*, Poltext, Warszawa, s. 16.
- Krupa M. (2006) „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?, „Annales” Etyka w życiu gospodarczym, tom 9 nr 1, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź, s. 342.
- Lachiewicz S., Nogalski B. (2010) *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, s. 9.
- Lekka-Kowalik A. (2011) *O prawdzie jako celu nauki i fundamencie jej etosu*, [w:] A. Maryniarczyk, K. Stępień, P. Gondek (red.), *Spór o prawdę. Zadania współczesnej metafizyki*, Tom 13, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin, s. 315.
- Łoboz K., Puciato D. (2013) *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa.
- Mintzberg H. (2013) *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 20.
- Morgan G. (2013) *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa, s. 234–236.
- Nosal Cz. (2010) *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami* [w:] B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 159–165.
- Oleksyn T. (2013) *Filozofia a zarządzanie* (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, s. 9; s. 20–21.
- Pietruszka-Ortyl A. (2012) *Szkice o paradygmatach wylaniających się z nauk o zarządzaniu*, [w:] B. Mięka (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 70–72.
- Sułkowski Ł. (2011) *Natura poznania w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 10, s. 6–8.
- Szpadarski A. (2009) *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4, s. 139–157.
- Tadeusiewicz R. (2012) *Ilość czy jakość*, „Nauka” nr 4, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 66.
- Trocki M. (2005) *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 1, s. 7–10.
- Walczak W. (2010) *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa, s. 26–28.
- Walczak W. (2010) *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration” nr 6, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 86–97.
- Walczak W. (2011) *Wieloletowość pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim*, „E-mentor” nr 5, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 18–25.

- Walczak W. (2012) *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe nr 118, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, s. 532–534.
- Walczak W. (2012) *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” nr 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 22.
- Walczak W., (2012) *Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim – analiza wielowymiarowa*, „E-mentor” nr 5, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 31–39.
- Walczak W. (2013) *Kształcenie z zakresu nauk o zarządzaniu – uwarunkowania i specyfika studiów*, „E-mentor” nr 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 12–19.
- Walczak W. (2013) *Postępowania habilitacyjne według znowelizowanych procedur – analiza wielowymiarowa*, „E-mentor” nr 4, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 4–13.
- Walczak W. (2013) *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji* [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 282, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 283–294.
- Walczak W. (2013) *Zawłaszczanie stanowisk w administracji samorządowej – element umacniania systemu władzy* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi tom 5*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 288, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 67–78.
- Walczak W. (2013) *Zróżnicowane standardy nadzoru korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Przegląd Corporate Governance” nr 3 (35), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa, s. 27–48.
- Walczak W. (2013) *Źródła przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej* [w:] S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 11–25.
- Walczak W. (2013) *Odpowiedzialność funkcjonariusza publicznego za decyzje zarządcze będące nadużyciem władzy*, „Wiedza Prawnicza” nr 6, Łódź, s. 72–92.
- Walczak W. (2014) *Odpowiedzialność menedżerów z tytułu zajmowania się sprawami majątkowymi podmiotów gospodarczych*, „Wiedza Prawnicza” nr 1, Łódź, s. 76–96.
- Wilkin J. (2012) *Komu potrzebne są nauki społeczne? Nauki społeczne w polskiej i europejskiej przestrzeni badawczej oraz w rozwiązywaniu problemów rozwoju*, „Nauka” nr 4, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 17–22.
- Wojciszke B. (2011) *Psychologia władzy*, „Nauka” nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 54.

Netografia

- Blikle A. (2013) *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Warszawa, s. 1; źródło: www.moznainaczej.com.pl [02.06.2014r.].
- Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów, źródło: <http://www.ck.gov.pl/index.php/komunikatyck?start=5> [02.06.2014r.].

- Forum Obywatelskiego Rozwoju, źródło: <http://www.for.org.pl/> [30.11.2013r.].
Instytut Lecha Wałęsy, źródło: <http://www.ilw.org.pl/> [30.11.2013r.].
Kodeks etyki pracownika naukowego, załącznik do uchwały PAN nr 10/2012 z 13.12.2012 r.,
Warszawa 2012, s. 4. <http://www.pan.pl/> [02.06.2014r.].
Misja Uniwersytetu Łódzkiego, źródło: <http://www.uni.lodz.pl/ouni/misja> [02.06.2014r.].
Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny (Dz. U. z 1997 r. Nr 88, poz. 553, z późn.
zm.); źródło: <http://isap.sejm.gov.pl> [02.06.2014r.].
Zawiślak A. (2011) Fragment wystąpienia w Instytucie Lecha Wałęsy, Warszawa; źródło:
www.ilw.org.pl/download/411/Zapis%20VII%20posiedzenie.pdf [30.11.2013r.].

Streszczenie

Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu – dylematy i kontrowersje

Celem artykułu jest przedstawienie rozważań omawiających złożoność zagadnień dotyczących kwestii dążenia do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu oraz związanych z tym dylematów i kontrowersji. Podjęta tematyka jest próbą odpowiedzi na fundamentalne pytanie: czy w naukach humanistycznych i społecznych inne sprawy i względy mogą być uznane za ważniejsze od troski o prawdę? Analizując wyodrębnione problemy organizacyjne opisywane w teoriach popularyzowanych w literaturze przedmiotu, zaprezentowano argumentację przybliżającą do zdiagnozowania kluczowych czynników i okoliczności, które sprawiają, że omawiane zagadnienia nie pokrywają się z rzeczywistością organizacyjną, wyjaśniając na czym polegają występujące rozbieżności oraz gdzie tkwią ich przyczyny i źródła.

Autor w szczególności zwraca uwagę na fakt, że przełamywanie utartych kanonów myślenia, prawo do krytyki, wyrażania poglądów i wniosków na temat prawdy o badanych zjawiskach organizacyjnych mających swoje potwierdzenie w praktyce, a także wolność prowadzenia badań naukowych i przedstawiania logicznej argumentacji dla poparcia formułowanych opinii, stanowią niezbędne – podstawowe i pożądane – wartości umożliwiające rozwój nauk o zarządzaniu. Zagadnienia te analizowane są w szerszym ujęciu, stanowiąc próbę udzielenia odpowiedzi na pytania o znaczenie i poszanowanie dla prawdy, norm etycznych, zaufania, uczciwości i odpowiedzialności we współczesnych realiach zarządzania.

Słowa kluczowe: dążenie do poznawania prawdy, nauki o zarządzaniu, rzeczywistość organizacyjna, teoria i praktyka, wolność prowadzenia badań naukowych

Summary

Aspiration to finding the truth in management sciences - dilemmas and controversies

The aim of the paper is presenting deliberations which emphasize the complexity of issues devoted to dilemmas and controversies associated with aspiration to finding the truth in management sciences. Discussed subject is an attempt of the answer to a fundamental question: whether in humanities and social sciences it is possible to regard that some other matters are more important than concern for the truth? Analyzing detailed organizational problems, examined by management theoretical studies popularized in the literature, were presented arguments bringing closer view to diagnosing and explaining key factors and circumstances causing that described situations are not covering with organizational reality.

Author in particular paid attention to the fact, that breaking conventional canons of thinking, the right to expressing critical views and conclusions highlighting the truth about chosen processes appearing in practice and the freedom of presenting logical argumentation to support formulated opinions, are essential – core and demanded values – for development of management science. These issues were analysed in wider context, being an answer to questions about the meaning and respect for the truth, ethical norms, trust, honesty and understanding responsibility in contemporary management.

Key words: aspiration to finding the truth, management sciences, organizational reality, theory and practice, freedom of the conducted researches