

## **U podstaw twierdzeń nauki o zarządzaniu**

### **Wstęp**

Niniejsza praca rozwija i kontynuuje wybrane zagadnienia z dziedziny epistemologii i metodologii zarządzania<sup>1</sup>. Nurt refleksji nad zasadami prowadzenia badań naukowych w nauce o zarządzaniu rozwija się w Polsce wyraźnie<sup>2</sup>. Istnieje jednak nadal potrzeba intensyfikacji prac w tej dziedzinie. Jest to spowodowane co najmniej trzema powodami: 1) odstawaniem, jak twierdzą niektórzy, naukowości badań od wzorca, jakim są nauki ścisłe i przyrodnicze; 2) dżunglą teorii zarządzania w sensie H. Koontza; 3) swego rodzaju niepewnością poznawczą i normatywną<sup>3</sup>.

Twierdzenie naukowe jest to zdanie oznajmujące, wyrażające przekonanie podmiotu badającego dotyczące danego przedmiotu, w tym wypadku zarządzania. Pytanie ogólne brzmi: skąd się wywodzi, i na czym polega naukowość takiego przekonania w nauce o zarządzaniu? Poniższe wywody są próbą zmierzenia się z niektórymi kwestiami szczegółowymi. Podstawowym narzędziem zajmowania się twierdzeniami jest ich systematyzacja. Wpływ na twierdzenia o zarządzaniu ma samo pojmowanie zarządzania. W zarządzaniu mamy do czynienia z bytami realnymi i wirtualnymi oraz ich hybrydami, nie jest zatem tak, że można twierdzić naukowo tylko o bytach realnych. Badania naukowe same są przedmiotem badań, a twierdzenia o nich są także wrażliwe na zasięg i poziom integracji przedmiotów badanych. Wartość naukowa twierdzeń jest agregatową cechą, opisywaną przez poziom naukowości, zgodność twierdzeń o zarządzaniu z kryteriami naukowości i wartość dodaną twierdzeń. Twierdzenia o zarządzaniu podlegają naturalnej konsilencji.

---

<sup>1</sup> Zob.: H. Witczak, *Naukowy status nauki o zarządzaniu*, Poznań 2005.

<sup>2</sup> Por.: L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, WN PWN, Warszawa 1999; Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> Na przykład A. K. Koźmiński twierdzi, że „...Takich (niewzruszonych i uniwersalnych) praw w zarządzaniu nie ma i być nie może”. Zob.: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 10.

Z rozważań tych wyłania się nauka o zarządzaniu jako złożona i dynamiczna struktura twierdzeń, których naukowość jest funkcją rozmaitych kryteriów i jest wielostronnie uwarunkowana.

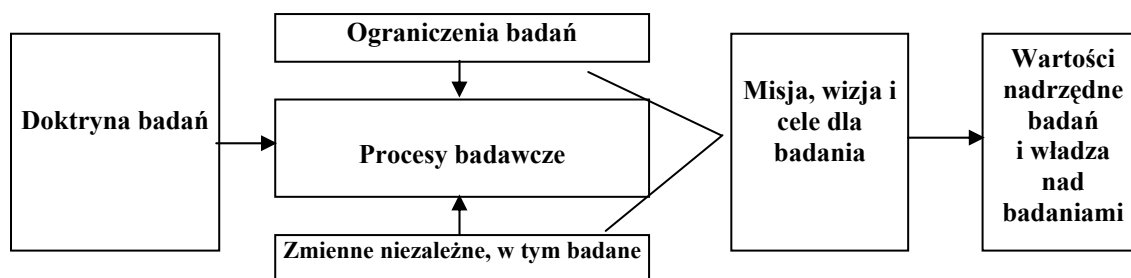
## **1. Zarządzanie jako przedmiot badania naukowego**

Zarządzanie jest rodzajem działania, które należy rozpatrywać w kontekście istoty i okoliczności przebiegu. Elementarnym działaniem jest jednopodmiotowe, świadome zachowanie się. Taki podmiot jest w istocie pewną kategorią maszyny, gdzie procesy zarządcze i wykonawcze są w najwyższym stopniu zintegrowane, tak że nie można ich precyzyjnie oddzielić. Jedno jest oczywiste: działanie nie będzie sprawne, w tym nie dojdzie do skutku, jeśli usuniemy procesy wykonawcze i/lub zarządcze. Oznacza to, że działanie dowolne jest jednością rozmaitych procesów, w tym zarządzania. Zatem zarządzanie, w sensie genetycznym, nie istnieje jako samodzielna czynność, nie ma czym zarządzać bez czynności wykonawczych. Natomiast jest nią w sensie funkcjonalnym, i uwidocznia się zwłaszcza w rezultacie podziału pracy.

Zarządzanie jest przedmiotem badania naukowego, należącego do dziedziny nauki o zarządzaniu (NOZ). Proces badania naukowego przynosi twierdzenia o zarządzaniu. Twierdzenia te są funkcją pewnych podstaw, do których zalicza się: 1) działanie i jego otoczenie; 2) naturę samego zarządzania; 3) naukowy proces badawczy i jego otoczenie. Są więc twierdzenia i podstawy twierdzeń. Aby mówić o twierdzeniach należy odnieść się do ich podstaw, i odwrotnie: aby mówić o podstawach należy odnieść się do twierdzeń.

