



CZŁOWIEK JAKO PODMIOT I PRZEDMIOT ZARZĄDZANIA, CZYLI PARADOKSY ORGANIZACYJNE ŚWIATA POLITYCZNEJ POPRAWNOŚCI

Wojciech Pawnik

Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł podnosi znaczenie paradoksów zarządzania organizacją, które jest efektem rosnącego znaczenia wpływów szeroko rozumianego otoczenia organizacji oraz tzw. politycznej poprawności. Powyższa sytuacja w obszarze nauk o zarządzaniu generuje powstawanie koncepcji legitymizujących przeciwieństwo weberowskiego „odczarowywania” świata, czego przykładem może być m.in. zarządzanie zaufaniem. Autor stawia tezę, iż koncepcje zarządzania – ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ludźmi – są efektem zmian politycznych i społeczno-kulturowych w otoczeniu organizacji. Nie zmieniają jednak one zasadniczych fundamentów zarządzania: gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, polityczna poprawność, zarządzanie ludźmi, hierarchiczność

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.07

Wprowadzenie

W literaturze z zakresu zarządzania, szczególnie zarządzania potencjałem społecznym organizacji, podkreśla się wyjątkowe znaczenie pracowników, często definiując ich jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa (por.: Sławińska 2002, s. 60; Koziół, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2006, s. 20; Łukasiewicz 2009, s. 46). Źródłem tej intelektualno-empirycznej tradycji jest – moim zdaniem – specyficzna sytuacja USA pod koniec XIX i na początku XX wieku. Nie chodziło wówczas o pełne zatrudnienie, lecz o zatrudnienie racjonalne. Ów racjonalizm reprezentował m.in. Friderick Winslow Taylor. Wynikało to z braku siły roboczej, który odczuwała gospodarka amerykańska, pomimo uwolnienia dziesiątek tysięcy niewykwalifikowanych robotników z południa USA, którzy zasilili fabryki „zwycięskiej północy” po zakończeniu wojny domowej. Jednak ta liczba okazała się niewystarczająca. W 1911 roku w USA opublikowano książkę poświęconą zasadom *scientific management* (Winslow 1911). Jej autor wpłynął w zasadniczy sposób na postrzeganie miejsca i roli aktorów życia organizacyjnego, tworząc zarazem zasadnicze fundamenty deifikacji techniki, jako ostatecznego kryterium pewności. Skuteczność i efektywność stały się podstawowym kryterium prawdy organizacyjnej. Frederick Winslow Taylor wierzył, iż podstawowym celem ludzkiej pracy i myśli jest wydajność oraz efektywność, zdominowana racjonalnością technolo-

giczną – oceny formułowane przez ludzi są nieprecyzyjne, niejednoznaczne, subiektywne. Stąd prosty wniosek – to, co nie poddaje się „mierzeniu”, po prostu nie istnieje lub co najwyżej nie ma żadnej wartości (Postman 1995, s. 65). Taylor z właściwą sobie konsekwencją stwierdził, iż należy zwolnić pracowników z odpowiedzialności za samodzielne myślenie – władza decydowania leży bowiem w rękach specjalistów. Orientacja efektywnościowa, kryteria techniczne, eliminacja subiektywizmu, kult liczb oraz hierarchia, stanowiąc niezmienniczo do dnia dzisiejszego podwaliny zarządzania, są jednakże co najmniej od końca I wojny światowej konfrontowane ze zmianami w otoczeniu politycznym, społecznym i kulturowym, co stanowi nie lada problem dla teoretyków i praktyków życia organizacyjnego. Autorzy literatury z zakresu zarządzania często odnajdują jego początki np. w czasach, gdy pod koniec IV tysiąclecia p.n.e. Sumerowie tworzyli wysoko rozwiniętą cywilizację (pisemne regulacje i przepisy), w okresie budowy piramid w Egipcie, organizacji życia politycznego i społecznego w greckich państwach-miastach, budowaniu przez imperium rzymskie sprawnej struktury komunikowania i kontroli lub funkcjonowania struktur instytucji rządowych w cesarskich Chinach. Z podręczników z zakresu zarządzania *ex nihilo* wyłania się wspomniana tzw. klasyczna koncepcja Fridericka Winslowa Taylora, Henry’ego Laurencja Gantta, Franka Bunkera Gilbretha oraz jego żony Lilian, Harringtona Emersona, Mary Parker Follett, Henriego Fayola, Henriego Louisa Le Chateliera oraz – biorąc pod uwagę polską myśl organizatorską – Karola Adamicieckiego, Edwina Hauswalda czy też Zygmunta Ryty (Peszek 2002, s. 7-13; por.: Weiss, Godlewska, Bitkowska (red.) 2008; Griffin 2013). Swoisty kult liczby, jako ostatecznego kryterium prawdy, odnajdujemy m.in. w dziełach wynalazcy maszyny liczącej Charleasa Babbage’a, koncentrującego uwagę na wydajności pracowników, jak również w badaniach ruchów roboczych i czasu pracy Franka i Lilian Gilbrethów. Zauważalne jest wyraźne pomijanie XIX-wiecznego tzw. kontekstu „militarnego” podstaw idei zarządzania, który tworzy swoista triada – fundament współczesnego systemu zarządzania – policzalność, gramatocentryzm oraz hierarchiczność, która ukształtowała się w środowisku niemającym wiele wspólnego z tak często podnoszonym dziś postulatem podmiotowego traktowania aktorów organizacji. Ową współcześnie niepoprawny politycznie paradygmat współtworzą: innowacja Sylvanusa Thayera, czwartego komendanta Akademii Wojskowej USA w West Point, wprowadzona w 1817 roku: ocena wyników egzaminów elewów dokonywana przy pomocy liczb oraz wprowadzenie hierarchicznie zorganizowanego tzw. systemu „szeregów”, prowadzone przez Daniela Tylera w zbrojowni w Springfield w 1832 roku badania nad czasem i ruchem (obiektywne wskaźniki norm produkcji dla każdego stanowiska pracy) oraz aktywność zawodowa byłego sierżanta kancelisty Akademii Wojskowej w West Point Georga Whistlera, naczelnego inżyniera Kolei Zachodniej, który wprowadził w życie współczesną wszechobecność zasady gramatocentryzmu i hierarchiczności (Smith 1985). Tworzą one powszechnie obecnie akceptowane przekonanie, iż najbardziej pełną wiedzę na temat stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym zachowań ludzi) znajdujemy w generowanych przez poszczególne działy, segmenty i komórki raportach i sprawozdaniach, które kolejno wpływają do centralnego ośrodka decyzyjnego. Autor

