

Janusz ZĄBEK
J. Sowa „LIDER” Sp. z o.o.
Mikołajowice, Bogumiłowice

DUALISTYCZNE DYLEMATY ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE INTERDYSCYPLINARNYCH PARADYGMATÓW

Streszczenie. W artykule przedstawiono dwa style zarządzania. Zarządzanie z przewagą stosowania środków technicznych (zasobów materialnych) oraz zarządzania, w którym istotną rolę odgrywa człowiek i jego zdolności. Okazuje się, że nawet najbardziej zautomatyzowane systemy zarządzania nie są w stanie wyeliminować człowieka, szczególnie wtedy, gdy o powodzeniu podejmowanych zadań decyduje kolejność realizacji ustalona na podstawie zdolności przewidywania oraz intuicji. Należy podkreślić, że w warunkach ekonomii innowacyjnej konkurencyjność organizacji zależy od umiejętności wykorzystywania wiedzy zdobytej w wyniku prowadzonych badań, a sama wiedza jest jednym z nowych czynników produkcji, a zarazem także produktem końcowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasoby materialne, zasoby ludzkie

DUALISTIC DILEMMAS OF MANAGEMENT IN THE LIGHT OF THE VARIOUS SCIENCES

Summary. In the paper two types of management are presented. Material resources are the most important in the first style of management. In the second style of management human skills play an important role. It turns out, that the automatic management systems are not able to replace human. This is when intuition and foresight determines success. The innovative economic competitiveness of organizations depends on the ability of the knowledge usage which is aquired as a result of research. However, knowledge is one of the new production factors and also one of the final products.

Keywords: management, material resources, human resources

1. Wstęp

Współczesne zarządzanie oznacza konieczność stałego dostosowywania zarówno metod zarządzania organizacją jak i filozofii postępowania wewnątrz organizacji do zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej¹. W praktyce oznacza to konieczność traktowania zarządzania jako rodzaju sztuki, wspieranej intuicją, kreatywnością, doświadczeniem oraz umiejętnością sumowania wiedzy z wielu dziedzin.

Uwzględniając w rozważaniach element historyczny, należy podkreślić, że inne czynniki decydowały o skutecznym zarządzaniu w okresie rewolucji przemysłowej, inne w okresie tzw. „zimnej wojny”, której główną cechą była wzajemna izolacja gospodarcza poszczególnych krajów, a jeszcze inne w okresie powszechnej globalizacji i integracji politycznej, społecznej i gospodarczej. W wyżej wymienionych okresach na uwagę zasługuje również odmiennosc humanistycznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej oraz wszelkiej działalności społecznej i politycznej. Inna konstelacja poszczególnych zasobów organizacji powoduje, że u progu XXI w. istnieje pilna potrzeba dyskusji i nowego otwarcia na temat teorii zarządzania oraz kształtowania metod zarządzania organizacją.

Celem głównym artykułu jest dokonanie umownego rozrachunku pomiędzy dwoma stylami zarządzania. Stylami, których głównym kryterium identyfikacji jest wielkość udziału zasobów ludzkich lub zasobów materialnych w procesie zarządzania. Innymi słowy, w artykule podjęto próbę oceny: zarządzania, którego głównym źródłem są zasoby techniczne, w praktyce często postrzeganego jako zarządzanie ekspansywne, które za jedną z ważniejszych wartości przyjmuje wynik finansowy, oraz zarządzania, w którym wartość człowieka stanowi element wartości organizacji i wartość cenną samą w sobie, a wynik zarządzania uwzględniający wynik finansowy, uwzględnia także aspekty społeczne, socjologiczne i psychologiczne². Identyfikacja ww. stylów zarządzania wynika z zachodzącego obecnie przełomu dwóch er cywilizacyjnych: ery przemysłowej (industrialnej) i ery wiedzy i informacji (postindustrialnej)³. Natomiast wspomniana integracja wartości człowieka z wartością organizacji została omówiona z zastosowaniem podejścia fenomenologicznego.

¹ Harciarek M.: Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 3, 2011, s.118.

² Taka kontrowersyjna i umowna linia podziału zarządzania została przyjęta przez autora po to, aby w sposób klarowny uzmysłwić czytelnikom istotę rozważanego problemu. W praktyce, zarządzanie organizacją traktowane jako oddziaływanie podsystemów (o czym szerzej mowa w dalszej części artykułu) jest tak naprawdę kompilacją oddziaływania o zmiennym znaczeniu zasobów ludzkich i środków technicznych. Nadmierna i niekontrolowana przewaga jednego z wymienionych czynników zarządzania organizacją stanowi zagrożenie funkcjonowania organizacji.

³ Jokiel G.: Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji. Prace Naukowe, nr 52. Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław 2009, s. 15.

