

**Zbigniew Antczak**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **EWOLUCJA PARADYGMATÓW NAUK O ZARZĄDZANIU. MIĘDZY REFLEKSJĄ A DZIAŁANIEM**

Z wielu przyczyn – począwszy od względnie młodego wieku nauk o zarządzaniu organizacjami (wyodrębnienie na początku XX w.), przez trudności natury metodologicznej czy złożoność badanej problematyki, po uwikłanie badaczy np. w działania operacyjno-zarobkowe – zainteresowanie dyskusją o paradygmatach w tej sferze jest stosunkowo nikle. Mimo że problem założeń systemowo-holistycznych funkcjonowania organizacji jest istotny, a proces naukowego poznania rzeczywistości – uwarunkowany aksjologicznie, to w ważkich pracach, których autorzy m.in. próbują dokonać szerszych podsumowań procesów przeobrażających otoczenie i przedsiębiorstwo, refleksja na ten temat umyka ich uwagi (zob. [Brilman 2002; Grudzewski, Hejduk 2000; Grudzewski, Hejduk 2002]). Autor artykułu postanowił więc przyrzeć się tym zagadnieniom.

Pojęcie paradygmatu wprowadził, zastosował w wielu zakresach znaczeniowych i upowszechnił T.S. Kuhn [Kuhn 2001, s. 33 i nast., 302-360]. Termin ten pochodzi od greckiego *parádeigma* i oznacza wzorzec, model (też analogia, metafora) [Słownik... 1991, s. 637; Krzyżanowski 1999, s. 81], również w rozumieniu założenia/założeń [Przybyła 2001, s. 355 i nast.]. Może więc mieć zakres znaczeniowy wąski (*sensu stricto*, np. doniosłe, powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, rozwiązanie problemu) lub szeroki (*sensu largo*, tzn. dotyczy zmiennego historycznie wymiaru(-ów) ogólnofilozoficznego(-ych) tzw. zbioru/matrycy dyscyplinarnej/dziedzinowej danej nauki, zespołu charakterystycznych przekonań, uprzedzeń, przesądzeń, symbolicznych uogólnień, powszechników, modeli), dotyczący charakteru i struktury pewnych bytów. Bywają one podzielane – mniej lub bardziej świadomie – przez pewne grupy (np. uczonych, menedżerów itd.) i umożliwiają na pewnych etapach rozwoju nauki postępowanie w zakresie badanej rzeczywistości [Kuhn 2001, s. 12, 33 i nast.; Krzyżanowski 1999, s. 16, 52]. Uświadomienie sobie funkcjonowania paradygmatu(-ów) występuje w momencie ich odrzucenia/zmiany lub też sytuacji niemożności wytłumaczenia na bazie dotychczasowych koncepcji mechanizmów funkcjonowania organizacji.

Wymiar założeń dotyczących społeczeństwa	Funkcjonalistyczny	Strukturalistyczny
	Interpretatywny	Humanistyczny
Wymiar założeń dotyczących nauki		

Rys. 1. Macierz paradygmatów według M. Kostery

Źródło: [Kostera 1996, s. 33].

**Macierz paradygmatów** (odnoszących się m.in. do teorii organizacji – zob. rys. 1) zaproponowana przez M. Kostere (na podstawie prac G. Burella i G. Morgana) [Kostera 1996, s. 32-41] zorientowana jest według dwóch wymiarów: założeń związanych z nauką oraz ze społeczeństwem. Paradygmat **funkcjonalistyczny** oparty jest na założeniu, iż istnieją obiektywnie byty konkretne i realne. Badacz zachowuje dystans wobec badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody. Nauka zaś winna dążyć do obiektywizmu i unikać wartościowania. Paradygmat **interpretatywny** zawiera założenie, iż rzeczywistość (w tym społeczna) jest niestabilna i względna, jest intersubiektywnym tworem jej uczestników. Nauka zaś jest zbiorem gier językowych stworzonych przez używających danego języka (ponieważ nadajemy światu sens i interpretujemy go poprzez język). Paradygmat **strukturalistyczny** zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Badacz jest realnym więźniem społecznej rzeczywistości i poszukuje sposobów przezwyciężenia ograniczeń i poznania Prawdy. Paradygmat **humanistyczny** zakłada, iż społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Naukowiec więc jest uwięziony w nierealnym świecie i winien demaskować fałszywe pułapki zbiorowej świadomości. W założeniu powyższe paradygmaty nie łączą się, choć jest możliwa synergia ich oddziaływania. G. Morgan wnioskował, iż różne paradygmaty przyczyniają się m.in. do uświadomienia sobie złożoności i niejednoznaczności społecznego zjawiska, jakim jest organizacja.