stawia tezę, iż pojawiające się po tzw. okresie taylorizmu koncepcje zarządzania, szczególnie w odniesieniu do potencjału społecznego organizacji, są wymuszonym efektem zmian w otoczeniu politycznym, społecznym, kulturowym oraz wyrazem konieczności dostosowania się „paradygmatu efektywności” do różnicujących się oczekiwań otoczenia – w tym potencjalnych pracobiorców. Dominująca obecnie polityczna poprawność z jednej strony nakazuje teoretykom i praktykom zarządzania podkreślanie wyjątkowości tzw. czynnika ludzkiego w organizacji, zmuszając jednocześnie do poszukiwania coraz to nowych legitymizacji fundamentów zarządzania: policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchii (np. tworzenie łańcucha wartości dla klienta lub maksymalizacja jego korzyści). W artykule ograniczę się do charakterystyki relacji między otoczeniem a wybranymi koncepcjami zarządzania, wpływu otoczenia na koncepcję władzy organizacyjnej oraz konkretnego obszaru zarządzania – tzw. zarządzania zaufaniem. Zdaniem autora każde z zasygnalizowanych zagadnień świadczy o tym, iż teoretycy oraz praktycy zarządzania na zaistniałe zmiany udzielają odpowiedzi post factum, starając się podtrzymać jednocześnie znaczenie fundamentów zarządzania: policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchii.

Zarys wpływu otoczenia na powstanie szkoły *human relations* – konsekwencje technologii zarządzania w obszarze zachowań aktorów organizacji

Ze wspomnianych powyżej klasyków zarządzania najwięcej z doświadczeń zawodowych w pracy w kolejnictwie zyskał Harrington Emerson, co zapewne nie jest przypadkiem, jeśli weźmiemy pod uwagę dorobek Georga Whistlera, kontynuatora przekonań Sylvanusa Thayera, dotyczący m.in. braku konieczności bezpośredniego kontaktu z podwładnymi. Jego dzieło pt. *Dwanaście zasad wydajności* (Emerson 1912) ukazało się przed wybuchem I wojny światowej. O fascynacji autora siłą technologii wspartą prawem, porządkiem, obowiązkiem, posłuszeństwem i dyscypliną wskazuje wykorzystany we wstępie fragment poematu Rudyarda Kiplinga *McAndrew's Hymn*. Wydaje się zawierać w sobie podstawowe zasady tzw. taylorizmu, między innymi dyscyplinę, dokładne sprawozdanie, porządek w przebiegu działania, wzorce i normy, wzorcowe sposoby działania oraz instrukcje pisemne (Martyniak 1988, s. 87-92). Jednakże nadchodzące wydarzenia wymagały korekty działań organizatorskich. Już w koncepcjach Mary Parker Follett daje się zauważyć imperatyw uwzględnienia zmian, jakie zaszły w makrootoczeniu organizacyjnym (Follett 1924; Metcalf, Urwick 1942, s. 30-49) – doświadczeń I wojny światowej. Nieco wcześniej w Europie prawdopodobnie podobny wpływ miały na teorię Henriego Fayola, który choć podkreślał znaczenie autorytetu, dyscypliny, jedności rozkazodawstwa, podporządkowania interesów indywidualnych ogółowi, centralizacji oraz hierarchii, zwracał również uwagę na integrację podwładnych, jak również godne ich traktowanie (Fayol 1916). Stawiam tezę, iż prawdopodobnie to właśnie te doświadczenia stanowiące swoistą psychologiczną traumę wielu powracających do „cywilnego życia” mężczyzn wymusiły po raz pierwszy zainteresowanie powrotem do zindywidualizowanych kontaktów,