Rozważania zostały przeprowadzone na podstawie analizy literatury oraz wyniku wieloletniej obserwacji rynku działalności gospodarczej. Ponadto, w publikacji wykorzystano niektóre poglądy i myśli dotyczące zarządzania, a mające związek z nurtami i koncepcjami filozoficznymi, dzięki czemu uzyskano w rozważaniach spory margines interdyscyplinarności. Taką koncepcję artykułu przyjęto po to, aby zastosowana interdyscyplinarność poszerzyła obszar analizy, a perspektywa oceny współcześnie zachodzących zjawisk gospodarczych była jak najbardziej reprezentatywna.

2. Zarządzanie jako zbiór powiązanych oddziaływań umożliwiających realizację założonych celów

Zarządzaniem nazywamy całokształt działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny⁴. Z kolei według innej definicji zarządzaniem nazywa się działanie jednego systemu (systemu sterującego) skierowane na drugi system (system sterowany), który zawiera podsystem społeczny⁵. Definiując kierowanie, jako element zarządzania, Hamrol⁶ zasygnalizował problem proporcji zasobów ludzkich i zasobów materialnych w organizacji, sugerując przy tym, że ten element zarządzania (tj. kierowanie) jest bardziej istotny w przypadku organizacji, w których dominują zasoby ludzkie, a zasoby materialne odgrywają mniejszą rolę. Z kolei Machaczka⁷ definiując takie funkcje zarządzania, jak planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, stwierdził, że wzajemna interakcja tych elementów zarządzania i ich oddziaływanie na wszystkie zasoby organizacji pozwalają na uzyskanie zamierzonych efektów. Tymi efektami są: założone cele i wyroby oraz określony poziom skuteczności i efektywności organizacji

W cytowanych definicjach sednem jest oddziaływanie lub interakcja, które w określonej perspektywie funkcjonowania organizacji odwołują się w sposób pośredni lub bezpośredni do głównego celu funkcjonowania organizacji. Z przytoczonych określeń wynika również ważność wszystkich czynników zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, które kształtują oddziaływanie na zasoby rzeczowe, finansowe, osobowe oraz informacyjne w optymalny sposób, stosując proporcję wykorzystania określonego zasobu w sposób adekwatny do założonego celu i oczekiwań.

⁴ Machaczka J.: Podstawy Zarządzania. Akademia Ekonomiczna. Kraków 2001, s. 9

⁵ Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością, teoria i praktyka. PWN. Warszawa 2002, s. 69.

⁶ Ibidem, s. 69.

⁷ Machaczka J.: Podstawy..., op.cit., s. 21.

W zamierzeniu autora nie było rozgraniczenie i definiowanie poszczególnych funkcji zarządzania ani postrzeganie zarządzania przez pryzmat konkretnych zasobów. Autor, podejmując temat, rozgraniczył zarządzających i zarządzanych; i w stosunku do tych grup odpowiedzialnych za zarządzanie dokonał analizy wykorzystania środków technicznych i materialnych lub ich udziału w całym procesie zarządzania. Należy podkreślić, że do najważniejszych zadań zarządzania⁸ należy takie ustalanie proporcji poszczególnych zasobów, aby podejmowane ryzyko w przypadku konkretnych przedsięwzięć opłacało się i umożliwiało planowany rozwój organizacji. Mimo istniejącego przyporządkowania, m.in. planowania prac, doboru personelu zarządzanego wg kompetencji i stosownie do zadań oraz komunikacji z klientem, kadrze zarządzającej⁹ warto zwrócić uwagę, że cały proces zarządzania wymaga intensywnego zaangażowania grupy zarządzanych w każdym elemencie struktury organizacji.

3. Analiza quasi-materialistycznego stylu zarządzania w świetle wybranych (interdyscyplinarnych) koncepcji¹⁰

Podchodząc do zarządzania historycznie, należy podkreślić, że od zawsze w nauce o zarządzaniu istnieje niepisany spór, którego strony tworzą czynnik techniczny versus czynnik ludzki. W istocie rzeczy spór dotyczy próby nadania hierarchii ważności wpływu człowieka albo określonej techniki na spodziewane i oczekiwane efekty zarządzania. W praktyce często okazuje się, że ów spór w swoim przedmiocie nie uwzględnia dynamiki zmian warunków prowadzenia działalności gospodarczej i funkcjonowania przedsiębiorstw; statyczność w interpretacji okoliczności funkcjonowania organizacji prowadzi do zakłamania oceny czynników wpływających na zarządzanie organizacją. Przykładem na to jest zdefiniowanie w literaturze marketingu tzw. kultury technokratycznej, która uwzględnia w swojej istocie jedynie zjawisko globalizacji i jej skutki, kształtując przy tym nowego typu

⁸ Ząbek J.: Rozwój kapitału ludzkiego w projakościowej kulturze organizacyjnej samochodowej stacji dealerskiej, [w:] Skrzypek E. (red.): *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, t. 1. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin 2009, s. 345.