Proces badania naukowego powinien mieć charakter systemowy, jeśli zamiarem jest sprawność przebiegu i rezultatów. Systemowość dostrzega się jako złożoną strukturę, której rdzeniem jest system naukowego procesu badawczego (rys. 1).

## System badań naukowych w naukach społecznych



Źródło: H. Witczak, Naukowy..., dz. cyt., s. 12

Twierdzenia mają swoje dążenia, czyli bezpośrednie wartości i cele strategiczne, którym służą, oraz perspektywę polityczną, czyli wartości nadrzędne badań i władzę nad badaniami. Ważną podstawą jest doktryna badawcza, a ramy badań zakreślają ograniczenia sztywne. Cały ten układ jest skierowany na badane zmienne niezależne. Stanowią one zakres badań.

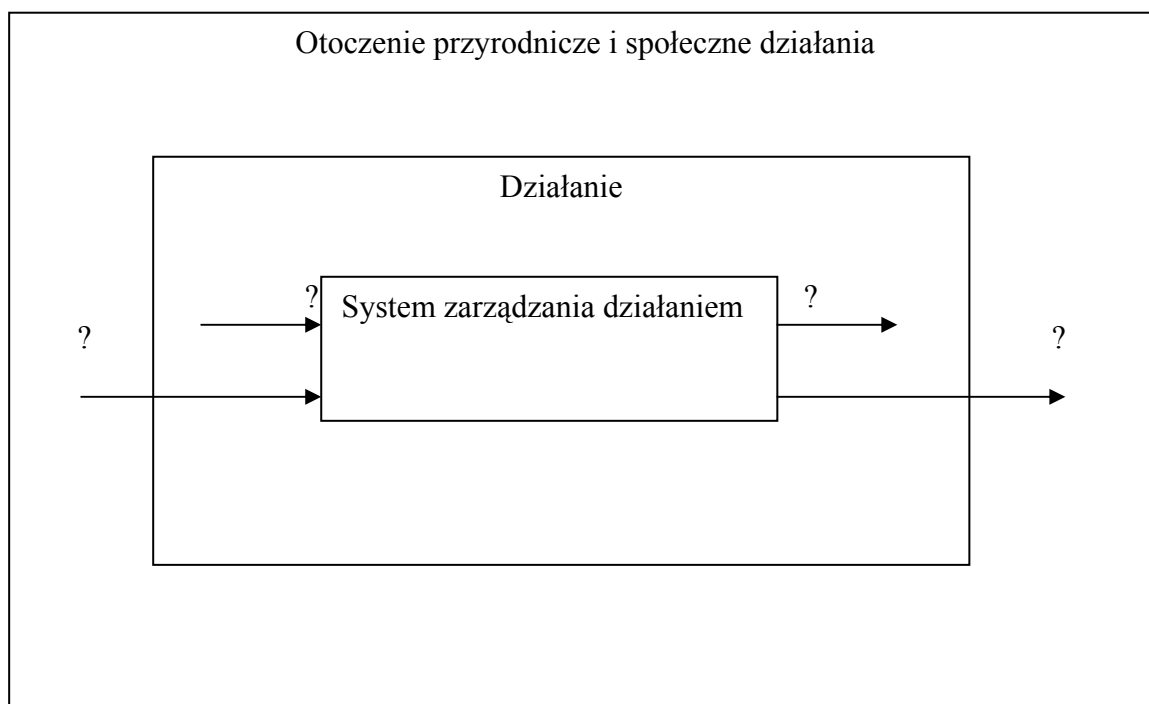
Wyróżnia się zakres rzeczowy, przedmiotowy i czasoprzestrzenny badań. Zakresem rzeczowym nauki o zarządzaniu są dowolne przedmioty zarządzane, w tym przedsiębiorstwa. Zakresem przedmiotowym jest proces zarządzania i jego system, w tym system zarządzania przedsiębiorstwem. Zakres czasoprzestrzenny sytuuje badania w stosunku do bytów jednostkowych/globalnych w ograniczonym/nieograniczonym czasie. Zakres jest o tyle istotny, że musimy dokładnie wiedzieć co to jest przedsiębiorstwo i co to jest zarządzanie, aby naukowo twierdzić o nich. Takie twierdzenia możemy na wejściu do badań przyjąć jako założenia a priori, albo twierdzić o tych przedmiotach w samych badaniach. Nie trzeba dodawać, że warunkiem koniecznym naukowych badań zarządzania jest dysponowanie definicją twierdzenia i ich taksonomią.

Zakres rzeczowy NOZ odnosi się nie tylko do przedsiębiorstw, ale do wszystkich przedmiotów, których zachowania mogą być spowodowane przez sprawcę – podmiot zarządzania. Punktem wyjścia jest podejmowanie i realizowania działań: świadomych i

celowych zachowań jednostek i systemów społecznych. Powodowanie zachowania, co jest istotą zarządzania, należy odróżnić od samego zachowania się. Menedżer powoduje zachowanie się podwładnego, a za jego pośrednictwem całego systemu działania i sprzężonego otoczenia. Oznacza to, że jest on skutecznym sprawcą, ale zachowującymi się są: menedżer, podwładny i system działający. W konsekwencji w danym działaniu i systemie społecznym możemy wyróżnić: 1) zarządzanie, czyli powodowanie zachowań, wywoływanie skutków działania pośrednio; 2) wykonywanie, czyli wywoływanie skutków działania bezpośrednio. Działanie integruje w sobie, na nieprostych zasadach, czynności zarządcze i wykonawcze w nową dynamiczną strukturę czynności, nową i sprawną jakość.