uwzględniania wszystkich czynników sytuacyjnych z psychologicznymi włącznie oraz permanentnym oddziaływaniem przełożonych na podwładnych. Tego również wymagały warunki kilkuletniej wojny okopowej. Pierwszą wojnę światową charakteryzował duży zasięg i masowy charakter. Rozpoczęło ją 8 państw, a zakończyły 33 (2/3 ludności kuli ziemskiej). W 1914 roku państwa Ententy zmobilizowały 6 mln, zaś przeciwnicy z państw centralnych – 4 mln żołnierzy. W 1918 roku żołnierzy było odpowiednio: 48 mln i 25 mln. „W 1918 roku wszędzie pojawiła się potrzeba wznoszenia pomników tym, którzy polegli w walce. Ale śmierć zmieniła zarówno swoje natężenie, jak i naturę. Kamień, podobnie zresztą jak i poezja, nie mógł już zapewnić wiecznej sławy ich imionom; mógł jedynie potwierdzić, że imię zaginęło w niezliczonej masie. Zrodzony w wyniku tej bezprecedensowej wojny kult Nieznanego Żołnierza połączył w sobie dwa antynomiczne »sposoby istnienia«, które – jak długo istnieją wojny i jak długo istnieje człowiek – pozostawały ze sobą w żywotnej opozycji: bezimiennosc i bohaterstwo, zapomnienie i sławę” (Finkielkraut 1999, s. 71-72). Już w trakcie jej trwania pojawiło się zjawisko, które w pełni dojrzało w latach dwudziestych XX wieku m.in. w USA: nastąpił niezwykle masowy awans społeczny kobiet. „Do 1930 roku było już 10 mln 546 tys. kobiet »pracujących zarobkowo« poza domem; najwięcej z nich, tak jak dotychczas zatrudnionych było w sektorze prac domowych i usług – 3 mln 483 tys., lecz były też prawie 2 miliony urzędniczek, 1 mln 860 tys. robotnic i, co najbardziej optymistyczne, 1 mln 226 tys. kobiet wykonywało wolne zawody” (Johnson 1989, s. 196). Ta brzemnienna w skutki konsekwencja czasu wojny zaowocowała koniecznością redefinicji sposobu organizacji pracy oraz jej warunków wynikającą ze zmian, które pojawiły się na rynku pracy. W 1927 roku Elton Mayo, Thomas North Whitehead, Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson, Harold A. Wright, Mark L. Putnam oraz Georg A. Pennock w zakładach Hawthorne należących do Western Electric Company w Chicago próbowali wyjaśnić relację między warunkami pracy a zmęczeniem pracowników i odczuwaniem przez nich monotonii pracy. Co ciekawe, początkowo w zaplanowanym eksperymencie brało udział 6 kobiet. Pominięto dobrze opisany w literaturze przedmiotu przebieg eksperymentu oraz jego wyniki (Szatka 1989, s. 124-134), zwracając uwagę na generalny wniosek: w trakcie przeprowadzanych później wywiadów (z około 20 tysiącami pracowników) okazało się, iż „[...] wiele komentarzy pracowników, dotychczas interpretowanych w kategoriach osobistej sytuacji pracownika, mogło być lepiej zrozumianych z perspektywy istniejących stosunków społecznych pracownika w obrębie zakładu pracy, a przede wszystkim można byłoby je wytłumaczyć organizacją społeczną grupy, w obrębie której dany pracownik się znajduje, jego pozycją społeczną w tej grupie itd.” (Szatka 1989, s. 127). Postulowane przez Henriego Fayola „godne traktowanie pracowników” nie doprowadziło jednak do podważenia podwalin współczesnego systemu zarządzania – policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchiczności. Uzmysłowiło co najwyżej nowy problem: kwestię problematycznej racjonalności działań ludzkich. Innymi słowy: „[...] jedynie izolowane jednostki, ludzie jako osobnicy w sensie psychologicznym, mogą się zachowywać racjonalnie. Natomiast w ich działaniach wywołanych uczestnictwem w grupie, naciskami strukturalnymi grupy, wpływem kontroli społecznej itd. takiej racjonalności do-

strzec nie można” (Szmata 1989, s. 133). W tzw. podejściu neoklasycznym wskazano przede wszystkim na podmiotowość pracowników, na efekty pracy zespołowej oraz na potrzeby pracowników (ich motywacje) w miejscu pracy (Szaban 2012, s. 17-27). Paradoksalne jest to, iż Elton Mayo, jako przedstawiciel oświeconego konserwatyizmu, dostrzegając konieczność uwzględnienia stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie przemysłowym, nie zmienia „pozycji społecznej” pracowników. Robotnik u Mayo to „[...] istota nierozumiejąca wielu rzeczy, irracjonalna w odruchach, mająca nawykowe, obyczajowe formy zachowania się. Menedżerowie zaś to oświecona elita – Mayo wielokrotnie nawiązywał do Pareto – która ma kontrolować nie tylko produkcję, ale także i uczucia podwładnych. Jest to technokratyczna wizja inżynierii społecznej: bezosobowa kontrola sił rynkowych nad robotnikiem zostaje zastąpiona przez osobistą kontrolę menedżerów zdolnych zastąpić bałagan rynku przemyślaną manipulacją psychologiczno-organizacyjną” (Morawski 1975, s. 38-39). Dominujące obecnie zasady politycznej poprawności wyeliminowały z publicznego dyskursu manipulacyjny kontekst psychologiczno-organizacyjny. Współcześnie ów problem teoretycy i praktycy zarządzania próbują rozwiązać przy pomocy wszechobecnych dziś procedur i norm postępowania (tzw. zarządzanie jakością (Haffer 2011; Łańcucki 2006; Oliver 2009)), w tym dotyczących zarządzania potencjałem społecznym organizacji (normy ISO z zakresu ZZL) (Rogal 2013, s. 108), tłumacząc to wymogiem funkcjonalności organizacji jako całości oraz korzyścią dla klienta. Przyjmując perspektywę socjologiczną, można założyć, iż jest to próba sztucznego izolowania aktorów organizacji od właściwego im społecznego kontekstu funkcjonowania. Innymi słowy – swoistego zneutralizowania „*group sentiments*” (Szmata 1989, s. 133-134), czyli de facto zjawiska, które współzależy od kultury organizacyjnej (por.: Hamden-Turner, Trompenaars 1998; Mole 2000; Konecki 2002, s. 43-62; Kochanowicz, Marody (red.) 2010). Ów zabieg stawia pod znakiem zapytania spełnienie oczekiwanego dziś postulatu upodmiotowienia pracowników, stanowiąc swoistą kontynuację „troski bez troski”, godne traktowanie pracowników.