⁹ Ząbek J.: *Jakość zarządzania w autoryzowanym serwisie samochodowym w świetle realizacji umowy z klientem zewnętrznym*, [w:] Wawak T. (red): *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010, s. 501.

¹⁰ Autor, formułując główne tezy pracy wprowadził uogólnienie, na mocy którego myśli, koncepcje, trendy potraktował na równi z paradygmatami. Zgodnie z przyjętą w 1968 r. przez Kuhna definicją paradygmat oznacza zbiór podstawowych pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, co oznacza, że paradygmat stanowi istotne źródło kształtujące daną naukę lub jej elementy. Uzupełniając rozważania o wynik wieloletniej obserwacji funkcjonowania organizacji komercyjnych, szczególnie uwzględniając przy tym podejście procesowe należy stwierdzić, że właśnie rozwój i kształtowanie określonych myśli, koncepcji i trendów jest kanwą budowy paradygmatów. Dodatkowo, praktyczne odniesienie do poszczególnych koncepcji i trendów stanowi ostateczną weryfikację przyjętych paradygmatów.

konsumenta, z drugiej strony jednak stwarza istotne zagrożenia dla pozycji człowieka. Według Bobryka¹¹ w powstałej w takich okolicznościach „niskiej Nowej Erze” zidentyfikować można następujące zjawiska charakteryzujące zarządzanie:

- skoncentrowanie na środkach (narzędziach), przy założeniu że cele są jednakowe dla wszystkich bądź dawno uzgodnione i powszechnie zaakceptowane,
- nadmierne zaufanie do techniki, przekonanie, że rozwiąże ona wszystkie problemy, co między innymi prowadzi do krótkowzroczności i lekceważenia skutków rozwoju,
- nacisk na perfekcję i skuteczność przy niedocenianiu wartości podstawowych,
- instrumentalne traktowanie człowieka i rabunkowa eksploatacja zasobów,
- samonapędzający się, autonomizujący system techniczny (technika dla techniki, np. autostrady dla samochodów, infrastruktura dla autostrad),
- przejmowanie przez komputery wielu ludzkich funkcji intelektualnych i kontrolnych,
- technika elektroniczna powoduje regres wielu zdolności i umiejętności ludzkich. Zaawansowana technika może być bowiem używana przez ludzi słabo rozwiniętych intelektualnie.

Należy podkreślić, że w przypadku utrzymania trendu „powszechnej automatyzacji”, następnym etapem technokracji jest w czystej formie technopol¹², czyli kultura zarządzania, w której zdolności jednostek odgrywają coraz mniejszą rolę, a zaawansowana technika sprawia, że jej użytkownikiem może być ktokolwiek, bez względu na stopień indywidualności i kompetencji. Rozwój kultury technokratycznej powoduje w sposób narastający osłabienie wartości człowieka, jego osobowości, inwencji oraz indywidualizmu.

Wyżej wymienione (jako przykładowe) czynniki zarządzania, nadmiernie eksponujące zasoby materialne, a będące wynikiem istniejących w literaturze marketingu paradygmatów nauk o zarządzaniu¹³, wymagają szczególnej uwagi, a niekiedy nawet przeorientowania. Nieracjonalne wykorzystywanie w praktyce zasobów materialnych powoduje frustrację¹⁴ i staje się zapalnikiem działań typowych dla „roboty niszczącego własnego konstruktora”. Należy również podkreślić, że zmaterializowane podejście do zarządzania powoduje występowanie zjawiska dezintegracji teoretycznej, której główną oznaką jest rozpatrywanie

¹¹ Bobryk J.: Kultura techniki i problem racjonalności. „Edukacja Filozoficzna”, nr 33, 2002, s. 26.

¹² Mianem technopolu nazwał N. Postman taką kulturę, w której dominujące teorie zrezygnowały z kryteriów etycznych, ustawiając niejako technikę i rozwój cywilizacyjny nad wszystkim innym, na wzór stwierdzenia, że cel uświęca środki. Dla porządku należy wyjaśnić, że, zgodnie z poglądem Postmana, istnieją jeszcze: kultura teokratyczna, w której systemy religijne nadają sens istnienia i sprawiają, że technika nie jest w stanie podporządkować ludzi swoim kryteriom, oraz wspomniana kultura technokracji, w której wiodącą rolę odgrywają narzędzia.

¹³ Krupa M.: Dżungla teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd? „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 9, nr 1, 2006, s. 339.