**Zbiór postulatów metodologicznych/paradygmatów** określających kierunek zmian w metaparadygmacie nauk o zarządzaniu przedstawił P. Płoszajski (zob. tab. 1) [Płoszajski 1995, s. 3-22]. Badana rzeczywistość odchodzi od stabilnych organizacji hierarchicznych, o wyraźnych podziałach ilościowo-strukturalnych, a zaczyna jawić się jako przestrzeń o złożonych poziomach i relacjach, sieciowo-wirtualna, ciągle przeobrażająca się i kooperująca/wchodząca w nowe transakcje, w której jakościowe, słabe sygnały i umiejętność ich wychwycenia generują wiedzę. Naukowiec przestaje być bezstronnym badaczem, a staje się pracownikiem wiedzy przeobrażającym otoczenie, funkcjonującym w ramach procesu stawiania się wolnym profesjonalistą.

Tabela 1. Zbiór postulatów metodologicznych/paradygmatycznych według P. Płoszajskiego

<b>W kierunku nowego paradygmatu</b>	
<b>Od:</b>	<b>Do:</b>
redukcjonizmu	morfogenezy
podejścia mechanicznego	analogii holograficznych
uniwersalizmu	relatywizmu
<i>podejścia</i>	
statycznego/równowagi	dynamicznego/nierównowagi
poszukiwania równowagi	deterministycznego chaosu/porządkowania przez fluktuacje
<i>badania wptytu</i>	
elementów na cechy systemu	struktury na cechy systemu
<i>koncepcji wzrostu</i>	
entropii	złożoności
<i>systemu</i>	
względnie otwartego	luźno związanego
<i>strategii</i>	
konkurencji i walki o przetrwanie	współistnienia i kooperacji
<i>systemu informacyjnego</i>	
składającego się z umiejscowionych jednostek	jako struktury rozlokowania zespołów informacji
ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	świadomego zróżnicowania
<i>procesów społecznych opisywanych funkcjami</i>	
ciągłymi	nieciągłymi
<i>analizy zmian</i>	
ilościowych	jakościowych
hierarchii i centralizmu	heterarchii i pluralizmu
<i>badania</i>	
władzy	prawomocności
<i>poszukiwania</i>	
tożsamości jednostek/systemów	harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
<i>podejścia</i>	
jednostkowego	transakcyjnego
<i>analiz</i>	
„przedstawiających” /opisów	poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
<i>wyjaśniania</i>	
analitycznego	metaforycznego
obiektu badania jako przedmiotu	upodmiotowienia relacji badacz – obiekt ( <i>action research</i> )
<i>badacza jako</i>	
obserwatora	uczestnika
<i>wiedzy dla</i>	
rozumienia	zmieniania

Źródło: [Płoszajski 1995, s. 19].

**Modele** paradygmatyzacji zarządzania zaproponował B. Wawrzyniak (zob. rys. 2) [Wawrzyniak 1999, s. 199, 208]. Model **A** – **powielanie** polega na wykorzystywaniu wzorców (ewentualnie z pewnymi modyfikacjami) wypracowanych przez naukę lub praktykę (m.in. naukowa organizacja pracy, badanie pracy, kierunek techniczno-fizjologiczny itd.). Kwestionowanie dotychczasowych zasad i praktyk (np. zespoły autonomiczne, struktura macierzowa itp.) zawarte jest w ujęciu **B** – **eksperymentowaniu**. **Uczenie się** i wyciąganie wniosków, by doskonalić procedury, przestrzeń organizacji czy jej strategię – jako szczególnie rodzaj innowacji – zawarte w modelu **C**. **Stale odnawianie**, doskonalenie organizacji jest zawarte w ujęciu **D**. Wawrzyniak wskazuje, że zarządzanie jest na rozdrożu, gdyż i w nauce, i w praktyce dominuje paradygmat **A**, polegający na **powielaniu**, choć otoczenie organizacji ulega szybkim i daleko idącym przeobrażeniom. Nie jest on jednolity. Badania wskazują, iż można mówić o trzech specyficznych modelach zarządzania: europejskim (m.in. orientacja na ludzi, zarządzanie międzynarodową różnorodnością, wewnętrzne negocjacje), amerykańskim (m.in. orientacja na zysk, profesjonalizm, konkurencyjność) i japońskim (m.in. orientacja na długoterminowy wzrost, integracja, konsensus i jakość).