Jeśli przyjmiemy, że zarządzanie jest rodzajem technologii – systemu władzy i kontroli przeznaczonego do wyciągania maksymalnych korzyści ze stosownej wiedzy, hierarchicznej organizacji zdolności ludzkich oraz przepływu informacji z dołu do góry i z powrotem (Postman 1995, s. 166) – to należy zgodzić się również z faktem istnienia w jego ramach wielu subtechnologii (metod i technik zarządzania). Wsparte o filary gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności m.in. technologie zmniejszania rozmiarów przedsiębiorstw (downsizing) (Cascio 1993, s. 95-104), outsourcingu (Koehler-Frost 1995), reengineeringu (Hammer 1999) czy też zarządzania projektami (Lock 2003; Spalek 2004; Trocki (red.) 2013) doprowadziły do podważenia lojalności i zaangażowania pracowników (Deal, Kennedy 2000, s. 170-175; por.: Manson 2000), którzy są wszak definiowani jako „najważniejszy zasób/element/czynnik/kapitał organizacji” (np. Hejduk 2000, s. 73; Domański 2001; Ludwicyński 2006). Zwrócili na to uwagę m.in. Terrence Deal i Allan Kennedy, wskazując najważniejsze negatywne konsekwencje szerokiej implementacji owych „technologii zarządzania” w obszarze zachowań

organizacyjnych, nazywając je symptomami kulturowymi. Oto ich krótka charakterystyka (Hejduk 2000, s. 73; Domański 2001; Ludwiczynski 2006):

1. Powstanie tzw. kultury negacji – obraz korporacji jako mechanizmu równoważącego interesy pracowników oraz managementu został zastąpiony dominacją siły akcjonariuszy, co podważyło przekonanie o wzajemności zobowiązań pracodawców i pracowników.
2. Pojawienie się kultury strachu – pomiędzy światem pracy a rodziną istniała umowna nieprzekraczalna granica. Stanowiła ona również swoistą gwarancję zatrudnienia i płacy. Stopniowe pozbawianie tej gwarancji spowodowało chaos wielu indywidualnych biografii.
3. Kultura cynizmu – konsekwencją związania poziomu dochodów menedżerów z potencjalnym wzrostem akcji zarządzanych przedsiębiorstw stał się zanik dotychczasowej wspólnoty celów przełożonych z celami pracowników.
4. Kultura braku zaufania – zagrożenie utratą pracy powoduje niechęć do tzw. dzielenia się wiedzą oraz informowanie przełożonych o własnych pomysłach.
5. Kultura anomii – zmiana metod i technik zarządzania generuje brak jakiegokolwiek porządku kulturowego. Powyższa sytuacja powoduje akceptację sprawdzonych symboli, rytuałów i wartości, co stoi w sprzeczności z oczekiwanym celem zmiany.

Jak widać, przywiązanie do fundamentów zarządzania prowadzi do zdeformowania percepcji jego teoretyków i praktyków, albowiem – jak zauważają Deal i Kennedy „[...] w miejsce pozytywnych, spójnych przedsiębiorstw promujących identyfikację i lojalność pracowników, dostrzegamy obecnie negatywne wpływy, które zagrażają zdolności przedsiębiorstw do rozwoju i konkutowania” (Deal, Kennedy 2000, s. 170).

Hierarchiczność, czyli władza w organizacji – wstydlivy problem zarządzania

Jak konstatuje Sławomir Magala, zrozumienie zjawiska władzy ma podstawowe znaczenie zarówno dla identyfikacji sposobu funkcjonowania organizacji, jak również dla zapewnienia osiągnięcia przez nią założonych celów (Magala 2011, s. 179). Co więcej, nie ma wątpliwości, że „[...] analiza problemu władzy, podobnie jak analiza problemu kultury, została wygodnie upchnięta w osobnych rozdziałach książek na temat zarządzania i zachowań organizacyjnych i jest w znacznej mierze ignorowana przez nauki o zarządzaniu” (Magala 2011, s. 179). Moim zdaniem odpowiedź na tak niezrozumiałą z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia sytuację odnajdziemy tylko wtedy, gdy uwzględnimy dwa zjawiska:

- Szkole „naukowego” zarządzania proponującej określony sposób rozwiązywania problemów świata organizacji towarzyszyła perspektywa specyficjnie definiowanej inżynierii społecznej (Watson 1913, s. 158-177). Rosnąca fascynacja behawioralnym nurtem psychologii doprowadziła do przekonania, że powstała swoista „technologia zachowania” (Andreski 2002, s. 235). Instrument zwany inżynierią behawiorystyczną. Jej celem była i jest modyfikacja obserwowalnych i mierzalnych reakcji człowieka, przy założeniu, iż określone parametry zach-