¹⁴ Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004, s. 10.

problemów organizacji przez pryzmat jednej dyscypliny naukowej (technicznej) i brak jest wyższego poziomu uogólnienia integrującego różne punkty widzenia¹⁵. Ponadto, nadmierne przywiązywanie wagi do technokratycznego punktu widzenia w teorii i zarządzaniu stanowi zagrożenie dla społecznego systemu wartości identyfikowanego przez zarządzających i zarządzanych w obrębie organizacji oraz poza jej granicami.

Należy podkreślić, że w literaturze współczesnego marketingu sporo miejsca zostało poświęcone interdyscyplinarnym czynnikom kształtującym zarządzanie. Przykładem pracy, w której prowadzone są poszukiwania właściwie wyważonej koncepcji regulującej zarządzanie, nawiązującej przy tym do określonej tradycji filozoficznej, jest zbiór tez opracowanych przez Kieżuna¹⁶. Tezy te zostały uznane za punkty wyjścia do dalszej dyskusji nad koncepcją rozwoju teoretycznej myśli organizacyjnej. W przyjętych tezach ustalono, że:

- ważną cechą współczesności jest dynamiczny postęp w dziedzinie informatyki i automatyzacji, globalizacja gospodarcza z jednoczesnym postępem integracji politycznej i demokratyczną, wolnorynkową transformacją w krajach postkomunistycznych,
- polska praktyka i teoria zarządzania charakteryzują się niskim poziomem,
- odczuwany jest brak w teorii organizacji wyższego poziomu uogólnienia integrującej różne punkty widzenia odnośnie do działalności gospodarczej, jak i do administracji państwowej i samorządowej,
- występuje zjawisko dezintegracji teoretycznej przejawiającej się rozpatrywaniem problemów organizacji i zarządzania z punktu widzenia jednej dyscypliny, np. ekonomii, socjologii, informatyki,
- istniejące próby integracji teorii nie nawiązują do aktualnych polskich badań, lecz często są bezkrytyczną kompilacją źródeł angielskich, niemieckich i francuskich,
- istniejące teorie są niewłaściwie stosowane, nie uwzględniają bowiem zmian systemowych, postępu technicznego i charakteru organizacji,
- praktyka kierownicza w administracji i gospodarce odznacza się wysoką niesprawnością.

Należy stwierdzić, że ww. tezach istnieje związek z zagrożeniami typowymi dla wspomnianej Nowej Ery. Twierdzenie o rozpatrywaniu problemów organizacji i zarządzania z punktu widzenia jednej dyscypliny staje się najważniejszym mottem „monopolistyczno-technokratyczno-bezosobowego” trendu traktowanego jako fundament zarządzania. Uzupełniając podejście wg kultury technokratycznej o stosowane w większości nauk

¹⁵ Mikołajczyk Z.: Aspekty etyczne i społeczne wykorzystywania metod i technik zarządzania. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 1, 2002, s. 4.

¹⁶ Kieżun W.: Pięć lat seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Analiza dorobku i perspektywy rozwoju. Master of Business Administration, nr 1, 2002, s. 4-5.

społecznych podejście neopozytywistyczne¹⁷, należy stwierdzić, że rola człowieka, jego system wartości, intuicja i kreatywność w nauce o zarządzaniu, w którym dominuje styl materialistyczny, ulega w coraz większym stopniu degradacji. Dodając do tego całkowite „zawierzenie” urządzeniom i narzędziom, należy zwrócić uwagę, że rozwój człowieka w takiej sytuacji jest poważnie zagrożony lub może nawet wystąpić cofanie istoty ludzkiej w jego zawodowym i społecznym rozwoju. Właśnie dlatego bardzo istotny jest każdy przypadek porządkowania metodologii i terminologii organizacji i zarządzania, która zdaniem Sobczyka¹⁸ w ostatnich latach została mocno zniekształcona i stała się przy tym mniej precyzyjna. Silne dążenia do wykorzystania techniki w zarządzaniu spowodowały i powodują nadal zaniechania w dziedzinie badania ludzkich czynności celowych i świadomych, czyli badań o sprawnym ludzkim działaniu¹⁹. Jest to kolejny sygnał, świadczący o tym, że w zarządzaniu kreowana jest „nowomoda”, której fundamentem są technokratyczne trendy. W podobnym tonie wypowiada się również Krzyżanowski²⁰, który technokratyzm traktuje jednocześnie jako przyczynę oraz ostateczny dowód niedojrzałości w nauce o kierowaniu. Z tej niedojrzałości wynika, że niemożliwe jest samodzielne konstruowanie teorii na podstawie ogarnięcia badanej rzeczywistości w sposób obrazowy, szeroki, z uwzględnieniem złożoności, różnorodności i zmienności badanego obiektu badawczego. To oznacza, że niedojrzałe zarządzanie, objawiające się m.in. nieposkromionym dążeniem do efektywności ponad wszystko i ideologią sukcesu, nie mieści się w takiej wizji świata, gdy zmieniają się epoki, gdy trzeba przewartościować stosunek człowieka do przyrody, człowieka do człowieka, narodu do narodu oraz przeobrazić w sposób płynny etos nauki i jej relacje z praktyką²¹. W praktyce zarządzania oznacza to, że rozwój zewnętrznych i wewnętrznych czynników kształtujących i determinujących zarządzanie następuje wolniej niż tempo zmian kulturowych, technologicznych i cywilizacyjnych.

