

Wojciech Pawnik

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ZARZĄDZANIE A ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACYJNYM

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł podejmuje próbę określenia wpływu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji na koncepcje zarządzania w perspektywie socjologicznej. Autor stawia tezę, iż nauki o zarządzaniu są zdecydowanie bardziej wrażliwe na zmiany społeczno-kulturowe, choć podstawowe idee zarządzania nie ulegają znaczącej transformacji. Ze względu na interdyscyplinarny charakter przedmiotu analizy, skoncentrowano się na ideach właściwych zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji. W pierwszej części analizy przedstawiono zarys źródeł sprzeczności świata organizacji uwzględniając ich kontekst społeczno-kulturowy. W części drugiej scharakteryzowano zarządzanie, jako próbę poszukiwania pewności w zmieniającym się otoczeniu i jej możliwe implikacje dla własnego zaplecza teoretycznego. Ostatnia część stanowi ilustrację praktycznych konsekwencji poszukiwania pewności w obszarze zarządzania aktorami życia organizacyjnego.

Narodziny „nowoczesności”, czyli źródła sprzeczności świata organizacji

Zdaniem Paula Johnsona, nowoczesny świat narodził się 29 maja 1919 roku. W tym dniu fotografie zaćmienia Słońca wykonane na Wyspie Książęcej w Zatoce Gwinejskiej oraz w miejscowości Sobral w Brazylii zweryfikowały pozytywnie nową teorię Wszechświata. Od niemal pięćdziesięciu lat w środowisku uczonych było sprawą oczywistą, iż kosmologia newtonowska oparta na liniach prostych geometrii Euklidesa i wypracowanych przez Galileusza pojęciach czasu absolutnego wymagała istotnych modyfikacji. Przetrwała ponad dwieście lat stanowiąc istotny fundament rozwoju europejskiego oświecenia, rewolucji przemysłowej, ekspansji ludzkiej wiedzy, wolności i charakterystycznej dla XIX

wieku koniunktury gospodarczej¹. Wykonane wtedy fotografie zweryfikowały pozytywnie rozwijaną od 1905 roku koncepcję Alberta Einsteina (znaną początkowo jako szczególna teoria względności) kończąc istotny etap w poszukiwaniach wszechobejmującej ogólnej teorii względności. Społeczna recepcja teorii Einsteina kształtowała się inaczej, aniżeli oczekiwalby tego sam jej twórca: pojęcia czasu i długości absolutnej straciły swoje pierwotne znaczenie. Ruchy sfer przestały być pewne. Na początku lat dwudziestych XX wieku rozpowszechniło się przekonanie, iż jakiegokolwiek absoluty czasu, przestrzeni, dobra i zła, wiedzy i wartości przestały istnieć mimo tego, iż twórca ogólnej teorii względności poświęcił całe swoje zawodowe życie poszukiwaniu prawdy i pewności². Był kontynuatorem ukształtowanej w toku rewolucji przemysłowej metody doświadczalnej nowej nauki oraz jej podstawowych zasad:

1. Prawdziwą wiedzę o przyrodzie można uzyskać w drodze powtarzalnych metodycznych badań.

2. Badania te wymagają empirycznej weryfikacji oraz teorii prowadzących do ujawnienia schematów funkcjonowania przyrody (jej praw).

3. Badania muszą być prowadzone w taki sposób, aby każdy eksperymentator mógł je powtórzyć i potwierdzić bądź podważyć wyniki.

4. Przyjęcie powyższych założeń warunkowało zdefiniowanie osobowości badacza, co najlepiej ilustruje powiedzenie Newtona: *hypothesis non fingo*.

Należy jednak pamiętać, iż postęp nauk przyrodniczych nie był prostą konsekwencją upowszechnienia racjonalizmu. Uniwersytety przyjmowały bowiem nowe nauki empiryczne pod wpływem presji i nacisków zewnętrznych, zaś społeczeństwa uznawały wartość nowych nauk wówczas, gdy zostawały pokonane bronią stworzoną dzięki ich odkryciom. Innymi słowy, „[...] metoda nauk empirycznych odniosła triumf na całym świecie, ponieważ zwiększyła potęgę tych, którzy ją uprawiali, dając im przez to przewagę nad resztą. Czary odeszły w przeszłość nie dlatego, że przestały odpowiadać skłonnościom ludzkiego umysłu, ale dlatego, że przegrały konkurencję z nauką o władzę nad przyrodą. Ale chociaż zaklęć nie używa się już do uzyskania władzy nad przyrodą, są one wciąż o wiele bardziej skuteczne w manipulowaniu tłumem niż logiczne argumenty i dlatego w kierowaniu ludzkim zachowaniem czarnoksiężstwo jest bardziej ponętne niż postawa naukowa”³.

¹ P. Johnson: *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*. POMOST, Warszawa 1989, s. 9.

² Tak pisał do matematyka i fizyka Maxa Borna: „Ty wierzysz w Boga, który gra w kości, a ja w prawo doskonałe i porządek w świecie, który obiektywnie istnieje i który ja w szaleńczo spekulatywny sposób próbuję ująć. Wierzę mocno, ale i mam nadzieję, że ktoś odkryje bardziej realistyczny sposób lub też bardziej namacalną podstawę, niż było to mnie dane”. Ibid., s. 12.

³ S. Andreski: *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 100.