wań można w sposób jednoznaczny zoperacjonalizować. A zatem jeśli oddajemy władzę w ręce specjalistów, można przyjąć, iż o ile środowisko jest układem aktywnym, człowiek jest jedynie tworem reaktywnym (Kozielecki 1977, s. 23). Reagującym na bodźce zewnętrzne. Zasada policzalności wyklucza wpływ czynników zależnych wyłącznie od jednostki, asymilując jednocześnie jej mierzalne reakcje. Jeśli więc „[...] zachowanie człowieka zależy od środowiska społecznego, to dzięki odpowiednim technikom manipulacji można dowolnie modyfikować reakcje ludzkie” (Sikorski 2002, s. 67). Zasygnalizowane powyżej negatywne społeczne konsekwencje wybranych metod i technik zarządzania w obszarze życia organizacyjnego (dominacja paradygmatu kształtowania zachowań poprzez kształtowanie środowiska pracy) mogą świadczyć o tym, iż głosy krytyczne wobec nurtu behawioralnego (np. Tolman 1969), jak również perspektywa kulturowa w badaniach organizacji (Schiller 1989; Bell 1994; Roszak 1995; Hryniewicz 2004) nie zdołały naruszyć fundamentów zasady hierarchiczności oraz policzalności.

- Hierarchia (pewien układ, klasyfikacja rzeczy lub pojęć według stopnia ich ważności lub uszeregowanie stanowisk według rang, funkcji, stażu itd.) obok centralizacji, specjalizacji oraz formalizacji współtworzy przestrzeń struktury organizacyjnej. Nieuchronnie związane z nim pojęcie władzy ewoluuje jednak nie dlatego, iż tzw. formalna struktura organizacyjna zaczyna dziś przybierać formę bardziej horyzontalną aniżeli wertykalną (por.: Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2010, s. 23-43). Problem tkwi raczej w konieczności poszukiwań następnym racjonalizacji zasady hierarchiczności, które redefiniują współczesne rozumienie władzy jako wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób niż na te osoby. To obecnie dominująca parafraza władzy w jednym z gangów ulicznych w Chicago lat trzydziestych: „przywództwo zakłada czynienie rzeczy za pomocą innych”. Empowerment miał stać się faktem dzięki rosnącemu znaczeniu technologii informacyjnych (Blanchard 2007; Callaway 2007; Al Zahrani 2011, s. 37-46; Cantrell 2011, s. 60-61), w których „przywódcy” częściej „[...] przekazują pracownikom uprawnienia, tak by ci mogli podjąć własną decyzję. Empowerment oznacza przekazywanie pracownikom władzy (prawa do podejmowania decyzji bez konsultacji z menedżerem) oraz odpowiedzialności (konieczności liczenia się z konsekwencjami swoich działań), by szybko reagować na wymagania klientów [...]. Rolą menedżera staje się bycie nie tyle szefem czy dyrektorem, co trenerem, asystentem, doradcą i członkiem zespołu” (Nickels, McHugh 2002, s. 221). W ten sposób tradycyjne weberowskie typy uprawomocnienia władzy zostają sprowadzone do akceptowanego kulturowo skutecznego coachingu lub mentoringu (Łychmus 2010; Parsloe, Wray 2011), usuwając z pola widzenia problem legitymizacji władzy na rzecz jej efektywności. Jak zauważa Sławomir Magala, zbiurokratyzowane organizacje (a do takich można zaliczyć współczesne korporacje transnarodowe) wytwarzają wewnętrzną profesjonalną oligarchię, która stara się wyróżnić od pozostałych aktorów organizacji. „Względna izolacja elit od mas oraz obrona przywilejów grupowych nie ułatwiają otwartej dyskusji na temat problemów władzy – mogłoby to wywołać oddolną krytykę i przez to zagrozić pozycji, którą zajmują „oligar-

chowie” w swoich związkach zawodowych, rządach państwowych i partiach politycznych. Ignorowanie problemów władzy i skupienie się na legitymizacji ideologii, w imię której sprawuje się władzę, jest dużo bezpieczniejsze niż otwarta debata na temat władzy jako takiej (Magala 2011, s. 181). Należy pamiętać, iż ideologią nauk o organizacji i zarządzaniu jest menedżeryzm (Magala 2011, s. 181; por.: Gliński 2000), czyli postulowane przez Taylora oddanie władzy w ręce specjalistów. James Burnham wyjaśniał to w kategoriach uniwersalnego i naturalnego procesu (Burnham 1941). Jeśli coś jest naturalne, to wydaje się również oczywiste. Czyli niepodlegające dyskusji. Widoczna w literaturze przedmiotu koncentracja na „[...] ekonomicznej, racjonalnej koncepcji zachowań zgrabnie łączy się z powrotem do koncentracji na jednostce zamiast na sytuacji. Zarówno racjonalność, jak i koncentracja na wyizolowanej jednostce pozwalają zaniedbywać kwestie wpływu interpersonalnego” (Pfeffer 1997, s. 155). Uwspółcześniając cytowaną wypowiedź, należałoby dodać, iż to dzięki wykorzystywaniu odpowiednio skonstruowanej sytuacji (np. normy ISO) możliwe są oddziaływania kierowane wobec izolowanej jednostki.

Czy można zarządzać abstrakcyjnym pojęciem (przypadek zaufania)?