¹⁷ Sułkowski Ł.: Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2004, s. 3-13.

¹⁸ Sobczyk J.R.: W stronę semiotyki – język organizacji i zarządzania między językiem potocznym a językiem nauki, [w:] Błaszczak W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 109.

¹⁹ Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1982, s. 19-22.

²⁰ Krzyżanowski L.J.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, dylematy, trendy. PWN, Warszawa 1999, s. 9.

²¹ Ibidem, s. 11.

4. Personalistyczne aspekty zarządzania – rola człowieka w bezzałożeniowym (fenomenologicznym) podejściu do zarządzania

Traktowanie człowieka jako istotnego elementu biorącego udział w zarządzaniu w istocie oznacza pełny personalizm i pojmowanie człowieka jako podmiotu. W filozofii badaniu istoty człowieka jako osoby i wartości poświęcony został nurt określany jako personalizm fenomenologiczny. Głównymi przedstawicielami tego nurtu są Edmund Husserl, Max Scheller, Edith Stein oraz Karol Wojtyła, którzy w swoich pracach również często odwołują się do wartości człowieka. Wymienieni autorzy zwracają szczególną uwagę na rolę człowieka, jego wartości podczas wykonywania przez niego obowiązków zawodowych. W rozważaniach na temat personalizmu w zarządzaniu należy podkreślić, że w rozpoznaniu fenomenu człowieka przeszkadza ekonomizm i właśnie wspomniane wcześniej: technokratyzm lub technopol, w których człowiek schodzi na dalszy plan, a głównym przedmiotem zainteresowania stają się wyniki jego pracy²². Jednak pełne zastosowanie podejścia fenomenologicznego do istoty zarządzania oznacza „powrót do rzeczy samej”²³, co w uproszczeniu może oznaczać pełne wyzbycie się uprzedzeń i traktowanie wyzwań z poziomu nieskażonej wiedzy i intuicji.

W szeroko rozumianym zarządzaniu, w którym udział człowieka jest znaczący, ważnym elementem tego udziału w zarządzaniu jest efekt „wzucia”. Szczególnie w zarządzaniu praktycznym, gdy w grę wchodzi zarządza i zarządzający w kontekście delegowania zadań, efekt wzucia nabiera istotnego znaczenia. Dzieje się tak, bo wzucie jest formą uczestnictwa w bycie drugiego człowieka, współdziałaniu w jego życiu duchowym²⁴. Jest to ważne, gdyż praktyczna realizacja zarządzania odbywa się przede wszystkim przez innych ludzi. W rzeczywistości „podmiot pracy”, którym jest członek kadry kierowniczej lub menedżer, oddziałuje na „przedmiot pracy”, którym nie jest rzecz, lecz również człowiek-osoba. Niepowtarzalną rolę w kształtowaniu zależności międzyludzkich w procesach zarządzania odgrywa przywództwo służebne wprowadzone do literatury marketingu w 1970 r. przez Roberta Greenleafa²⁵. To pojęcie zostało wprowadzone z zamiarem analizy przywództwa, jednak w celu lepszego zrozumienia roli człowieka we współczesnym zarządzaniu można to pojęcie rozszerzyć na wszystkie relacje międzyludzkie występujące w zarządzaniu. Okazuje się, że podstawowym warunkiem dobrego zarządzania jest umiejętność postawy służebnej,

²² Majka J.: Rozważania o etyce pracy. Wrocławska Księgarnia Archidiecezjalna, Wrocław 1996, s. 6.

²³ „Powrót do rzeczy samej” to generalna maksyma fenomenologii, nawiązująca do greckiego rozumienia fenomenu oznaczającego wynieść na światło, umieścić w jasności, objawić się. Według twórcy fenomenologii Edmunda Husserla to, co jawi się w świadomości, jest fenomenem.

²⁴ Węgrzecki A.: O poznawaniu drugiego człowieka. PAT, Kraków 1992, s. 28.