**Rys. 2**

### **Problem poznania systemu zarządzania**



Źródło: opracowane własne

W tym kontekście bezpośrednim i głównym zakresem przedmiotowym w badaniu zarządzania mogą być tylko czynności zarządcze i ich systemy. Ich otoczeniem są czynności

wykonawcze oraz otoczenie danego działania (systemu). Bez odwołania się do oddziaływań między tymi czynnościami pełne wyjaśnienie i ukształtowanie samego zarządzania nie jest możliwe. Jakie są granice systemu zarządzania? Co jest jego otoczeniem? To tylko niektóre pytania związane z definiowaniem systemu zarządzania (rys. 2).

Trudności z poznaniem zarządzania nie mogą jednak uzasadniać przeniesienia punktu ciężkości badań na otoczenie zarządzania.

Z taką zmianą mamy jednak nagminnie do czynienia. Polega to na utożsamianiu zarządzania z całym działaniem, albo działaniem całego systemu. Na przykład zarządzanie przedsiębiorstwem utożsamia się z prowadzeniem przedsiębiorstwa, najczęściej z sukcesem (podejście decyzyjne, normatywne), a więc i z zarządzaniem w wąskim tego słowa znaczeniu, jak i wykonywaniem. Skutkuje to inflacją normatywnych twierdzeń nie o zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale o prowadzeniu przedsiębiorstwa jako całości. Tymczasem jest jasne, że nauka o zarządzaniu nie zajmuje się wiedzą o tynkowaniu ścian, czy technologią produkcji stacji kosmicznych, itp. Jest to domeną nauk zajmujących się bezpośrednimi zmianami we własnościach fizycznych, biologicznych, chemicznych, etc., oraz postaci przedmiotów, na które skierowane jest oddziaływanie wykonawcze.

Podobnie, na przykład zarządzanie wiedzą, kulturą, konfliktami, ryzykiem, czasem, uświadamia nam, że stąpamy po grząskim gruncie metodologicznym. Powodujący zachowania, gdzie bezpośrednim przedmiotem oddziaływania są zawsze najpierw ludzie, stoi wobec podmiotów – wykonawców. Oni także dysponują władzą nad sobą i sytuacją w stosunkach składających się na działanie. Co więcej, mogą ją wykorzystywać dla aktywnego przeciwdziałania sile płynącej od menedżera. Stąd powodowanie zachowań jest złożoną strukturą czynnościową, wśród której nie może np. zabraknąć motywowania, pobudzenia i skłonienia ludzi do pożądanego zachowania. Nawet jeśli wyrażenie typu „zarządzanie ryzykiem” jest nieszczęśliwym sformułowaniem językowym, to jest oczywiste, że nie można

„motywować ryzyka”. Co najwyżej można „zarządzać czymś z punktu widzenia kształtowania pożądanego ryzyka tego czegoś lub czegoś związanego”. Jeśli mówimy o zarządzaniu przedsiębiorstwem, to mamy na myśli złożony system społeczny (procesy; zasoby materialne, ludzkie, wirtualne; instytucja; układ stosunków społecznych). Porusza się on, działa dzięki oddziaływaniu na ludzi i powodowaniu ich zachowań, a dopiero następnie pozostałych składników i całości oraz sprzężonego otoczenia. I nie ma tu nic do rzeczy, że przedsiębiorstwo rozpatrujemy głównie z punktu widzenia jego wartości i nadwyżki ekonomicznej. Nic bowiem nie drgnie bez powodowania zachowań załogi i ludzi w otoczeniu. Czy chcemy więc, czy nie, rdzeniem zarządzania jest stosunek kierowania. Na tym tle trzeba jasno powiedzieć, że zdecydowanie lepszym określeniem jest nie „zarządzanie przedsiębiorstwem” w sensie krytykowanym wyżej, ale na przykład „prowadzenie przedsiębiorstwa” czy „gospodarowanie w przedsiębiorstwie/przedsiębiorstwem”.

## **2. Systematyzacja twierdzeń naukowych**

Kategorie twierdzeń o zarządzaniu nie różnią się, co do zasady, od twierdzeń innych nauk społecznych. Poniżej przedstawia się próbę typologii ze względu na wybrane kryteria.

### 1. Twierdzenia ze względu na stosunek do kryteriów naukowości.

- a) Naukowe (wyprowadzone zgodnie z zasadami nauki ,
- b) przednaukowe (wyprowadzone zanim dana dziedzina osiągnęła status praktyki i wiedzy naukowej),
- c) nienaukowe (wyprowadzone na innych zasadach, niż naukowe),
- d) pozanaukowe (wyprowadzone na gruncie innym, niż praktyka naukowa).