Przytoczone wyżej zasady newtonowskiego modelu nauki zakładają ścisłą i stosunkowo prostą zależność zachodzącą między naturą a wiedzą o niej. „Prawo powszechnego ciężenia ważne jest w każdych okolicznościach i w każdej kulturze. Przyspieszenie ciał swobodnie spadających jest proporcjonalne do czasu spadania [...]. Istotą nauki winna być jej absolutna, ponadczasowa, a nie tylko prowizoryczna czy przybliżona prawdziwość. Mocne uzasadnienie znajdował realizm, to jest wiara, że wiedza może być zgodna z rzeczywistym stanem rzeczy”⁴. W konsekwencji do czasów Einsteina w świadomości społecznej utrwaliło się przekonanie, iż interesy, wartości, lojalność badacza nie miały wpływu na cechy przypisywane abstrakcyjnej wiedzy. Ten swoisty scjentyzm oddaje najlepiej opublikowany blisko sto lat wcześniej przed koncepcją Einsteina „*Essai philosophique sur les probabilités*” Pierre-Simona de Laplace’a, w którym pisał: „Umysł, który w danym momencie znałby wszystkie siły ożywiające naturę oraz pozycję wszystkich ciał, z jakich się ona składa, gdyby był dość obszerny, by przeanalizować wszystkie te dane – taki umysł mógłby ogarnąć jedną prostą formułą ruchu największych ciał we wszechświecie i najmniejszych atomów; nie byłoby dlań niczego niepewnego; przyszłość i przeszłość otwierałyby się jednak przed jego oczyma”⁵. Tak scharakteryzowana postawa badacza została zakwestionowana po obserwacji skutków realizacji projektu „Manhattan”. Zaczęto stawiać pytania o motywacje badaczy. O to, czy nie są przypadkiem współtwórcami procesów społeczno-gospodarczych, a nie tylko bezinteresownymi odkrywcami praw obiektywnych. Okazało się, iż okoliczności kulturowe i społeczne sprzyjają powstawaniu pewnych teorii naukowych, a zarazem wykluczają możliwości formułowania innych. Dotyczyło to również koncepcji Newtona, który nie mógł zaakceptować teorii materii, która definiowałaby ją jako ożywioną i samoistną. Według niego, kartezjańska teoria materii prowadziła w oczywisty sposób do odrzucenia boskiej interwencji w prawa przyrody, czego – jako dobry anglikanin – nie mógł sobie wyobrazić. Jednakże źródła powstania określonej koncepcji teoretycznej to jedno, zaś ich społeczna recepcja to inna kwestia, jak było to w przypadku teorii Einsteina. Ale również w odniesieniu do tzw. żelaznego prawa płacy Davida Ricardo czy też teorii wartości dodatkowej Karola Marksa. Dowodząc, iż wynagrodzenie robotnika nigdy nie może być większe od absolutnego minimum Ricardo dostarczył tzw. naukowej legitymizacji wyzysku, zaś Marks starał się udowodnić jego wszechobecność opierając się na wątpliwych empirycznie dedukcjach oraz teorii wartości ekonomii klasycznej. Pierwszy „naukowo” zniechęcał robotników do poprawy swojej sytuacji, drugi zaś w równie „naukowy” sposób motywował do zmiany istniejących warunków życia. To jeszcze jeden przykład wpływu interpretacji świata – w tym wypadku

⁴ J. Appleby, L. Hunt, M. Jacob: *Powiedzieć prawdę o historii*. ZYSK i S-KA, Poznań 2000, s. 35.

⁵ F.W. Hayek: *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*. Liberty Press, Indianapolis 1952, s. 201.

społecznego – na zachowania jednostek. Innymi słowy, pojawił się problem relatywizacji epistemologii – istoty i wartości poznawania rzeczywistości⁶. Richard McKay Rorty stwierdził wprost, iż koncepcja teorii poznania jest całkowicie pozbawiona sensu, ponieważ opiera się na wątpliwym empirycznie założeniu, iż sam proces poznania jest odzwierciedleniem rzeczywistości⁷. Nastąpiło całkowite odwrócenie perspektywy samorefleksji w określonych dziedzinach badań obejmującej ich podstawy poznawcze. Z czasem wykrystalizowały się dwie orientacje badawcze: epistemologia fundamentalistyczna oraz epistemologia niefundamentalistyczna. W tabeli 1 zawarto krótką charakterystykę.

Tabela 1

Podstawowe różnice samorefleksji w dziedzinach naukowych

Kryterium	Epistemologia fundamentalistyczna	Epistemologia niefundamentalistyczna
1	2	3
Koncepcja przedmiotu badań	Przedmiot badań jest precyzyjnie określony naturą rzeczywistości Jednoznaczna definicja organizacji i przedmiotu zarządzania	Przedmiot badań powstaje w toku interakcji podmiotu i przedmiotu Wieloznaczne i zmienne określenie organizacji i przedmiotu zarządzania
Koncepcja podmiotu badań	Podmiot jest niezależny od przedmiotu Badacz organizacji może być obiektywnym obserwatorem	Podmiot i przedmiot są współzależne Badacz organizacji musi ingerować w badany świat
Relacje między przedmiotem a podmiotem poznania	Podmiot poznania uzyskuje bezzałożeńową i bezpośrednią wiedzę o przedmiocie poznania Badanie organizacji to empiryczne poznanie uniwersalnych związków przyczynowych	Podmiot poznania uzyskuje wiedzę o przedmiocie poznania opartą na założeniach aksjologicznych i zapośredniczoną przez język Badanie organizacji to proces interwencji aksjologicznej, dającej wiedzę uwarunkowaną sytuacyjnie
Rozumienie prawdy	Korespondencyjna koncepcja prawdy Nauki o zarządzaniu odzierciedlają i opisują rzeczową lub atrybutową organizację	Niekorespondencyjne koncepcje prawdy Nauki o zarządzaniu nie tylko odzwierciedlają, lecz także kształtują organizację i zarządzanie

⁶ Można nazwać paradoksalną sytuację, w której w czasie dominacji kulturowego postulatu indywidualizacji w przeżywaniu świata, autonomizacji życia jednostek, demokratyzacji stosunków społecznych, rosnącego poczucia niepewności i egzystencjalnego lęku ostatecznym kryterium pewności stała się nauka, której oświeceniowa wizja, jako bezinteresownej, zwalczającej ignorancję i wolnej od wartości prawdy została poddana gruntownej krytyce.

⁷ R. Rorty: *Filozofia a zwierciadło natury*. Aletheia, Warszawa 1997.

cd. tabeli 1

1	2	3
Rozumienie racjonalności	Uniwersalne kryteria racjonalności Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie racjonalne, a więc uniwersalne	Kulturowe kryteria racjonalności Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie kulturowe, a więc uwarunkowane historycznie
Pytanie o metodologię naukową	Odkrywanie wiedzy pewnej, zweryfikowanej przez zastosowanie racjonalnych procedur badawczych Najogólniejsze teorie i metody zarządzania są trwale i wiarygodne niezależnie od warunków historycznych	Tworzenie wiedzy niepewnej, uwarunkowanej historycznie przez stosowanie procedur heurystycznych Teorie, metody i techniki zarządzania są nieuchronnie kulturowe i historyczne
Problem granic dyscypliny naukowej	Demarkacja dyscyplin naukowych jest trwała i wyznaczana granicami badanej rzeczywistości Przedmiot nauk o zarządzaniu jest interdyscyplinarny, ale swoisty i niezmienny (zakorzeniony w rzeczywistości)	Granice między dyscyplinami naukowymi są płynne, zmienne historycznie i konstruowane społecznie Przedmiot nauk o zarządzaniu ma płynne i zmienne granice określone przez społeczny konsens
Relacje między poznaniem a działaniem	Proces poznawania rzeczywistości powinien być oddzielony od procesu działania Poznanie organizacji i procesu zarządzania to pierwszy etap, drugim może być projektowanie, a trzecim wdrażanie zmian	Procesy poznawania i działania są nierozłączne Poznanie jest ingerencją w funkcjonowanie organizacji, a zmiana jest jednocześnie wzbogacaniem poznania

Źródło: Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE S.A., Warszawa 2005, s. 19-20.