Problematyka roli i znaczenia zaufania, stanowiące początkowo obszar zainteresowań teologii czy też szeroko rozumianej filozofii społecznej, stały się przedmiotem analiz empirycznych realizowanych m.in. w perspektywie socjologicznej na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych (Luhmann 1979; Barber 1983; Eisenstad, Roniger 1984; Gambetta 1993; Fukuyama 1995; Sztompka 1999). „Ludzie żyją i działają w świecie stworzonym w znacznej mierze przez innych ludzi i ich działania. Inni, podobnie jak my sami, są w pewnym zakresie wolni, są podmiotami zdolnymi do wyboru rozmaitych działań. Nie możemy wiedzieć z góry, jakie decyzje podejmy, [...]. Istnieje zawsze ryzyko, że podejmy działania dla nas szkodliwe, a nie tylko korzystne. Ryzyko to rośnie, w miarę jak nasi potencjalni partnerzy stają się coraz bardziej liczni, zróżnicowani, odlegli w przestrzeni, mniej widoczni, słowem, kiedy nasze środowisko społeczne rozszerza się, komplikuje, staje się mniej przejrzyste i w mniejszym stopniu podlega naszej kontroli” (Sztompka 2002, s. 310). Zaufanie wymaga przyjęcia określonego założenia dotyczącego innych. Co więcej, w „[...] postaci społeczeństwa światowego ryzyka mamy do czynienia ze społeczeństwem *niewiedzy* w pewnym bardzo ścisłym sensie: nie da się go przewyciężyć – jak przednowoczesności – dzięki rozleglejszej i lepszej wiedzy, bardziej rozbudowanej i lepszej nauce, lecz na odwrót, bardziej rozbudowana i lepsza nauka właśnie je *wytwarza*. W społeczeństwie światowego ryzyka rządzi dr Niewiedza. Życie w środowisku wytwarzanej niewiedzy oznacza w konsekwencji poszukiwanie nieznanych odpowiedzi na pytania, których nikt nie potrafi jasno zadać” (Beck 2012, s. 171). Redukowanie niepewności wiąże się zatem ze swoistymi zakładami dotyczącymi potencjalnych przyszłych zachowań partnerów interakcji. Przyjmując za Piotrem Sztompką, iż zaufanie, bądź jego brak, to „[...] zakłady na temat przyszłych, niepewnych działań innych ludzi. Słowo »zakład« w tej definicji ma podkreślić, że zaufanie to nie tylko kontemplacyjna nadzieja,

ale oparte na tym zaangażowanie, podjęcie jakiejś nie dającej się odwrócić i obarczonej ryzykiem decyzji¹ (Sztompka 2002, s. 310). Jeśli założymy, iż zaufaniem można zarządzać (Grudzewski i in. 2009) w taki sposób, jak zarządza się wszystkimi innymi zasobami organizacji, to tym samym akceptujemy jego instrumentalną reifikację – zamianę abstrakcyjnego pojęcia na rzecz, którą można wykorzystać dla maksymalizacji „korzyści klienta”. Problem w tym, że zaufanie (podobnie jak inteligencja lub miłość) nie jest rzeczą i nie poddaje się zabiegowi kwantyfikacji (Postman 1995, s. 155). Zaufanie może być rozumiane jako pewność, nadzieja, przekonanie (zbiór przekonań), predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna, interpersonalna czy też zmienna stosunku powiernictwa (Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195-207). Założenie, iż zaufaniem można zarządzać, wydaje się być uzasadnione tylko przy akceptacji Taylorowskiej zasady policzalności. Problemem jest jednak sposób operacjonalizacji interesującego nas pojęcia ze względu na przytoczone wcześniej możliwości jego rozumienia. Zaufanie jest wyrazem subiektywnej oceny, rodzajem pochodnej procesu myślowego opartego na zdobytych informacjach, wiedzy i doświadczeniu. Jest oparte na przypuszczeniu, iż osoba, której ufamy, będzie się zachowywała w sposób zgodny z naszymi oczekiwaniami. Pojęcie zaufania jest zatem relacją nacechowaną relatywizmem oraz wieloznacznością. W ten sposób dochodzimy do następnego paradoksu w obszarze właściwym zarządzaniu – dążeniu do zarządzania tym, co trudno uchwytne, niejasne i nieprecyzyjne. Szczególnie w odniesieniu do relacji interpersonalnych². Z jednej strony, dążenie do unifikacji zachowań organizacyjnych – nieodłączny element ideologii menedżeryzmu – to próba rozwiązania problemu subiektywizmu. „Różnorodność, złożoność i dwuznaczność ludzkich sądów to wrogowie techniki. Obrażają statystykę, sondaże, standaryzowane testy i biurokrację. W technopolu nie wystarczy, by badania społeczne odkryły ponownie odwieczne prawdy czy komentowały i krytykowały moralne zachowanie ludzi [...]. W technopolu badania społeczne nie mogą poprzestać na wysuwaniu metafor, obrazów, idei, które pomogłyby ludziom żyć z pewną dozą zrozumienia i godności [...]. Trzeba więc przekształcić psychologię, socjologię i antropologię w »nauki«, w których człowieczeństwo jako takie staje się przedmiotem, zupełnie jak rośliny, planety bądź kostki lodu” (Postman 1995, s. 188-189). Można zatem stwierdzić, iż współczesny menedżeryzm zyskał dodatkową sankcję scjentyzmu. Z drugiej strony, jeśli stwierdzimy, iż o zaufaniu w relacjach interpersonalnych decyduje wiarygodność i akceptacja (Penc 2011; por.: Golin 2003, s. 38), to nie brzmi to zbyt odkrywczo z punktu widzenia próby budowania nowego paradygmatu w zarządzaniu: zarządzaniu zaufaniem, zarządzaniu przez zaufanie, zarządzaniu opartym na zaufaniu (Grudzewski, Hejduk 2011, s. 101). Obrazuje jednak przekraczanie kolejnych granic tego, co można poddać pragmatycznej kontroli (z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej), oraz dążenie do konieczności (przynajmniej na poziomie językowym) uwzględniania zmian

¹ W ekonomii istnieją dwie najważniejsze teorie dotyczące kształtowania się naszych oczekiwań: teoria oczekiwań adaptacyjnych oraz teoria oczekiwań racjonalnych (za: Giddens 2004, s. 104-106).