2. Twierdzenia ze względu na stosunek do przedmiotu badań i jego kształtowania (twierdzenia funkcjonalne).

- a) Poznawcze (opisowo - wyjaśniające),

- b) aksjologiczne (wartościujące),
  - c) normatywne (decyzyjne).
3. Twierdzenia ze względu na kategorię przedmiotu twierdzenia (zakres przedmiotowy).
- a) Idiograficzne ( o składnikach danego przedmiotu lub przedmiocie jako składniku),
  - b) nomotetyczne, nomologiczne ( o relacjach między składnikami, zmiennymi, z których jedna jest objaśniana, a inne są objaśniającymi),
  - c) systemowe (o relacjach między składnikami, zmiennymi oraz między nimi a otoczeniem).
4. Twierdzenia ze względu na zakres rzeczowy.
- a) Jednostkowe (dotyczą wyłącznie danego przedmiotu),
  - b) stochastyczne (odnoszące się do zbioru przedmiotów, który nie jest traktowany jako uniwersum),
  - c) uniwersalne (odnoszące się do danego uniwersum, czyli wszystkich przedmiotów do niego zaliczanych).
5. Twierdzenia ze względu na kategorię przedmiotu zgodności.
- a) Logiczne (zgodne z logiką),
  - b) pozytywne (zgodne z praktyką),
  - c) społeczne (aprobowane społecznie).
6. Twierdzenia ze względu na poziom korraboracji<sup>4</sup>.
- a) Hipotezy czyste (zerowa korraboracja – wyłącznie próbny charakter twierdzeń, bez żadnych dowodów),

---

<sup>4</sup> Korraboracja – proces naukowej weryfikacji i/lub falsyfikacji twierdzeń; ang. „corroboration” – potwierdzenie. Termin ten wprowadził K. Popper.

b) twierdzenia aspirujące (twierdzenia znajdujące się w procesie korraboracji o znaczącym prawdopodobieństwie akredytacji/usunięcia w/z paradygmatu),

c) tezy (twierdzenia udowodnione, stanowiące rdzeń paradygmatu, gdzie ryzyko negatywnej korraboracji jest przewidywane w danej czasoprzestrzeni jako niskie).

### 3. Twierdzenia o bytach

Poszczególne kategorie twierdzeń można odnosić do bytów będących przedmiotem zainteresowania badacza. Wyróżnia się dwa typy bytów: realne i wirtualne. Byty realne istnieją obiektywnie, ale także w sposób zależny od podmiotu, jeśli był on ich sprawcą. Natomiast byty wirtualne nie mogą istnieć niezależnie od podmiotu, przyjmując postać modeli odwzorowań i modeli wzorców<sup>5</sup>. Przykład kategoryzacji twierdzeń ze względu na stosunek do przedmiotu badań i jego kształtowanie przedstawia tabela 1.

**Tab. 1**

**Byty i funkcjonalne twierdzenia naukowe o bytach**

<b>Byty</b>	<b>Realne</b>	<b>Wirtualne</b>
<b>Twierdzenia o bytach</b>		
<b>Poznawanie i poznanie</b> <b>(twierdzenia poznawcze)</b>  a) eksploracja  b) klasyfikacja  c) wyjaśnianie	<b>Ontologia</b>  a) Co i jakie, oraz dlaczego takie jest?	<b>Modelogia</b>  a) Co i jakie, oraz dlaczego takie jest?
<b>Aksjologia (twierdzenia aksjologiczne)</b>  a) kryteria	<b>Oceny i wartości</b>  a) Co ma i jaką wartość (znaczenie)?	<b>Oceny i wartości</b>  a) Co ma i jaką wartość (znaczenie)?

<sup>5</sup> Zakłada się tu ewolucjonizm, a nie kreacjonizm.



<b>b) ocena</b>  <b>c) wycena</b>	b) Co i jaką powinno mieć wartość (znaczenie)?	b) Co i jaką powinno mieć wartość (znaczenie)?
<b>Decydowanie (twierdzenia  normatywne)</b>  <b>a) postulowanie</b>  <b>b) optymalizowanie</b>  <b>c) realizowanie</b>	<b>Władza (panowanie)</b> a) Co jest oczekiwane i czy jest zgodne z oczekiwaniami (co powinno być, zdarzyć się)?	<b>Władza (panowanie)</b> a) Co jest oczekiwane i czy jest zgodne z oczekiwaniami (co powinno być, zdarzyć się)?

Źródło: opracowanie własne

Zarządzane i system zarządzania istnieją realnie, mogą być zatem przedmiotem twierdzeń poznawczych, aksjologicznych i decyzyjnych.

Modelogia to poznawanie i poznanie odwzorowań i wzorców bytów realnych, swego rodzaju „ontologia” bytów wirtualnych. W procesie zarządzania wytwarzane są rozmaite byty wirtualne (np. plany, programy, projekty, wizje, odwzorowania struktur organizacyjnych). Jako takie wymagają również refleksji naukowej, zwłaszcza w kontekście związków z realnymi bytami zarządzania.

Aksjologia (wartościowanie i wartości) nie jest bytem samoistnym. Przedmiotem aksjologii są poznawanie bytów (system aksjopoznawczy) i decydowanie o bytach (system aksjonormatywny). System aksjopoznawczy zajmuje się poznawaniem i poznaniem wartości dotyczących bytów (jakie wartości są), zaś system aksjonormatywny – orzekaniem o tym jakie wartości powinny być przypisywane pożądanym bytom.

Z punktu widzenia zarządzania ważne są zbieżność i zgodność bytów realnych i wirtualnych. Z naukową luką poznawczą mamy do czynienia kiedy modele odwzorowania:

a) nie opisują wystarczająco sprawnie oryginału, realnego systemu zarządzania (luka eksploracyjna),

b) nie klasyfikują wystarczająco sprawnie tego oryginału (luka taksonomiczna),

c) nie wyjaśniają wystarczająco sprawnie oryginału (luka eksplikacyjna).