²⁵ Greenleaf R.K.: The Servant Leader Within: A Transformative Path, (ed.) H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears. Paulist press 2003, s. 15.

która tak naprawdę sprowadza się do poglądu o partnerstwie, wzajemnym szacunku oraz do pełnego zrozumienia dla wszystkich funkcji człowieka w systemie zarządzania. W przywództwie służebnym znajduje się kwintesencja zarządzania o silnym humanistycznym mandacie, w którym wczucie pozwala we wszystkich uczestnikach zarządzania wyzwolić potencjał twórczy i dać poczucie zadowolenia i szczęścia. Dziesięć zasad przywództwa służebnego można uznać za dziesięć podstawowych warunków zarządzania, w którym dowartościowany człowiek stanowi o ile nie podstawowy, to o tyle istotny element. Tymi zasadami są:

- wsłuchiwanie się w całego człowieka: ciało, umysł, duszę,
- empatia, tj. zdolność do wnikania, odczuwania, rozumienia i akceptacji unikalności innych osób,
- kojący, ale nie uspokajający, magiczny wpływ dający moc do transformacji i integracji,
- samoświadomość siebie i świadomość innych – siły przywództwa,
- przekonywanie, prowadzenie, ale nie zmuszanie,
- opracowywanie koncepcji, ukierunkowywanie, znajdowanie delikatnej równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi,
- dalekowzroczność, intuicja ukazująca odległe konsekwencje podjętych decyzji,
- włodarstwo, zarządzanie dobrem wspólnym,
- angażowanie ludzi do rozwoju osobistego, zawodowego i duchowego,
- budowanie wspólnoty²⁶.

Z punktu widzenia rozwoju człowieka taki model zarządzania jest korzystny, ponieważ aspekt humanitarny nie przesłania współzawodnictwa korzystnie wpływającego nie tylko na rozwój pojedynczego człowieka, ale również zwiększa potencjał szeroko rozumianego kapitału zarządzanej organizacji. W podobnym tonie, prognozując przy tym spłaszczenie przywództwa, wypowiada się również Sikorski²⁷, który uważa, że w tak realizowanym zarządzaniu zwiększa się poziom wiedzy i umiejętności pracowników oraz niwelowane są różnice w kwalifikacjach między przełożonymi a podwładnymi. Podwładni dzięki zdobytej wiedzy są nie tylko bardziej samodzielni, ale również są zainteresowani poszukiwaniem partnerów do współpracy, a nie jak dotychczas wodzów i mężów opatrznościowych. Należy jeszcze raz podkreślić, że w zarządzaniu, w którym realizowana jest koncepcja przywództwa służebnego, poprzez upelnomocnianie dochodzi do wyzwolenia pełnej władzy drzemącej w pracownikach, tj. ich wiedzy, doświadczenia i motywacji oraz ukierunkowanie tej siły na

²⁶ Ibidem, s. 16.

²⁷ Sikorski C.: Błogosławiony zmierzch przywództwa, [w:] Kieżun W. (red.): Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień. Wyd. WZSiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 207.

osiąganie wyników. Jest to szczególnie istotne, właśnie w perspektywie przyjętych przez organizację celów umożliwiających uzyskiwanie oczekiwanych wyników. Z punktu widzenia skutecznego zarządzania organizacją, dużo łatwiej jest wysilać się i pokonywać trudności, gdy cel wysiłku jest widziany lub przynajmniej łatwy do wyobrażenia²⁸.

Konfrontując upewnianie z teorią marketingu relacji, można uznać, że pracownik, który nie jest traktowany jedynie jako statystyczny uczestnik zarządzania charakteryzowany np. tylko stanem zdrowia²⁹, kierując się własną rozważą i roztropnością może przekraczać zwyczajowe wymogi wchodzące w zakres jego obowiązków po to, by w sposób możliwie doskonały zaspokajać potrzeby klienta³⁰. Biorąc pod uwagę, że upewnianie zdaniem Czajkowskiej³¹ oznacza zarówno uprawnianie kogoś do robienia czegoś, jak i pomaganie ludziom rozwinąć wiarę w siebie i przezwyciężyć poczucie bezradności, upewnianie trzeba traktować jako istotny stymulator rozwoju zarządzania, w którym czynnik ludzki odgrywa znaczącą rolę. W kontekście tego poglądu Czajkowska uznaje za najważniejsze z punktu widzenia rozwoju człowieka następujące elementy upewniania:

- poczucie posiadania zdolności i kompetencji,
- poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie,
- wiara w możliwości wywierania wpływu,
- przeświadczenie, że to, co się robi, jest wartościowe,
- poczucie bezpieczeństwa.

Z przedstawionym upewnianiem związana jest również ewolucja poszczególnych stylów interakcji pomiędzy menedżerami oraz pracownikami. Lista stylów interakcji opracowana przez Wrighta i Taylora³², w zależności od okoliczności podlega ciągłej modyfikacji, jednak za podstawowe należy uznać sześć niżej wymienionych:

- zalecanie,
- zalecanie i perswadowanie,
- zalecanie i słuchanie,
- pytanie i zalecanie,
- rozwiązywanie problemów,
- pytanie i słuchanie.