² Jak widać, słowa Petera Druckera – „jeśli nie możesz tego zmierzyć, nie możesz tym zarządzać” – tracą na znaczeniu.

zachodzących w otoczeniu organizacyjnym. Jeśli przyjmiemy, iż ocena to proces, w trakcie którego następuje porównanie stanu faktycznego ze stanem oczekiwanym (np. przyjętymi w organizacji wzorcami zachowań, norm i wartości), to spełnia ona przede wszystkim funkcję kontrolną³. Postulowane zainteresowanie zarządzaniem zaufaniem (w kategoriach nowego „paradygmatu”) stoi zatem w sprzeczności z rzeczywistym obrazem świata organizacji, co ilustruje poniższa tabela:

Tabela 1. Poziom kontroli zachowań organizacyjnych a ewolucja języka organizacji

Stopień uszczegółowienia funkcji personalnej (ewolucja języka organizacji)	Cel oceny pracownika	Metody oceny
Administrowanie zatrudnieniem	Przyjmowanie Przemieszczanie Wynagradzanie	Ilościowe standardy pracy
Zarządzanie kadrami	Przyjmowanie Przemieszczanie Wynagradzanie Informacja Motywacja Korekcja Stabilizacja Rozwój	Ilościowe standardy pracy Ocena opisowa Technika wydarzeń krytycznych Listy kontrolne Ranking Ocenianie przez określanie celów Skale Testy Porównywanie parami Porównywanie ze standardami Technika wymuszonego rozkładu Model 360° Portfolio personalne Assessment Center Analiza Indywidualna Extended DISC Wywiad kompetencyjny
Zarządzanie zasobami ludzkimi		
Gospodarowanie czynnikami ludzkimi		
Zarządzanie kapitałem ludzkim		
Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji		
Zarządzanie wiedzą		
Zarządzanie talentami		
Zarządzanie kompetencjami		

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawiona powyżej sytuacja rosnącego stopnia kontroli nad podwładnymi stanowi logiczne rozwinięcie Taylorowskiej zasady, iż to „system myśli za człowieka”⁴, co w czasach swoistego kultu pojęcia samorealizacji (przynajmniej

³ Można oczywiście przyjąć inną, bardziej poprawną politycznie definicję oceny pracownika oraz jej celów – np. bardziej efektywna motywacja już zatrudnionych.

⁴ Przyjmujące postać m.in. systemu ocen wysublimowane techniki akulturacyjne i asymilacyjne zastąpiły rytuał inicjacyjny stosowany w zakładach Henry’ego Forda, w których ubrani w swoje narodowe stroje, śpiewając hymn własnego narodu nowo przyjmowani pracownicy wchodzili do dużych rozmiarów kotła z papieru, a następnie wychodzili ubrani w jednolite stroje, śpiewając tym razem hymn USA (por.: Grandin 2012).

w krajach europejskich oraz USA) stanowi poważny problem zarówno dla opisujących, jak i kształtujących logikę życia organizacyjnego.

Podsumowanie

Jeśli przyjmujemy, że zarządzanie jest rodzajem technologii (system władzy i kontroli przeznaczony do osiągnięcia maksymalnych korzyści z właściwej wiedzy, hierarchicznej organizacji zdolności ludzkich oraz przepływu informacji z dołu do góry i z powrotem), to akceptujemy również fakt istnienia w jego ramach wielu subtechnologii (metod i technik zarządzania). Wsparte o filary gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności stanowią jego twórczą kontynuację, choć wymagają nowych legitymizacji pojęciowych uwzględniających zmiany kulturowe i społeczne. „System”, wsparty nowymi technologiami np. informatycznymi, w coraz większym stopniu kontroluje wyizolowaną ze społecznego kontekstu funkcjonowania jednostkę. Parafrazując słowa Włodzimierza Iljicza Lenina: zaufanie jest dobre, ale kontrola lepsza. Biorąc pod uwagę kontekst intelektualny lat dwudziestych, trudno przypuszczać, aby obca była mu koncepcja zawarta w *The Principles of Scientific Management*.

Ewolucja idei zarządzania ludźmi wydaje się być reaktywna wobec zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Przyczyną tego stanu rzeczy jest z jednej strony konieczność adaptacji do zmieniających się oczekiwań kulturowych uzasadnianych sankcjonowaną prawnie samorealizacją człowieka, z drugiej zaś zachowanie elementarnego wymogu działalności gospodarczej – maksymalizacji zysku zwanej dziś maksymalizacją korzyści klienta. Maksymalizacja zysku pozostaje postrzegana nadal w kategoriach co najmniej wątpliwych „etycznie” (ze względu na czynnik ludzki), co będzie wymuszać w przyszłości nowe formy zewnętrznego, czysto formalnego upodmiotowienia potencjału społecznego w organizacji (Pabian 2015, s. 7-16) uwzględniającego nowe formuły jego legitymizacji.