Pamiętając o wszystkich wątpliwościach można przyjąć, iż nauka to poszukiwanie stałych, niezmiennych i uniwersalnych praw rządzących procesami przy założeniu, że zachodzą pomiędzy nimi określone relacje przyczynowo-skutkowe. W odniesieniu do badania zachowań ludzkich należy jednak pamiętać, iż procesy są zdeterminowane strukturą świata przyrody i nie mają nic wspólnego z praktykami właściwymi dla świata społecznego. Są to rozmaite zdarzenia będące konsekwencją ludzkich decyzji – funkcją oddziaływania inteligencji i środowiska. Choć rozmaite ludzkie sprawy charakteryzuje określony stopień regularności, to nie determinują ich niezmiennne prawa przyrody. Jeśli tak, to „[...] w żadnym poza najbardziej potocznym z sensów nie można nazwać nauką dążenia do zrozumienia ludzkiego zachowania i uczuć. Można by, oczywiście, wskazywać na fakt, iż zarówno badacze prawa przyrody, jak i zachowania ludzkiego często ujmują swoje obserwacje ilościowo, i na tej podstawie zaliczyć te dziedziny do jednej kategorii. Właściwą analogią byłoby tu twierdzenie, że ponieważ i malarz pokojowy, i artysta używają farb, obaj wykonują ten sam zawód

i w tym samym celu”⁸. Jeśli jednak przyjmiemy, iż odpowiednikiem słowa *science* jest każde systematyczne badanie, którego celem jest dostarczenie rzetelnego opisu oraz uzasadnionych wyjaśnień i uogólnień opartych na faktach, to przedstawiona wyżej analogia traci na swojej krytycznej wyrazistości. W odniesieniu do nauk społecznych podniesiona kwestia jest nieco bardziej skomplikowana. Czy badania prowadzone nad wyjaśnianiem zachowań ludzkich muszą być uzależnione od doktryny uniwersalnego determinizmu? Czy konieczne jest założenie, iż tzw. naukowe badanie zachowań społecznych wymaga zanegowania wolnej woli – fenomenu znanego tylko z introspekcji? Zdaniem Stanisława Andreskiego, ani determinizm, ani indeterminizm nie mogą być udowodnione jako zasada ontologiczna. Determinizm można by udowodnić wówczas, gdyby udało się ustalić przyczynę ostatniego ze wszystkich nie wytłumaczonych zdarzeń, zaś indeterminizm tylko wtedy, gdyby dowieść, że to nie jest możliwe. Co więcej „[...] można dowodzić, że doskonała przewidywalność jest logicznie niemożliwa w odniesieniu do systemu, którego część stanowi sam obserwator, swoimi działaniami (w tym również przewidywaniami) wpływający na inne zjawiska. Jego przewidywania stanowią bowiem część łańcucha przyczynowo-skutkowego i mógłby on przyszłość w pełni przewidzieć tylko wówczas, gdyby mógł przewidywać własne przewidywania, co byłoby możliwe tylko wówczas, gdyby mógł przewidywać przewidywania własnych przewidywań”⁹. Co więcej, skłonność badanych ludzi do reagowania na to, co mówią o nich wyniki otrzymanych badań stawia przed reprezentantami nauk społecznych trzy zasadnicze problemy. Pierwszy z nich to problem natury metodologicznej – to elementarna trudność związana z możliwością weryfikacji twierdzeń mogących wpływać na sytuacje i zdarzenia, które mogą być tylko i wyłącznie opisywane i poddawane analizie. Drugi to problem nacisków na prowadzenie badań tylko w pewnych określonych przez samych zainteresowanych (rząd, korporacje, zarząd itp.) kierunkach oraz ujawnianie wybranych wyników badań (to, co się publicznie ogłasza może wpłynąć na to, co się wydarzy). Trzeci jest pochodną dwóch poprzednich – to właściwy naukom społecznym pewien rodzaj bezkarności, który pozwala mówić nieprawdę lub ogłaszać kryptoreklamę¹⁰. „Politolog lub ekonomista rzadko bywa zmuszony do przyznania, że popełnił błąd, ponieważ zawsze może przytoczyć argument przemawiający za jego teorią. Nawet jeśli ci, którzy postępowali zgodnie z jego zaleceniami lub radami, wpadli w poważne kłopoty, nigdy nie da się udowodnić, że nie byłoby jeszcze gorzej, gdyby przyjęto inną strategię działania”¹¹.

⁸ N. Postman: *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*. PIW, Warszawa 1995, s. 177.

⁹ S. Andreski: Op. cit., s. 31.

¹⁰ Ibid., s. 47.

¹¹ Ibid.

Pomimo przedstawionych wątpliwości w naukach społecznych (współtworzących zarządzanie) utrwaliło się przekonanie, iż tak samo pewną wiedzę, jaką proponują nauki przyrodnicze można również uzyskać w odniesieniu do zachowań człowieka, w tym – zachowań organizacyjnych. W konsekwencji doprowadziło to do powstania idei tzw. inżynierii społecznej. Do jej ojców-założycieli można m.in. zaliczyć:

- Juliana Offray de la Mettrie, współtworzącego intelektualne fundamenty rewolucji francuskiej, autora dzieła „Człowiek-maszyna”,
- Jamesa Watta, którego aktywność spowodowała, iż umiejętności techniczne na zawsze zmieniły psychospołeczne oraz materialne środowisko świata zachodniej cywilizacji dając podwaliny myśleniu mechanistycznemu oraz biurokratycznej organizacji,
- Clauda Henri de Saint-Simona, oryginalnego i wykraczającego poza horyzont Oświecenia myśliciela, twórcę pojęcia społeczeństwa przemysłowego oraz autora „Katechizmu industrialistów”,
- twórcę socjologii Augusta Comta, agnostyka i buntownika usuniętego z École Polytechnique w Paryżu za nieprawomyślność, sekretarza Saint-Simona,
- Herberta Spencera, uczonego epoki wiktoriańskiej, autora m.in. „Zasad socjologii”, klasyka ewolucjonizmu, a zarazem prekursora funkcjonalizmu w naukach społecznych, który m.in. wzbogacił słownictwo naukowe wprowadzając takie terminy, jak funkcja, instytucja, organizacja,
- Charlesa Fouriera oraz Roberta Owena – zaprojektowana przez ostatniego z wymienionych wzorcowa społeczność fabryczna ze skróconymi godzinami pracy, znacznie lepszymi warunkami egzystencji oraz systemem edukacji dla dzieci robotników, sygnalizowała zmianę roli przedsiębiorcy i organizacji użytecznej w systemie gospodarki wolnorynkowej, a także wiarę w rosnące możliwości oddziaływań socjotechnicznych.