²⁸ Sikora T., Ząbek J.: Zarządzanie a wzrost konkurencyjności autoryzowanych dealerów samochodowych. „Problemy Jakości”, nr 3, 2009, s. 32.

²⁹ Cichobłaziński L.: Mediacje w sporach zbiorowych. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010.

³⁰ Otto J.: Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 173.

³¹ Czajkowska M.: Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji, [w:] Błaszczak W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 150-152.

³² Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000, s. 194.

W poszczególnych stylach interakcji najważniejszą różnicę stanowi wielkość wyzwalanego w pracownikach zaangażowania. Generalnie, podejście do zarządzania, w którym istotną rolę odgrywa upelnomocnianie w rozumieniu wielu autorytetów w dziedzinie zarządzania, może zostać potraktowane jako rodzaj liberalnego³³ zarządzania, którego cechą jest dzielenie się uprawnieniami oraz wzajemne uzgodnione cedowanie zadań. Oczywiście, tak wysoki poziom dojrzałości pracowników, szczególnie w sytuacji posiadania „nowej władzy” oraz konieczności zarządzania sobą inaczej niż w tradycyjnym sposobie zarządzania, możliwy jest jedynie przy pełnym zaangażowaniu pracowników. Zgodnie z opinią Druckera³⁴ skuteczne zarządzanie XXI wieku z punktu widzenia jednostki ludzkiej musi oznaczać zdolność do rozwoju osobowego, odnajdywanie na nowo swojego miejsca w organizacji, decydowanie o zmianach i ich wdrażanie.

5. Podsumowanie

W pracy dokonano przeglądu wybranych opinii i ocen na temat zarządzania sformułowanych w obliczu zachodzących zmian społecznych i gospodarczych. Należy podkreślić, że presja wyniku ekonomicznego często powoduje nadmierną materializację nawet tych obszarów zarządzania, które dotychczas w znacznej mierze oparte były na zdolnościach człowieka, jego kompetencji i wizji, i często odwoływały się do jego wrażeń estetycznych. Nadmierna cyfryzacja, powodująca technokratyzm stwarza niebezpieczeństwo degradacji udziału człowieka w procesie zarządzania oraz zachwiania równowagi w życiu zawodowym człowieka. Z takiej sytuacji może wyniknąć obniżanie wartościowania postawy w życiu osobistym oraz osłabienie rozwoju kreatywności, zaangażowania i samodyscypliny, które w końcowym efekcie może blokować udział człowieka w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

W opozycji do zarządzania technokratycznego przedstawiono w pracy ideę zarządzania, w którym człowiek pełni istotną rolę. Nowoczesne technologie wspomagające zarządzanie znajdują zastosowanie w zarządzaniu organizacją w pełnej harmonii z wszystkimi innymi wartościami, zapewniającymi ciągły rozwój człowieka. Podejście fenomenologiczne, w którym wyrażono pochwałę wiedzy człowieka, jego zdolnościom i intuicji, stanowi kluczowy sens zarządzania umiarkowanie intensywnego i humanitarnego. W pracy zaproponowano koncepcję ewolucyjnych możliwości rozwoju człowieka związanych z jego udziałem w zarządzaniu, które, inspirując jego rozwój osobisty, stają się jednocześnie

³³ Autor użył pojęcia liberalizm, przyjmując jedynie pozytywne jego konotacje. W zamierzeniu autora takie podejście oznacza brak ograniczeń oraz wzajemną harmonię i zrozumienie.

³⁴ Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 171.

i dowodem rozwoju zarządzania organizacją i przyczyniają się do dalszego rozwoju nauki o zarządzaniu i organizacji.

Analizując obowiązujące paradygmaty na temat zarządzania, warto zwrócić uwagę na szczegół, który w publikacjach i opracowaniach często jest pomijany. Podczas analizy teoretycznej można pominąć kolejność zachowań, działań lub strategii. W praktyce, w której niekiedy jedynie zmiana obiegu dokumentów powoduje zmiany w organizacji³⁵, właśnie kolejność zdarzeń lub sekwencji oddziaływań zależna od subiektywnych interpretacji człowieka stanowi kwintesencję skutecznego zarządzania. Stanowi to dowód, że ekspansywny i technokratyczny (materialistyczny) styl zarządzania stosowany w sposób nieracjonalny i z zamiarem maksymalizacji wyników ekonomicznych organizacji przynosi pozorne korzyści. Uzyskana w ten sposób poprawa funkcjonowania organizacji jest krótkotrwała; natomiast wprowadzone trwałe zakłócenie podmiotowości poszczególnych elementów organizacji w dalszej perspektywie prowadzi do chaosu i może spowodować upadek organizacji. Oznacza to, że nawet intensywna cyfryzacja rzeczywistości nie wyeliminuje obecności człowieka z procesu zarządzania, szczególnie w obszarze decyzji, które dokonywane w atmosferze „oczyszczonej fenomenologicznie” stanowią ważne źródło rozwoju zarządzanej organizacji.