Naukowa luka decyzyjna (normatywna) występuje kiedy modele wzorce:

a) nie postulują wystarczająco sprawnie oryginału systemu zarządzania (luka postulacji),

b) nie optymalizują wystarczająco sprawnie tego oryginału (luka optymalizacyjna),

c) nie realizują wystarczająco sprawnie oryginału (luka realizacyjna).

W istocie luki te określają stan niewiedzy poznawczej i normatywnej (decyzyjnej) o systemie zarządzania.

#### 4. Twierdzenia o badaniach naukowych

Twierdzenia o zarządzaniu byłyby niepełne bez badania naukowego danego przedmiotu (tu: zarządzania danym przedmiotem) i badania samego procesu badań naukowych zarządzania (tab. 2).

**Tab. 2**

**Twierdzenia naukowe jako przedmiot twierdzeń**

<b>Przedmiot twierdzeń</b>	<b>Poznawanie i poznanie (twierdzenia poznawcze)</b>	<b>Aksjologia (twierdzenia aksjologiczne)</b>	<b>Decydowanie (twierdzenia normatywne)</b>
<b>Proces twierdzeń</b>			
<b>Poznawanie i poznanie</b>	Metapoznawanie	Poznawanie i	Poznawanie i

<b>(twierdzenia poznawcze)</b> a) eksploracja b) klasyfikacja c) wyjaśnianie	(poznawanie i poznanie poznawania i poznania)	poznanie wartościowania i wartości	poznanie decydowania i decyzji
<b>Aksjologia (twierdzenia aksjologiczne)</b> a) kryteria b) ocena c) wycena	Wartościowanie i wartości związane z poznaniem	Metawartościowanie (wartościowanie i wartości dotyczące wartościowania i wartości)	Wartościowanie i wartości związane z decydowaniem
<b>Decydowanie (twierdzenia normatywne)</b> a) postulowanie b) optymalizowanie c) realizowanie	Decydowanie i decyzje związane z poznawaniem i poznaniem	Decydowanie i decyzje związane z wartościowaniem i decyzjami	Metadecydowanie (decydowanie i decyzje dotyczące decydowania i decyzji)

Źródło: opracowanie własne

Badania naukowe zarządzania dobierane są przede wszystkim w zależności o specyfiki przedmiotu zarządzania i sytuacji w jakiej się on znajduje. Twierdzenia NOZ układają się, ze względu na ich zasięg, w poniższą, hierarchiczną strukturę.

1. Najwyższy zasięg – twierdzenia uniwersalne o zarządzaniu dowolnym systemem (twierdzenia o zasięgu globalnym).

2. Drugi poziom – twierdzenia o zarządzaniu dowolnym typem systemu: systemem społecznym (działaniem dowolnym lub organizacją) lub przyrodniczym.
3. Trzeci poziom – twierdzenia o zarządzaniu wybraną kategorią w ramach typu systemu, założmy systemów społecznych, np. o zarządzaniu przedsiębiorstwem.
4. Czwarty poziom – twierdzenia o zarządzaniu wybraną subkategorią systemów społecznych, np. o zarządzaniu wybraną branżą przedsiębiorstw.
5. Piąty poziom – twierdzenia o zarządzaniu jednostkowym systemem społecznym, np. o zarządzaniu przedsiębiorstwem SONY.

Specyfika ontyczna systemów społecznych kończy się na tworach globalnych, zaś systemów naturalnych na przyrodzie jako całości (także twór globalny). Sam rozmiar systemu utrudnia badania bytów realnych i zmusza do badania ich reprezentantów – kategorii, typów danej klasy. Globalny system społeczny czy przyrodniczy może być – przy dzisiejszym poziomie wiedzy naukowej – sprawnie badany nie tylko jako byt ontyczny, ale również jako kategoria systemu, jeśli twierdzenia mają mieć uniwersalny zasięg. Jeszcze wyraźniej kwestia ta występuje, kiedy przechodzimy na poziom zarządzania dowolnym systemem (pierwszy poziom). Jest to poziom właściwy dla podejścia systemowego, badającego systemy jako takie, czyli metakategorie.

Praktycznie rzecz biorąc, już od trzeciego poziomu (przedsiębiorstwo jako kategoria) twierdzenia przedmiotowe o zarządzaniu mają charakter kategorialny w tym sensie, że są uniwersalne w odniesieniu do zbioru przedsiębiorstw. Twierdzenia takie są niezależnie od charakterystyk czasoprzestrzennych i rzeczowych (branżowych). Ich zasięg jest prawomocny w odniesieniu do atrybutów przedsiębiorstwa, a więc nielicznego zbioru istotnych cech kategorii, typu. Przejście na niższy poziom, wprowadzający nawet niewielkie tylko różnice,

może zawęzić uniwersalność twierdzeń. Przykładem może tu być rozpatrywanie przedsiębiorstw jako kategorii, pogrupowanych według poziomu integralności wewnętrznej<sup>6</sup>. Takie grupowanie obniża poziom kategoryzacji, gdyż nie mówimy już o dowolnym przedsiębiorstwie, ale o podkategoriach przedsiębiorstw ze względu na poziom integralności wewnętrznej. Twierdzenia o przedsiębiorstwach będą się także różnić od twierdzeń dotyczących innego – ze względu na stosunek do nadwyżki ekonomicznej i samozasilania się – systemu społecznego, jakim są podmioty typu non profit.