Ewa Masłyk-Musiał zaproponowała interesującą z punktu widzenia przeprowadzanej analizy poznawczą genealogię socjologii organizacji i zarządzania¹². Nieprzypadkowo tzw. szkole „naukowego” zarządzania proponującej określony sposób rozwiązywania problemów świata organizacji towarzyszy równoległe perspektywa inżynierii społecznej w nowym społeczeństwie przemysłowym. Jej najbardziej wpływowym przedstawicielem i współtwórcą – Burrhus Frederick Skinner – był przekonany, iż behawioryści stworzyli inżynierię behawiorystyczną, zwaną także „technologią zachowania”¹³. Jej celem nie była

¹² E. Masłyk-Musiał: *Socjologia organizacji i zarządzania*. UMCS, Lublin 1996, s. 16-17.

¹³ „Dla kontrastu warto zaznaczyć, że największym osiągnięciem Skinnera w «technologii zachowania» było wytrenowanie dwóch gołębi tak, aby odbijały między sobą piłkę. Bez wątpienia wymagało to wiele przemyślności i wytrwałości, trudno jednak traktować to jako wystarczające upoważnienie do wypowiadania się jako ekspert o cywilizacji i polityce”. S. Andreski: *Op. cit.*, s. 235.

zmiana stanów wewnętrznych (np. lęk, poczucie winy, siła woli), lecz modyfikacja obserwowalnych i mierzalnych reakcji człowieka, przy założeniu, iż określone parametry zachowań można w sposób jednoznaczny zoperacjonalizować – podobnie jak parametry rozmaitych przedmiotów zewnętrznych (np. stół, krzesło, komputer). Choć w pewnym sensie zachowanie człowieka jest sprawcze (kształtuje swoje środowisko), to oddziaływanie otoczenia na zachowanie ma zdecydowanie bardziej fundamentalny charakter. „O ile środowisko jest układem aktywnym, człowiek jest jedynie tworem reaktywnym”¹⁴. Według behawiorystów, główną rolę w sterowaniu zachowaniem człowieka odgrywają wzmocnienia pozytywne (nagrody) i negatywne (kary), zaś zachowanie człowieka jest tylko kopią środowiska, w którym funkcjonuje. Reprezentanci tej dziedziny psychologii byli przekonani, iż badania nad procesami umysłowymi oraz zachowaniem człowieka osiągnęły stan bliski naukom fizyczno-chemicznym, co umocniło tylko intelektualne fundamenty scjentyzmu. Scjentyzm zakłada, iż¹⁵:

1. Metody nauk przyrodniczych można stosować do wyjaśniania zachowań ludzi.

2. Nauki społeczne tworzą ogólne zasady, które można wykorzystać w celu zorganizowania nie tylko racjonalnie funkcjonującej organizacji, ale także i społeczeństwa. Innymi słowy, można zaprojektować nadzorowane przez specjalistów określone „środki techniczne” do kontrolowania i kierowania zachowaniami ludzi.

3. Wiara w naukę to zarazem spójny system przekonań nadający życiu sens oraz poczucie dobrostanu¹⁶.

Frederick Winslow Taylor – poszukiwanie pewności w zmieniającym się otoczeniu

Stany Zjednoczone Ameryki Północnej to kraj, którego z perspektywy europejskiej do dziś nie jesteśmy w stanie zrozumieć. W 1930 roku austriacki ekonomista Joseph Schumpeter stworzył metaforę amerykańskiego porządku gospodarczego: twórcza destrukcja. Władze nie są zainteresowane pomocą dla starych upadających przedsiębiorstw, choć w znaczącym stopniu faworyzują potencjalnych, przyszłych przedsiębiorców. „Mamy tu do czynienia z przeciwnieństwem modelu dominującego w Europie: u nas liczą się prawa nabyte;

¹⁴ J. Kozielecki: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. PIW, Warszawa 1977, s. 23.

¹⁵ N. Postman: Op. cit., s. 175.

¹⁶ Można nazwać paradoksalną sytuację, w której w czasie dominacji kulturowego postulatu indywidualizacji w przeżywaniu świata, autonomizacji życia jednostek, demokratyzacji stosunków społecznych, rosnącego poczucia niepewności i egzystencjalnego lęku ostatecznym kryterium pewności stała się nauka. Jej oświeceniowa wizja, jako bezinteresownej, zwalczającej ignorancję i wolnej od wartości prawdy została poddana gruntownej krytyce.

w Stanach Zjednoczonych nic nie jest nabyte. Pracownik amerykańskiego sektora prywatnego będzie zatrudniony średnio w sześciu różnych miejscach; za tę cenę bezrobocie nie dotknie go nigdy (albo tylko na krótko). Prywatny rynek pracy nie jest chroniony, więc – paradoksalnie – praca jest pewniejsza w Stanach Zjednoczonych niż w Europie; niestabilność zatrudnienia prowadzi do ogólnego bezpieczeństwa pracy¹⁷. Twórcza destrukcja nie ma – jak dotąd – skutecznej alternatywy. Doświadczenie wskazuje, iż to, przynajmniej na razie, jedyna droga szybkiego wzrostu i pełnego zatrudnienia. Europa jest zakładnikiem wolnego wzrostu i rosnącego bezrobocia w sektorze prywatnym, choć często można tutaj przeczytać, iż amerykański kapitalizm jest nie tylko niemoralny, lecz także pełen sprzeczności¹⁸. W kraju, którego kulturowe podstawy tworzy sceptycyzm wobec kultury, otwartość na wykorzystywanie ekonomicznych możliwości nowych technologii oraz wiara w istnienie alternatywnych możliwości technologicznych dla każdego przekonania, obyczaju lub tradycji¹⁹ pojawiła się koncepcja Fredericka Winslawa Taylora znana jako „naukowe” zarządzanie.

Jesienią 1910 roku w USA, na wniosek Kolei Północno-Wschodniej, Międzypanstwowa Komisja handlu prowadziła przesłuchania w sprawie podwyższenia opłat za przewozy w celu rekompensaty wzrostu płac zatrudnionych tam pracowników. Wyrażające swój sprzeciw stowarzyszenie handlowców powołało się na zasady „naukowego zarządzania”, dzięki którym w tym samym czasie dyrekcja kolei mogłaby podwyższyć płace i jednocześnie obniżyć koszty. Wniosek upadł, lecz autor koncepcji (choć nie twórca nazwy „naukowe zarządzanie”) opublikowanej w 1911 roku w książce poświęconej zasadom *scientific management*²⁰ wpłynął w zasadniczy sposób na postrzeganie miejsca i roli aktorów życia organizacyjnego tworząc zasadnicze fundamenty technopolu – stanu umysłu i kultury polegającym na deifikacji techniki, jako ostatecznego kryterium pewności²¹. Sytuacji, w której kryterium skuteczności i efektywności zdezonizowało kryterium prawdy. Frederick Winslow Taylor był głęboko przekonany, iż:

1. Wydajność stanowi podstawowy celem ludzkiej myśli i pracy.
2. Rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd.