Należy podkreślić, że rozwój współczesnych organizacji determinowany jest umiejętnym wykorzystaniem potencjału intelektualnego wszystkich uczestników organizacji wspartym technologią informatyczną i automatyzacją³⁶. Szczególnie jest to istotne w sytuacji, gdy konkurencyjność organizacji zależy od wielokierunkowego rozwoju personelu i umiejętności pozyskiwania wiedzy³⁷ oraz wykorzystywania wiedzy zdobytej w wyniku prowadzonych badań i umiejętności oceny dynamicznej sytuacji gospodarczej³⁸, tym bardziej że w warunkach innowacyjnej ekonomii wiedza jest nowym czynnikiem produkcji i zarazem produktem końcowym³⁹.

³⁵ Gospodarek T.: Perspektywa ontologiczna w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Filozoficzny”, Nowa Seria R. 21, nr 2(82), 2012, s. 186.

³⁶ Grajewski P.: Koncepcja struktury organizacji procesowej. Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 7-8.

³⁷ Mikuła B.: Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych. Antykwia, Kraków 2001, s. 61.

³⁸ Kozuch B.: Nauka o organizacji. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 255.

³⁹ Kozioł L.: Determinanty i strategie przedsiębiorczości. Zeszyty Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, nr 1(9), Tarnów 2006, s. 146.

Bibliografia

1. Bobryk J.: Kultura techniki i problem racjonalności. „Edukacja Filozoficzna, nr 33, 2002.
2. Cichobłaziński L.: Mediacje w sporach zbiorowych. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010.
3. Czajkowska M.: Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji, [w:] Błaszczyk W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. MT Biznes, Warszawa 2009.
5. Gospodarek T.: Perspektywa ontologiczna w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Filozoficzny”, Nowa Seria R. 21, nr 2(82), 2012.
6. Grajewski P.: Koncepcja struktury organizacji procesowej. Dom Organizatora, Toruń 2003.
7. Greenleaf R.K.: The Servant Leader Within: A Transformative Path, (ed.) H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears. Paulist press, 2003.
8. Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002.
9. Harciarek M.: Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego. Zeszyty Naukowe, nr 3. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2011.
10. Jokiel G.: Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji. Prace Naukowe, nr 52. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
11. Kieżun W.: Pięć lat seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Analiza dorobku i perspektywy rozwoju. „Master of Business Administration”, nr 1, 2002.
12. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1982.
13. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
14. Kozioł L.: Determinanty i strategie przedsiębiorczości. Zeszyty Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, nr 1(9). Tarnów 2006.
15. Kożuch B.: Nauka o organizacji. CeDeWu, Warszawa 2008.
16. Krupa M.: Dżungla teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd? „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 9, nr 1, 2006.
17. Krzyżanowski L.J.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, dylematy, trendy. PWN, Warszawa 1999.
18. Machaczka J.: Podstawy zarządzania. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001.
19. Majka J.: Rozważania o etyce pracy. Wrocławska Księgarnia Archidiecezjalna, Wrocław 1996.

20. Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000.
21. Mikołajczyk Z.: Aspekty etyczne i społeczne wykorzystywania metod i technik zarządzania. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 1, 2002.
22. Mikuła B.: Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych. Antykwa, Kraków 2001.
23. Otto J.: Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. C.H. Beck, Warszawa 2004.
24. Sikora T., Ząbek J.: Zarządzanie a wzrost konkurencyjności autoryzowanych dealerów samochodowych. „Problemy Jakości”, nr 3, 2009.
25. Sikorski C.: Błogosławiony zmierzch przywództwa, [w:] Kieżun W. (red.): Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień. WZSiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
26. Sobczyk J.R.: W stronę semiotyki – język organizacji i zarządzania między językiem potocznym a językiem nauki, [w:] Błaszczuk W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.
27. Sułkowski Ł.: Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2004.
28. Węgrzecki A.: O poznawaniu drugiego człowieka. PAT, Kraków 1992.
29. Ząbek J.: Jakość zarządzania w autoryzowanym serwisie samochodowym w świetle realizacji umowy z klientem zewnętrznym, [w:] Wawak T. (red.): Komunikacja i jakość w zarządzaniu. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
30. Ząbek J.: Rozwój kapitału ludzkiego w projakościowej kulturze organizacyjnej samochodowej stacji dealerskiej, [w:] Skrzypek E. (red.): Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu, t. 1. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, UMCS, Lublin 2009.