Przejsie na poziom drugi, odpowiednio, przynosi twierdzenia właściwe dla systemów społecznych, prawomocne w ramach desygnatów tego właśnie typu. Będą one adekwatne również dla przedsiębiorstw i innych dowolnych systemów społecznych. Oznacza to, że podobnej transformacji ulegają twierdzenia dotyczące zarządzania daną klasą systemów.

Wobec ogromnej różnorodności wielkich, w tym globalnych przedmiotów zarządzanych, indukcyjna metoda wnioskowania jest bezradna. Jednym z powodów jest prawo niezbędnej różnorodności R. W. Ashby<sup>7</sup>. Różnorodność systemów badań jest zwykle mniejsza od różnorodności przedmiotów badanych, co z mocy prawa czyni sprawność badań suboptymalną. Dlatego też, naturalnie, poszukujemy możliwości redukcji złożoności przedmiotów badanych, przez badanie kategorii i próby syntez. W nauce o zarządzaniu dotyczy to m.in. zarządzania jako kategorii procesów i przedsiębiorstwa jako kategorii systemów społecznych.

Tabela 2 pokazuje zasadę, według której możemy analizować i wnioskować o samych badaniach i ich mocy poznawczej, aksjologicznej i decyzyjnej. Badania naukowe w dziedzinie zarządzania mogą być także, i są, przedmiotem poznawczej, aksjologicznej i decyzyjnej refleksji naukowej. Odkrycia jakie badania są (zadania poznawcze), jakie wartości

---

<sup>6</sup> Na przykład przedsiębiorstwo będące jedną strategiczną jednostką biznesu jest na wyższym poziomie integracji, niż holding.

<sup>7</sup> Zob.: W. Ross Ashby, *Variety, Constraint, and the Law of Requisite Variety*, cyt. za: W. Buckley (ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientists*, Aldine Publishing Company, Chicago 1968, s. 129 – 136.

można przypisać badaniom (zadania aksjologiczne) i jakie badania powinny być ( zadanie decyzyjne, normatywne) to pole refleksji epistemologicznej i metodologicznej zarządzania.

### 5. Wartość naukowa twierdzeń

Podjmując i bilansując badania zarządzania i jego systemu musimy wykonać przegląd postępowania naukowego i upewnić się, że nasze twierdzenia mają cechy danej kategorii naukowości (wewnętrzna korraboracja). Może do tego celu służyć na przykład dwuwymiarowa macierz naukowość twierdzeń/twierdzenia ze względu na stosunek do przedmiotu badań i jego kształtowania (tab.3).

**Tab. 3**

**Macierz wewnętrznej korraboracji twierdzeń naukowych**

<b>Twierdzenia ze względu na stosunek do przedmiotu</b>	<b>Poznanie i poznanie (twierdzenia poznawcze)</b>	<b>Aksjologia (twierdzenia aksjologiczne)</b>	<b>Decydowanie (twierdzenia normatywne)</b>
<b>Atrybuty naukowości twierdzeń</b>			
<b>1. Rozwiązywanie problemu naukowego</b>			
<b>2. Naukowość procesu badawczego</b>			
<b>3. Postępowość</b>			

<b>naukowa</b>			
<b>4. Istotność naukowa</b>			
<b>5. Podatność naukowa</b>			
<b>6. Prawdziwość twierdzenia</b>			
<b>7. Obiektywność twierdzenia</b>			
<b>8. Zdolność predykcyjna twierdzenia</b>			
<b>9. Moc empiryczna twierdzenia</b>	Nie dotyczy	Nie dotyczy	

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą wartość naukową posiadają twierdzenia spełniające bezdyskusyjnie wymagania wszystkich atrybutów naukowości. Przysłowiowe niemal liczenie diabłów w główce szpilki nie jest z pewnością rozwiązywaniem problemu naukowego, zatem i odpowiednim twierdzeniom nie można przypisać statusu naukowości. Proces badawczy musi spełniać rygory naukowości: badanie potencjału menedżerskiego populacji kierownictwa naczelnego polskich przedsiębiorstw na podstawie towarzyskiego wywiadu z jednym dyrektorem naczelnym jest karykaturą naukowości badań.

Postępowość naukowa powinna przynieść otwarcie nowego problemu naukowego lub przyrost wiedzy naukowej. Istotność naukowa oznacza, że przyrost wiedzy nie może mieć

charakteru trywialnego (a taki ma np. pomiar inwentaryzacyjny stanu magazynu). Wyniki badań naukowych znoszą zupełnie stan niewiedzy naukowej wtedy, kiedy zarządzanie danym systemem społecznym jest w pełni określone. Będzie ono takie tylko wtedy, kiedy twierdzenia o zarządzaniu takim systemem przyniosą najpierw strumień danych, a następnie informacji (wiadomości), wiedzy (rozumienie w ramach szerszych struktur informacji) i mądrości (nieograniczona umiejętność sprawnego wykorzystania wiedzy). Do takiego ideału zbliżamy się, jeśli badania (łącznie: poznawcze, aksjologiczne i normatywne) przynoszą pełny, wszechstronnie potwierdzony sukces.