¹⁷ G. Sorman: *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*. Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Poznań 2004, s. 190.

¹⁸ Ibid., s. 192.

¹⁹ N. Postman: Op. cit., s. 64.

²⁰ T.F. Winslow: *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York, NY, USA and London, UK 1911.

²¹ W tym kontekście interesujące wydają się uwagi Johna Brockmana, założyciela Brockman Inc., Fundacji Edge, współtwórcy tzw. Trzeciej kultury: „W dwudziestym wieku, w epoce wielkiego postępu naukowego, zamiast naukę i technologię umieścić w centrum naszego intelektualnego świata – poprzez stworzenie systemu edukacyjnego, w którym nauki ścisłe i przyrodnicze traktowane byłyby na równi z literaturą i sztuką – oficjalna kultura wyższa po prostu wyrzuciła je poza nawias. Uczni-humaniści postrzegają technikę wyłącznie jako narzędzie, a ponieważ to oni tworzą elity uniwersyteckie, udało im się sprawić, że nauki ścisłe znalazły się poza kanonem wykształcenia i kanonem „sztuk wyzwolonych”. *Nowy renesans. Granice nauki*. Red. M. Brockman. CiS, Warszawa 2005, s. 11.

3. Ocenom formułowanym przez ludzi nie można ufać – są skażone nieścisłością, dwuznacznością oraz zbędną złożonością.

4. Subiektywizm przeszkadza w jasnym formułowaniu myśli.

5. To, czego nie można zmierzyć albo nie istnieje, albo nie ma wartości.

6. Władzę decydowania należy oddać w ręce specjalistów²².

Taylor po raz pierwszy wyartykułował w sposób jednoznaczny twierdzenie, że idei społeczeństwa najlepiej służy oddanie ludzi do dyspozycji ich technik oraz technologii oraz – *toutes proportions gardées* – życie człowieka jest mniej warte niż wykorzystywana przez niego maszyna. W konsekwencji powstała sytuacja, w której ocenę wydawaną dotychczas przez robotnika zastąpiono prawami, regułami i zasadami „nauki” o jego zawodzie. „Oznaczało to oczywiście, że pracownicy będą musieli zrezygnować ze wszystkich tradycyjnych reguł praktycznych, do których przywykli; w rzeczywistości zwolniono ich z jakiegokolwiek odpowiedzialności za myślenie. System myślał za nich. Jest to fakt podstawowy, prowadził bowiem do poglądu, że wszelkiego rodzaju technika może myśleć za nas, a to jest jedna z najważniejszych zasad technopolu”²³. Wydajność, kryteria techniczne, eliminacja subiektywnej dwuznaczności, obsesyjny kult liczb oraz hierarchia oto fundamenty zarządzania, które pozostają niezmiennione do dziś. Ta uwaga odnosi się do każdego elementu współtworzącego proces zarządzania – w tym do zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Nic w tym dziwnego, ponieważ współtworząca dziś logikę życia organizacyjnego triada (fundament współczesnego systemu zarządzania): policzalność, gramatocentryzm oraz hierarchiczność – ukształtowała się w środowisku niemającym wiele wspólnego z tak często podnoszonym dziś postulatem podmiotowego traktowania jej aktorów. Koncepcję Taylora współtworzyły w zasadniczy sposób m.in.:

1. Dwie innowacje wprowadzone przez czwartego komendanta Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point Sylvanusa Thayera w 1817 roku: ocena wyników egzaminów za pomocą liczb oraz wprowadzenie hierarchicznie zorganizowanego tzw. systemu „szeregów”.

2. Badania nad czasem i ruchem prowadzone przez Daniela Tylera w zbrojowni w Springfield w 1832 roku, który wprowadził obiektywne wskaźniki norm produkcji dla każdego stanowiska pracy.

3. Aktywność byłego sierżanta kancelisty Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point Georga Whistlera, naczelnego inżyniera Kolei Zachodniej, któremu zawdzięczamy wszechobecność zasady gramatocentryzmu i hierarchiczności. Generują one przekonanie, iż najbardziej pełna wiedza na temat stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa znajduje się w tworzonych przez poszczególne działy (komórki, segmenty) raportach i sprawozdaniach, które kolejno spływają do centralnego ośrodka decyzyjnego.

²² N. Postman: Op. cit., s. 65.

²³ Ibid.

Koncepcja Taylora stosunkowo szybko zyskiwała uznanie, m.in. w Polsce, o czym może świadczyć fakt, iż już w pierwszym numerze „Przeglądu Organizacji” zamieszczono jego artykuł poświęcony wydajności pracy urzędników państwowych²⁴. Zdaniem Piotra Górskiego, było to możliwe, ponieważ dla dwóch pierwszych dekad XX wieku coraz większego znaczenia nabierała ideologia progresywizmu. Choć charakteryzowała się wieloma nurtami, łączyło ją przekonanie o uniwersalności procesów społecznych w świecie i poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów społecznych oraz gospodarczych. „Progresywizm, uznając istnienie gospodarczego i społecznego chaosu, poszukiwał jednak sposobów na jego opanowanie. Dominującą orientacją był racjonalizm, co w najwyższym stopniu sprzyjało upowszechnieniu metod inżynierskich podczas rozwiązywania problemów organizacyjnych i społecznych. Prezentowane one były jako neutralne aksjologicznie instrumenty organizacji i kierowania”²⁵. Powyższe uwagi zawierają dwa błędy natury merytorycznej.

Po pierwsze, kontekst poszerzania się wpływów idei Taylora współtworzyła raczej cecha kulturowa społeczeństwa amerykańskiego, której różne sposoby realizacji obserwujemy również i dzisiaj: uniwersalizm. Cecha ta nie ma nic wspólnego z postulowaną w nauce dyrektywą odkrywania praw uniwersalnych (tzw. epistemologia uniwersalistyczna). Oto jej dwa najważniejsze źródła:

- Deklaracja Niepodległości – zbiór zasad obowiązujących wszystkich, zawsze i wszędzie,
- Konstytucja USA – uniwersalny kodeks uwzględniający odmienną kulturę emigrantów.