Literatura

1. Al Zahrani A. (2011), *Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company*, „Advances in Management”, Vol. 5, No. 2.
2. Andreski S. (2002), *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
3. Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick.
4. Beck U. (2012), *Spółczesność światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Bell D. (1994), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Burnham J. (1941), *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, John Day, New York.
8. Callaway P.L. (2007), *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida.
9. Cantrell S. (2011), *Transform Your Agency into a Commission Machine*, „Employee Benefit Adviser”, Vol. 9, No. 6.

10. Cascio W. (1993), *Downsizing: What do We Know? What Have We Learned?*, "Academy of Management Executive", Vol. 7, No. 1.
11. Deal T., Kennedy A. (2000), *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering*, TEXERE, London - New York.
12. Domański R.S. (2001), *Kapitał ludzki w rozwoju Polski – uwagi do problemu*, [w:] Lipiński J., Orłowski W. (red.), *Wzrost gospodarczy w Polsce. Perspektywa średniookresowa*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
13. Eisenstad S.N., Roniger L. (1984), *Patrons, Clients and Friends*, Cambridge University Press, Cambridge.
14. Emerson H. (1912), *The Twelve Principles of Efficiency*, The Engineering Magazine, New York.
15. Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, "Bulletin de la Société de l'Industrie Miniérale", 3e livraison.
16. Finkelkraut A. (1999), *Zagubione człowieczeństwo*, PIW, Warszawa.
17. Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., New York.
18. Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
19. Gambetta D. (1993), *The Sicilian Mafia*, Harvard University Press, Cambridge.
20. Giddens A. (2004), *Oczekiwania ekonomiczne i zachowanie inwestycyjne*, [w:] Ryszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
21. Gliński B. (2000), *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Key Text, Warszawa.
22. Golin A. (2003), *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York.
23. Grandin G. (2012), *Fordlandia. Henry Ford i jego miasto-państwo w amazońskiej dżungli*, Świat Książki, Warszawa.
24. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, Vol. 1(116).
26. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków.
27. Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
28. Hamden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
29. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
30. Hejduk I. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
31. Hryniewicz J. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
32. Johnson P. (1989), *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*, t. 1, Wydawnictwo Pomost, Warszawa.
33. Kochanowicz J., Marody M. (red.) (2010), *Kultura i gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
34. Koehler-Frost W. (1995), *Outsourcing*, Szmidt Verlag, Berlin.
35. Konecki K. (2002), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 51, nr 2.
36. Kozielski J. (1977), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa.

37. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
38. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
39. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
40. Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, „Prakseologia”, nr 143.
41. Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
42. Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley & Sons, New York.
43. Łańcucki J. (2006), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
44. Łukasiewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
45. Lychmus P. (2010), *Coaching oparty na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
46. Magala S.J. (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
47. Manson B.J. (2000), *Downsizing Issues. The Impact on Employee Morale and Productivity*, Garland Publishing, A Member of the Taylor & Francis Group, New York - London.
48. Martyniak Z. (1988), *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
49. Metcalf H.C., Urwick L. (1942), *Constructive Conflict*, [w:] Metcalf H.C., Urwick L. (red.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Routledge: original edition, New York.
50. Mole J. (2000), *W tygłu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
51. Morawski W. (1975), *Nowe społeczeństwo przemysłowe. Analiza i krytyka koncepcji*, PWN, Warszawa.
52. Nickels W., McHugh J., McHugh S. (2002), *Understanding Business*, McGraw-Hill, Boston.
53. Oliver J. (2009), *Continuous Improvement: Role of Organisational Learning Mechanisms*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 6 (26).
54. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17.
55. Parsloe E., Wray M. (2011), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
56. Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
57. Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
58. Pfeffer J. (1997), *New Directions for Organisation Theory. Problems and Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
59. Postman N. (1995), *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa.
60. Rogala P. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 301.
61. Rogers C. (1969), *Freedom to Learn, Columbus*, Charles E. Merrill Publishing, Ohio.
62. Roszak T. (1995), *The Making of a Counter Culture: Reflections on the Technocratic Society and Its Youthful Opposition. With a New Introduction*, University of California Press, California.
63. Schiller H. (1989), *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression*, Oxford University Press, New York.

64. Sikorski C. (2002), *Oddziaływanie kierownika na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 51, nr 2.
65. Sławińska M. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa.
66. Smith M.R. (red.) (1985), *Military Enterprise and Technological Change: Perspectives on the American Experience*, The MIT Press, Cambridge.
67. Spalek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
68. Szaban J.M. (2012), *Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 13, cz. 1: Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, SAN, Łódź.
69. Szmatka J. (1989), *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikro socjologii strukturalnej*, PWN, Warszawa.
70. Sztompka P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
71. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
72. Tolman E.C. (1932), *Purposive Behavior in Animals and Men*, Century, New York.
73. Trocki M. (red.) (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
74. Watson J.B. (1913), *Psychology as the Behaviorist Views it*, “Psychological Review”, Vol. 20.
75. Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.) (2008), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
76. Winslow T.F. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York - London.

MAN AS A SUBJECT AND OBJECT OF MANAGEMENT – PARADHOXES OF ORGANIZATION IN THE WORLD OF POLITICAL CORRECTNESS

Abstract: This paper highlights the paradoxes of managing the organisations. They come as a result of increasingly more important influence of so called background and political correctness and spawn the theories contradictory to the theory of rationality presented in Max Weber's work. An interesting example of this would be a management of trust. In this paper I will try to convince the Readers that the theories of management, including the management of human resources, are caused by political and social changes around the organisations. However, they do not change the fundamental rules of management, which were established in 1910.

Keywords: management, political correctness, human resources, hierarchization