Twierdzenie jest podatne naukowo jeśli poddaje się bez przeszkód procedurom korraboracji (weryfikacji i falsyfikacji). Prawdziwość twierdzenia orzekamy badając jego zgodność z praktyką, logiką i normami społecznymi. Obiektywność twierdzenia wymaga, aby żaden czynnik zewnętrzny w stosunku do przedmiotu badanego (zakładając systemowość badania) nie miał wpływu na istotę twierdzenia. Zdolność predykcyjna twierdzenia wyraża się w trafności wnioskowania o przyszłości przedmiotu, którego twierdzenia dotyczą. Wreszcie moc empiryczna twierdzenia oznacza jego zdolność do sprawnego i spójnego społecznie przekształcania bytu, którego twierdzenie dotyczy. Moc empiryczna dotyczy tylko twierdzeń decyzyjnych, ponieważ tylko one służą kształtowaniu bytów.

Wartość naukowa twierdzeń (prawomocność) jest w istocie pochodną naukowości twierdzeń (cechy naukowości i ich treść) i pewności, że posiadają one tę agregatową cechę. Procesem służącym zapewnieniu takiej pewności jest korraboracja. Punktem wyjścia jest zdefiniowanie próbnego twierdzenia – hipotezy, i jej potwierdzenie (weryfikacja) lub zaprzeczanie (falsyfikacja przez sformułowanie hipotezy zerowej i jej weryfikację). Korraboracja twierdzeń jest procesem ciągłym na osi między korraboracją zerową (hipotezy czyste), twierdzeniami aspirującymi i tezami. Jest to spowodowane między innymi złożonością, hybrydowością, zmiennością i nieostrością bytów społecznych, których



twierdzenia dotyczą i rygoryzmem paradygmatu epistemologii i metodologii naukowej. W istocie, z tych i innych powodów korraboracja prawdopodobnie nigdy nie jest jednoznacznie ostateczna (twierdzenia nie są ponad czasoprzestrzennie i bezwzględnie pewne).

Najważniejszym sprawdzianem wartości twierdzeń o zarządzaniu jest praktyka zarządzania i sukcesy/porażki przedmiotów zarządzanych, przy założeniu, że wyłącznym źródłem naukowych modeli wzorców są naukowe modele odwzorowania. W ujęciu liniowym chodzi o systemowo postrzegany i kształtowany ciąg:

- a) oryginał systemu zarządzania przedmiotem i oryginał przedmiotu w czasoprzestrzeni wyjściowej,
- b) modele odwzorowania tego oryginału w zmieniającej się czasoprzestrzeni,
- c) modele wzorce i ich urzeczywistnianie w zmieniającej się czasoprzestrzeni,
- d) oryginał systemu zarządzania przedmiotem i oryginał przedmiotu w czasoprzestrzeni docelowej.

Wymaga się aby ciąg ten był zbieżny, spójny, uporządkowany, aprobowany społecznie, i ostatecznie zapewnia możliwie najwyższą w danych okolicznościach jakość życia, postulowaną w modelach wzorcach. Spełnienie tych wymagań oznacza, że wartość twierdzeń naukowych leżąca u podstaw takiego systemu jest najwyższa.

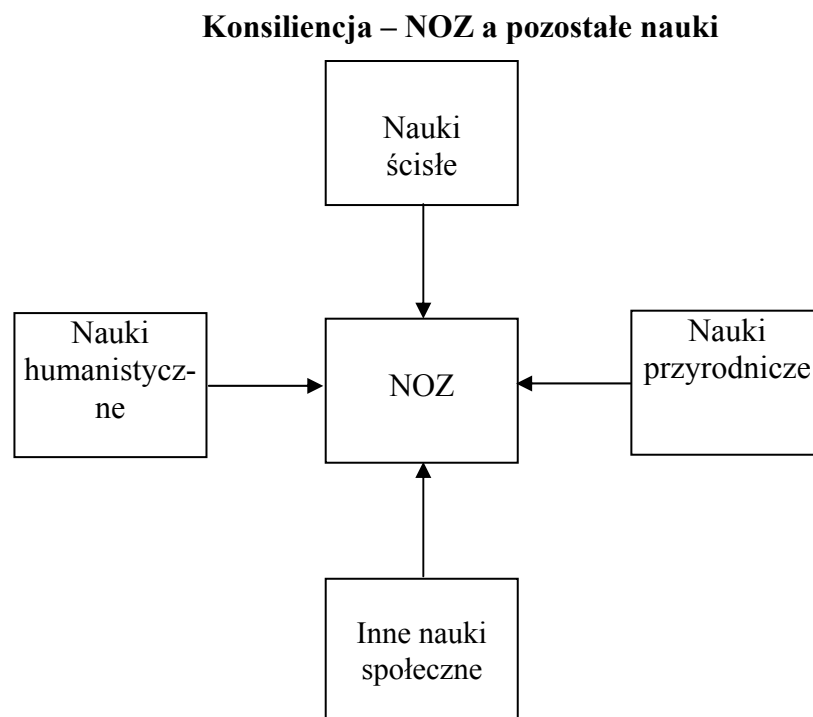
Synteza naukowości twierdzeń o zarządzaniu są: 1) poziom poznania, wartościowania i decydowania o zarządzaniu; 2) zgodność twierdzeń z kryteriami naukowości; 3) wartość dodana poznania, wartościowania i decydowania o zarządzaniu. Poziom naukowości określa w istocie zakres i rozmiary naszej wiedzy/niewiedzy naukowej o zarządzaniu. Twierdzenia o zarządzaniu muszą być zgodne z atrybutami naukowości. Wreszcie wartość dodana twierdzeń o zarządzaniu jest tym większa, im wyższy przyrost wiedzy w jej skarbnicy, im wyższa dyfuzja wiedzy na inne dziedziny nauki, im sprawniejsze normatywne wykorzystanie wiedzy i im wyższy poziom rozwoju dydaktyki zarządzania.