Amerykański styl życia jest skodyfikowany w stopniu, który wydaje się co najmniej dziwny dla przedstawicieli innych narodów, lecz ma to swoje mocne strony. Jak zauważają Charles Hampden-Turner oraz Alfons Trompenaars kulturowe dążenie do uniwersalizacji „[...] wpływa korzystnie na zdolność państwa do tworzenia bogactwa. Istnieje wówczas skłonność do idealizacji nauk ścisłych i chęć stosowania ich w przemyśle. Kodyfikacja wpływa korzystnie na liczne dziedziny tworzenia bogactwa: inżynierię, bezpieczeństwo, finanse, księgowość i prawo”²⁶. Jednocześnie społeczeństwo zacieraające wszelkie granice lub tolerujące różnice minimalne z europejskiej perspektywy wydaje się bliskie konformizmowi. Idea produktu uniwersalnego (m.in. ford, coca-cola, Cookie Cutter, IBM, McDonald's) to także rozmaite idee rozwiązań politycznych, gospodarczych i organizacyjnych w imię głęboko zakorzenionej kulturowej cechy: to, co

²⁴ F.W. Taylor: *Wydajność pracy urzędników państwowych*. „Przegląd Organizacji” 1925, nr 1.

²⁵ P. Górski: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 15. Idea progresywizmu znalazła swoje historyczne spełnienie w technopolu, w którym „[...] najwygodniej się czują ci, którzy są przekonani, iż postęp techniczny stanowi najwyższe osiągnięcie ludzkości, a zarazem jest instrumentem, który pozwoli rozwiązać nasze największe dylematy”. N. Postman: *Op. cit.*, s. 87.

²⁶ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 28-29.

sprawdziło się u nas sprawdzi się w każdych innych warunkach²⁷. Warto przypomnieć, iż choć w Europie jest bardziej znana idea fordyzmu (do czego walnie przyczynił się Tomáš Baťa, współzałożyciel przedsiębiorstwa „Bata”) to w tym samym czasie jej ekonomicznym rywalem była firma General Motors. Ford produkował identyczne samochody (Ford T), zaś General Motors opierała się na nieco odmiennej koncepcji społeczeństwa amerykańskiego – produkowała zróżnicowane samochody odpowiadające konkretnej klasie czy też warstwie społecznej. W tej sytuacji każdy potencjalny konsument w momencie zakupu określonej marki miał poczucie pokonywania kolejnych szczebli drabiny społecznej. Do dzisiaj społeczeństwo amerykańskie balansuje między równością a niewielką różnicą²⁸.

Po drugie, jeśli uwzględnimy wspomniane wyżej twierdzenie Taylora, że idei społeczeństwa najlepiej służy oddanie ludzi do dyspozycji ich technik oraz technologii, to trudno mówić o neutralnym aksjologicznie charakterze instrumentów organizacji i kierowania. Zawsze bowiem można postawić najprostsze pytanie: jeśli metody naukowe pozwoliły zweryfikować pozytywnie rozwiązanie określonego problemu, to dla kogo jego akceptacja będzie korzystna? „Pojęcie postępu technicznego czerpie swoje znaczenie z naszego sposobu patrzenia na walkę ludzi z przyrodą oraz z zainteresowania, jakie żywimy wobec wszystkich zwycięstw i porażek człowieka. Jeśli jednak zaczynamy mówić o «technologicznym» sterowaniu zachowaniem ludzi, natychmiast pojawia się pytanie, kto jest w tej grze technologiem, a kto materiałem. Postęp w technologii zachowania może oznaczać tylko wzrost władzy jednych ludzi nad drugimi”²⁹. Co więcej, jeśli odwołujemy się do pojęcia racjonalności to co mamy na myśli? Jaki rodzaj racjonalności? Czy chodzi o racjonalność celową oznaczającą przemyślaną i właściwy wybór najlepszych środków do osiągnięcia zamierzonego celu? A może racjonalność wartościową, czyli stałe zmierzanie do wyraźnie zdefiniowanego ideału? A może racjonalność rzeczową, czyli skuteczność? Na koniec pozostaje nam racjonalność metodologiczna, czyli nasze działanie jest racjonalne o tyle, o ile opiera się na prawdziwej wiedzy? Czy pojęcie racjonalności jest uniwersalne, czy raczej zdeterminowane kulturowo, społecznie i historycznie³⁰? O jaki rodzaj racjonalności chodziło Taylorowi? Przecież od jego czasów w kwestii zarządzania nic nie uległo znaczącej zmianie. Interesowała go głównie racjonalność rzeczowa. Jeśli tak, to wydaje się, iż w obszarze właściwym zarzą-

²⁷ Guy Sorman stawia intrygujące pytanie: „Korea, Niemcy i Japonia: czy te trzy kraje stałyby się liberalnymi demokracjami, gdyby armia amerykańska ich do tego nie doprowadziła? Pytanie nie bierze pod uwagę okoliczności historycznych i kulturowych, ponadto jest tak złożone, że nikt by go sobie nie stawiał, gdyby nas nie zmusili sami Amerykanie. Europejczycy przeważnie w to nie wierzą. Czy dlatego, że nasz czas już przeminął? Hiszpanie, Portugalczycy, Francuzi, Brytyjczycy również uważali się za głosicieli pewnego przekazu w imię Chrystusa lub cywilizacji, a Rosjanie i Chińczycy – w imię proletariatu. Nasz czas już minął, ale czy oznacza to, że minął również czas Amerykanów?”. G. Sorman: *Op. cit.*, s. 220.

²⁸ *Ibid.*, s. 21.

²⁹ S. Andreski: *Op. cit.*, s. 235.

³⁰ *Racjonalność i styl myślenia*. Red. E. Mokrzycki. IFiS PAN, Warszawa 1992.

dzaniu ludziom nie istnieje problem zasygnalizowany przez Łukasza Sułkowskiego stawiającego m.in. pytanie o epistemologię nauk o zarządzaniu. Obecnie wiadomo, iż nauka – jak każdy rodzaj działalności człowieka – opiera się na wartościach oraz indywidualnych i zbiorowych interesach. Na związki między warunkami powstawania określonych koncepcji naukowych a ich treścią wskazują m.in. socjologowie uprawiający socjologię wiedzy³¹.

Według Sułkowskiego, epistemologia nauk o zarządzaniu analizuje sposób poznania organizacji oraz zarządzania. Wskazując na jej kluczowe problemy stawia następujące pytania:

Jaki jest przedmiot badań zarządzania?

Czy jest możliwa wiedza pewna o organizacji i zarządzaniu?

W jaki sposób dochodzi się do prawdy w naukach o zarządzaniu?

Jakie są relacje między teorią a praktyką?

Jaki jest podmiot poznania?