Wzorce praktyki oparte na:	innowacjach	<b>B</b> Eksperymentowanie	<b>D</b> Reformulowanie /stale odnawianie
	doświadczeniu	<b>A</b> Powielanie	<b>C</b> Uczenie się
		doświadczeniu	innowacjach
Wzorce nauk oparte na:			

Rys. 2. Modele paradygmatyzacji zarządzania według B. Wawrzyniaka

Źródło: [Wawrzyniak 1999, s. 208].

**Ewolucja funkcji personalnej**, którą można zaobserwować w przedsiębiorstwie na przełomie XX i XXI w. (zob. tab. 2), zawiera szereg charakterystycznych wątków związanych ze zmianą paradygmatów zarządzania [Antczak 2001, s. 10]. Wskutek dalszych badań i działalności menedżerów zrewidowano podejście nurtu strukturalno-funkcjonalistycznego polegające na tym, że można ustalić parametry najlepszej (tj. dostosowanej m.in. do wielu zmiennych otoczenia) struktury przestrzeni organizacji hierarchicznej [Łucewicz 1999, s. 19, 43-47]. Możliwe bowiem okazało się generowanie czy to struktur składających się z eklektycznie dobranych fragmentów, czy też przestrzeni sieciowych oraz wirtualnych. Oznaczało to m.in., iż szereg procedur/procesów jest porządkowanych na wielu różnych poziomach według kryteriów problemowo-operacyjnych. Wzrosła rola wiedzy/profesjonalizacji i podmiotowości/przedsiębiorczości pracownika. Wiedza (w tym wiedza niejawną równą para-

dygmatowi funkcjonowania danej organizacji) staje się istotnym źródłem władzy czy też podstawą bycia przywódcą/liderem grupy zadaniowej. Maleje tzw. dystans władzy, rośnie zaś znaczenie działań strategicznych, komunikowania, kultury organizacyjnej i etyki.

Tabela 2. Tendencje w ewolucji zarządzania kadrami od lat osiemdziesiątych XX w. do początku XXI w.

Elementy	Ewolucja	
	Od:	Do:
otoczenie organizacji	stabilne	zmiennie
funkcjonuje w strukturach	hierarchicznych	odchudzonych, elastycznych, sieciowych
znaczenie	ograniczone	jakościowo nowe znaczenie
wymiar	taktyczny	strategiczny
ujęcie	częstkowe	procesowe, całościowe, holistyczne
podejście	statyczne, pasywne	dynamiczne, aktywne
ilość narzędzi wspomagających	mala	duża
nacisk położony na	administrowanie aktami	pracę z ludźmi
relacja do innych dziedzin zarządzania	względna izolacja	pełniejsze zintegrowanie i służebność
realizacja FP przez	menedżerów sztabowych i liniowych	wirtualizacja realizacji części subfunkcji, pozostałe są centralizowane lub delegowane (decentralizowane, poddawane outsourcingowi itp.), a pracownicy uczestniczą w ich realizacji
dystans władzy	duży	malejący
rola pracownika	niewielka	rosnąca
podejście do etyki	manipulacyjne	wielopoziomowo-manipulacyjne

Źródło: [Antczak 2001, s. 10].