Jakie są granice nauk o zarządzaniu?³²

Znajdująca swoje intelektualne korzenie w kulturze amerykańskiej racjonalność rzeczowa, czyli skuteczność w obszarze zarządzania ludźmi, *a priori* odrzuca pytanie o to, czy możliwa jest wiedza pewna³³. Nie stawia również pytania o to, w jaki sposób dochodzi się do prawdy w naukach o zarządzaniu³⁴. Zabiegi wypreparowania z kontekstu kulturowego zjawisk życia organizacyjnego – wspierane przekonaniem o trwałości zasad tzw. naukowego zarządzania oraz behawiorystycznej koncepcji człowieka – pozwalają unikać pogłębionej analizy indywidualnej i grupowej motywacji aktorów organizacji opartej choćby na badaniach jakościowych³⁵. W takiej sytuacji łatwiej zrozumieć, dlaczego w relacji teoria-praktyka dominuje charakter normatywny: tworzenie reguł skutecznego działania w określonych warunkach, choć w tym wypadku niej istotne jest wskazanie wszystkich uwarunkowań sytuacji, natomiast bardziej istotne – znalezienie efektywnych reguł³⁶. Koncentracja na zmienności i niepewności otoczenia przy jednoczesnym unikaniu analizy kontekstu wymogów struktural-

³¹ E. Mokrzycki: *Filozofia nauki a socjologia. Od doktryny metodologicznej do praktyki badawczej*. PWN, Warszawa 1980; M. Ziolkowski: *Wiedza, jednostka, społeczeństwo. Zarys koncepcji socjologii wiedzy*. PWN, Warszawa 1989; T. Woźniak: *Propaganda scjencyjna. Funkcje społeczne przekazów popularnonaukowych*. IFiS PAN, Warszawa 2000.

³² Ł. Sułkowski, Op. cit., s. 14.

³³ Najlepszym dowodem jest rozpowszechnione przez ignorantów przekonanie, iż zadowolenie pracownika wpływa na jego efektywność. Ten „statystyczno-medialny fakt” dominuje powszechnie w rozmaitego rodzaju opracowaniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, choć nie ma na to żadnych empirycznych (przeprowadzonych według opisanych przeze mnie wcześniej naukowych metod obowiązujących w naukach społecznych) dowodów.

³⁴ Interesujący wydaje się fakt, iż w Polsce w rozmaitych uczelniach na wydziałach zarządzania jest rzeczą prawie niemożliwą odnalezienie w programie nauczania przedmiotu poświęconego metodologii nauki. Dominują techniki badań właściwe określonej dziedzinie (na przykład techniki badań marketingowych).

³⁵ K. Konecki: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*. „Przegląd Socjologiczny” 2002, t. LI/2, s. 43-62.

³⁶ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 15.

nych organizacji prowadzi często do jałowych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia prób konstruowania wizji „menedżera przyszłości”³⁷ zakończonych zwykle banalnymi wnioskami.

Rachunkowość zasobów ludzkich czy zarządzanie kapitałem intelektualnym – ewolucja czy socjotechnika politycznej poprawności?

Zarządzanie rozumiane jako podejmowanie decyzji, sprawowanie władzy oraz wykorzystywanie zasobów organizacji jest obecnie rodzajem zaawansowanej technologii ze wszystkim jej konsekwencjami. Zarządzanie „[...] podobnie jak zero, statystyka, pomiar IQ, prace na stopnie lub sondaże funkcjonuje tak jak każda inna technika. Nie jest, oczywiście, zbudowane z mechanicznych części. Składa się z procedur i reguł przeznaczonych do standaryzowania zachowania”³⁸. Korporacyjny charakter kultury organizacyjnej oraz typowa dla niej struktura, organizacja czasu pracy i czasu wolnego od obowiązków zawodowych prowadzą do silnej internalizacji norm proceduralnych oraz poczucia identyfikacji i pojawienia się „tożsamości organizacyjnej”. Akceptacja poprawnego dyskursu organizacyjnego przymus uczestnictwa w zachowaniach o charakterze rytualnym wzmacnia w szerszej perspektywie kulturowej proces indywidualizacji – uwolnienia od tradycyjnych form i więzi władzy, utraty tradycyjnych przekonań dotyczących wiedzy o działaniu, wiary oraz obowiązujących norm, co w konsekwencji prowadzi do ukształtowania się nowego rodzaju więzi społecznych³⁹.

Podejmując zagadnienie zarządzania ludźmi w organizacji natrafiamy na takie same problemy natury definicyjnej, jak w przypadku organizacji oraz zarządzania⁴⁰. „Zarządzanie zasobami ludzkimi” jest traktowane jako proces⁴¹, system⁴², metoda⁴³ lub nawet filozofia⁴⁴. Ostatnia z wymienionych perspektyw jest interesującą egzemplifikacją zmiany znaczeń podstawowych pojęć: jak uczyli starożytni filozofia to „umiłowanie mądrości”, co trudno jednoznacznie

³⁷ *Organizacje przyszłości*. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckard. Business Press, Warszawa 1997; B.R. Kuc: *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*. PTM. Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2008, s. 79-94.

³⁸ N. Postman: Op. cit., s. 169-170.

³⁹ U. Beck: *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Scholar, Warszawa 2002, s. 193.

⁴⁰ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 20-30.

⁴¹ A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków 1998, s. 31.

⁴² E. Masłyk-Musiał: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2000, s. 18.

⁴³ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15.

⁴⁴ E. Masłyk-Musiał: Op. cit., s. 11, 13.

przełożyć na język organizacyjnej rzeczywistości. Operacjonalizacja samego przedmiotu zarządzania również nastręcza wiele problemów interpretacyjnych (zasoby ludzkie, zasób ludzki, personel, kapitał ludzki, społeczny potencjał organizacji), co przyznają m.in. Strużyńska i Niestrój, gdy stwierdzają, iż „[...] bliższe zapoznanie się z treścią prac z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie pozwala na łatwą odpowiedź na pytanie, co jest przedmiotem tego zarządzania, co stanowi specyfikę zasobów ludzkich?”⁴⁵. Jeśli uwzględnimy projektowaną wizję tzw. procesowej organizacji przyszłości zagadnienie metodologicznej interpretacji tego, czym zarządzamy mając na myśli ludzi w organizacji zostanie sprowadzony do absolutnego minimum. „Procesowa przyszłość” to konsekwentna realizacja postulatów Fredericka Winsława Taylora: zwiększenie skuteczności aktywności gospodarczej, wzrost rentowności gospodarowania oraz redukcja personelu (minimalizacja nakładów ludzkiej pracy)⁴⁶.

Manifestacje sposobów traktowania „pracownika”⁴⁷ od czasów rewolucji obyczajowej lat sześćdziesiątych⁴⁸ do współczesnej kultury indywidualizmu⁴⁹ ery postnowoczesnej – sugerującej uprzywilejowanie i wyjątkowość osoby, perspektywę subiektywności, dowolności oraz relatywizmu – przypominają wielowiekowe spory na temat miejsca, roli i znaczenia aktywności ekonomicznej w społeczeństwie oraz jej rezultatów, co zaowocowało obecnie powstaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa⁵⁰. W tym wypadku, biorąc pod uwagę konstytutywną dla ponowoczesności ideę pragmatycznej skuteczności, można również przyjąć założenie, iż dominującym podejściem jest perspektywa utylitarna (instrumentalna)⁵¹.

⁴⁵ J. Strużyńska, J. Niestrój: *Wyzwania przedsiębiorczości dla zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Poszukiwanie tożsamości w jednoczącej się Europie*. Red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka. AGH, Kraków 2004, s. 259.

⁴⁶ J. Marciniak: *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

⁴⁷ Według P.F. Druckera, już samo określanie kogoś mianem pracownika wywołuje trudną sytuację emocjonalną. Jest to efekt wielowiekowej tradycji pracy na rzecz kogoś (wcześniejszej feudalnego pana, później właściciela-kapitalisty). P.F. Drucker: *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999, s. 56.

⁴⁸ A. Jawłowska: *Drogi kontrkultury*. PIW, Warszawa 1975; T. Roszak: *The Making Of A Counter Culture: Reflections On The Technocratic Society And Its Youthful Opposition, With a New Introduction*. University of California Press, California 1995.

⁴⁹ M. Jacyno: *Kultura indywidualizmu*. PWN, Warszawa 2007.

⁵⁰ W. Pawnik: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu*. W: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 349-365.

⁵¹ Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to traktowanie społecznej odpowiedzialności w kategoriach elementu strategii przedsiębiorstwa ułatwiającego zrównoważony rozwój lub spełnienie wymogu oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych (w tym wypadku strategia społecznej odpowiedzialności polega na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem) oraz spełnienie wymogu dbania o grupy związane z działalnością przedsiębiorstwa (także w obszarach nie związanych bezpośrednio z jego podstawową aktywnością).

Oczywistą przed Taylorem samokontrolę w sferze aktywności zawodowej zastąpił dziś totalny zewnętrzny charakter działań zarządczych: regularny pomiar, standaryzacja procedur oraz rankingów porządkujących i dyscyplinujących zachowania organizacyjne. Władza organizacyjna to dziś przede wszystkim władza pozytywna. To definiowanie celów grupowych. To wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób, aniżeli na te osoby. W czasach poprawności politycznej w oficjalnym dyskursie pojęcie władzy zastąpiono neutralnym emocjonalnie pojęciem przywództwa.

Praktyczna realizacja idei policzalności, gramatocentryzmu i hierarchiczności prowadzi do sytuacji, w której sposób organizacji pracy jest zorientowany nie tyle na osoby (dla których podstawą autoidentyfikacji jest własne doświadczenie), ile na „precyzyjnie” zoperacjonalizowane i nasycone ilościowo⁵² określonymi jednostkami pomiaru role organizacyjne. Ta perspektywa ułatwia sprowadzenie aktorów życia organizacyjnego do kolejnej funkcji operacyjnej.

Literatura

- Andreski S.: *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
- Appleby J., Hunt L., Jacob M.: *Powiedzieć prawdę o historii*. ZYSK i S-KA, Poznań 2000.
- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Beck U.: *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Scholar, Warszawa 2002.
- Cascio W.F.: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Górski P.: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hayek F.W.: *The Counter-Revolution of Science. W: Studies on the Abuse of Reason*. Liberty Press, Indianapolis 1952.
- Jacyno M.: *Kultura indywidualizmu*. PWN, Warszawa 2007.
- Jawłowska A.: *Drogi kontrkultury*. PIW, Warszawa 1975.

⁵² „Wbrew powszechnemu przekonaniu, wyniki działań dotyczących zasobów ludzkich można zmierzyć i określić ilościowo tak samo, jak czyni się to w wypadku każdej innej funkcji operacyjnej. Przedstawione w książce metody pomiaru łączą rachunkowość, finanse, zarządzanie i nauki behawioralne” – tak zachęca potencjalnych czytelników wydawca książki W.F. Cascio: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- Johnson P.: *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*. POMOST, Warszawa 1989.
- Konecki K.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*. „Przegląd Socjologiczny” 2002, t. LI/2.
- Kozielecki J.: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. PIW, Warszawa 1977.
- Kuc B.R.: *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*. PTM, Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2008.
- Marciniak J.: *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Masłyk-Musiał E.: *Socjologia organizacji i zarządzania*. UMCS, Lublin 1996.
- Masłyk-Musiał E.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Politechnika Wroclawska, Wrocław 2000.
- Mokrzycki E.: *Filozofia nauki a socjologia. Od doktryny metodologicznej do praktyki badawczej*. PWN, Warszawa 1980.
- Nowy renesans. Granice nauki*. Red. M. Brockman, CiS, Warszawa 2005.
- Organizacje przyszłości*. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckard. Business Press, Warszawa 1997.
- Drucker P.F.: *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999.
- Pawlik W.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu*. W: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków 1998.
- Postman N.: *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*. PIW, Warszawa 1995.
- Racjonalność i styl myślenia*. Red. E. Mokrzycki. IFiS PAN, Warszawa 1992.
- Rorty R.: *Filozofia a zwierciadło natury*. Aletheia, Warszawa 1997.
- Roszak T.: *The Making Of A Counter Culture: Reflections On The Technocratic Society And Its Youthful Opposition, With a New Introduction*. University of California Press, California 1995.
- Sorman G.: *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*. Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Poznań 2004.
- Strużyna J., Niestrój J.: *Wyzwania przedsiębiorczości dla zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Poszukiwanie tożsamości w jednoczącej się Europie*. Red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka. AGH, Kraków 2004.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE S.A., Warszawa 2005.
- Taylor F.W.: *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York, NY, USA and London, UK 1911.
- Woźniak T.: *Propaganda scjentyczna. Funkcje społeczne przekazów popularnonaukowych*. IFiS PAN, Warszawa 2000.
- Ziółkowski M.: *Wiedza, jednostka, społeczeństwo. Zarys koncepcji socjologii wiedzy*. PWN, Warszawa 1989.

MANAGEMENT AND CHANGES IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Summary

Presented in a sociological perspective, the attempt to determine the impact of changes in the organisation's environment on the of management indicates that the intellectual core part, which is undoubtedly the Taylor's concept in relation to human resources management remains the foundation of techniques used in decision-making, governance and the use of organization's resources.

It is limited to a specific understanding of behavioural science reduced to a level of behaviour control technology.