**Systematyzując** zmiennie/grupy zmiennych (szerzej – układy relacji pomiędzy zmiennymi, które tworzą **charakterystyki** badanej struktury), tworzące nowy paradygmat nauk o zarządzaniu, należy wskazać m.in. na następujące zjawiska:

- Procesy globalizacji. Oznaczają one, iż dana organizacja/jej fragmenty struktury o różnej proveniencji prawnowłasnościowej (ewentualna metafora organizacyjna: skoordynowane zachowanie ryb w ławicy), respektując wytyczoną strategię działania, z jednej strony – zachowują operacyjno-kosztową samodzielność, a z drugiej – korzystają ze wsparcia/przewag dużego przedsiębiorstwa; organizacja balansuje na granicy stabilnej nierównowagi (oscyluje na kontinuum pomiędzy porządkiem/stabilnością a chaosem/nierównowagą); działając, może eksploatować rynkowe nisze na wielu poziomach: lokalnym,

regionu(-ów) (w obrębie jednego/kilku krajów), całego kraju, wielo-/ponadnarodowym, w skali całego globu.

- Przestrzeń organizacyjna może przybierać strukturę globalnej, wielopoziomowej sieci z licznymi elementami wirtualnymi, wieloma różnorodnymi koordynatorami regionalno-produktowymi na szeregu szczeblach, co nie przesądza o wewnętrznej strukturze elementu lokalnego, dostosowanego do warunków, w jakich funkcjonuje [Antczak 2004, s. 83-95].
- Rosnące znaczenie słabych, miękkich sygnałów/oddziaływań, bez których funkcjonowanie złożonych struktur staje się niemożliwe: szeroko rozumianego komunikowania (wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem; na znaczenie tej zmiennej można wskazać poprzez fakt, iż przedsiębiorstwo wirtualne bez komunikowania praktycznie nie istnieje), zaufania, systemów/łańcuchów wartości, etyki (należy tu wskazać komplementarny proces, w ramach którego pracownik ma być podmiotem, a także na powszechne stosowanie wobec niego manipulacji, w tym także manipulacji wielopoziomowych), wiedzy, umiejętności zbiorowego uczenia się organizacji, jednoczesnego dzielenia się jej pewnymi fragmentami, a zachowywania innych tylko dla siebie (wiedza niejawną; zmienna kapitału wiedzy z jednej strony odgrywa coraz większą rolę w budowaniu przewagi organizacji, a z drugiej – ciągle istnieją poważne trudności w jej mierzeniu), kultury organizacyjnej (wielu menedżerów i specjalistów funkcjonuje jednocześnie przynajmniej w dwóch kulturach organizacyjnych – lokalnej i sieciowej).

**Podsumowując**, należy stwierdzić, że problemom związanym ze zjawiskiem rosnącej złożoności otoczenia przeobrażająca się organizacja przeciwstawia przeszczerzeń o pozornie uproszczonej strukturze, albowiem relacje scalające jej elementy są wysoce złożone i wysublimowane. Działanie/zachowanie menedżera oraz pracowników w takiej przestrzeni organizacyjnej wymaga wielu nowych i wysokich kwalifikacji oraz zredefiniowania/nowego odczytania reguł funkcjonowania. **Ponowne sformułowanie paradygmatów zarządzania przekłada się** m.in. na zachowania (znajdujące wyraz np. w kulturze organizacyjnej) przedsiębiorcze, przewodzenie czy autorytet – w swojej istocie oparte na niematerialnych wartościach/systemach wartości. Menedżer może więc: a) pamiętając, że sam jest częścią systemu i winien się zmieniać; b) dysponując narzędziami na kontinuum pomiędzy podejściem instrumentalnym/przedmiotowym a humanistycznym/podmiotowym – tak operować relacjami, by w danych warunkach funkcjonować w przedziale względnej równowagi (np. osiągając cele przedsiębiorstwa jak jego rozwój, zysk, a jednocześnie inwestując w pracowników czy stwarzając im stabilne warunki funkcjonowania).

## Literatura

- Antczak Z. (2004), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wrocław.
- Antczak Z. (2001), *Realizacja funkcji personalnej w firmach o zaawansowanych technologiach*, wyniki badań własnych, materiały niepublikowane, Wrocław.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), (2002), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
- Kuhn T.S. (2001), *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Fundacji Aletheia, Warszawa.
- Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE, Wrocław.
- Płoszajski P. (1995), *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
- Przybyła M. (2001), *Teorie i nurty w nauce o zarządzaniu*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław.
- Słownik wyrazów obcych* (1991), PWN, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.

## EVOLUTION OF PARADIGMS IN THE MANAGEMENT SCIENCE

### Summary

The author presents a report including selected opinions in the discussion on paradigms and presents his own reflections on the subject.