## 6. Konsiliencja

E. O. Wilson<sup>8</sup> twierdzi, że „nie mamy żadnych podstaw, by sądzić, że (...) nie można doprowadzić do zjednoczenia nauk przyrodniczych ze społecznymi i z humanistyką”<sup>9</sup>. Takie zjednoczenie, pomijawszy szczegółowe zagadnienia, oznaczałoby między innymi możliwość formułowania twierdzeń o globalnie uniwersalnym zasięgu.

Zarządzanie dotyczy systemów społecznych, posiadających z natury hybrydową strukturę, zawierającą składniki i relacje materialne, społeczne (a więc i humanistyczne) i wirtualne. Twierdzenia o zarządzaniu nie mogą zatem abstrahować od twierdzeń innych nauk, nie mogą być systemem bezwzględnie odosobnionym, zamkniętym.

Rys. 3



Źródło: opracowanie własne

Otwartość systemu twierdzeń o zarządzaniu oznacza wymianę informacji i wiedzy naukowej między rodzajami nauk i dyscyplinami, zapewniając lepszą korraborację i

<sup>8</sup> E. O. Wilson, *Konsiliencja*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002; consillience (ang.) – zgodność.

<sup>9</sup> Tamże, s. 403.

przyczyniając się do konsilencji. Nie można zupełnie wyjaśnić zarządzania i kształtować go normatywnie bez odwołania się do otoczenia, w tym otoczenia twierdzeń innych nauk (rys. 3).

W przyrodzie procesy przebiegają samoistnie, powodowane prawami, a więc deterministycznymi lub probabilistycznymi zależnościami przyczynowo – skutkowymi. Prawa te przesądzają o tym jaki był, jest, będzie i „powinien być” dany proces i system przyrodniczy. W systemach społecznych ruch animuje i powoduje człowiek, a przy odpowiednim poziomie podziału pracy – sprawca, w tym zwłaszcza menedżer. Powodowanie zarządcze nie może ignorować praw przyrody i praw formułowanych przez inne nauki. Oczywiście, nie jest wykluczone badanie jednostkowych systemów społecznych oddziałujących z przyrodą, np. gospodarstwa rolnego, czy przedsiębiorstwa wydobywczego. Tworzą one układ hybrydowy o niskim poziomie integracji, przede wszystkim z powodu odrębności natury i mechanizmów wewnętrznych procesów podstawowych, regulacji (zarządzania) i wsparcia. Prawa przyrody stawiają człowieka w sytuacji heteronomii<sup>10</sup>, podobnie jak prawa odnoszące się do przedsiębiorstwa. Ludzie oraz składniki materialne tego ostatniego, podobnie jak społeczne i wirtualne rządzą się swoimi własnymi prawami – a przedsiębiorstwo jako całość także swoistymi. Budując artefakty, całą swoją cywilizację, człowiek tylko poznaje i wykorzystuje prawa przyrody, w ramach swoich kompetencji, ale też im bezwzględnie podlega – w ramach swoich ograniczeń.

Heterogeniczność i heteronomia systemów, którymi zarządza człowiek stwarzają problemy kompatybilności i symbiozy<sup>11</sup> gatunkowo i rodzajowo swoistych składników. Wyłania się w związku z tym pytanie o to czy, i na jakich zasadach twierdzenia o heterogenicznych gatunkowo i rodzajowo składnikach mogą składać się na twierdzenia o

---

<sup>10</sup> Heteronomia – podleganie prawom, których się samemu nie ustanowiło.

<sup>11</sup> Symbioza jest jedną z trzech form przepływu energii między systemami (forma wymiany energii przynosząca obopólne korzyści). Pasożytnictwo jest formą jednostronnie lub obopólnie niekorzystną, zaś komensalizm korzystną dla jednego i obojętną (nieszkodliwą) dla drugiego.

systemach jako kategoriach uniwersalnych. Chodzi tu o zasadę zawierania się/wynikania i zasadę przechodności w zwrotnych relacjach między twierdzeniami o systemach i składnikach.

Wskazane wyżej trudności nie zaprzeczają idei konsilencji, więcej: synteza nauk na różnych poziomach jest nieunikniona. Poniższe hipotezy mogą być przydatne dla refleksji o konsilencji twierdzeń, w tym dotyczących zarządzania.

1. Systemy przyrodnicze i społeczne są hybrydami o homogenicznych składnikach elementarnych, różniących się między sobą co do pochodzenia (geneza), zasad budowy i funkcjonowania, oddziaływania z otoczeniem i zasad zmieniania się. Te homogeniczne twory mają swoiste systemy regulacji (zarządzania), których funkcją jest między innymi utrzymanie gatunkowej i rodzajowej homogeniczności i odrębności.

2. Prawa działania i prawa przedmiotów (systemów) zarządzanych jako całości są nadrzędne nad twierdzeniami o zarządzaniu (zarządzanie jest składnikiem każdego działania, więc nie może być z nim sprzeczne, musi mu służyć). Twierdzenia o przedmiotach (systemach) zarządzanych muszą więc być honorowane przez zarządzającego, i stanowią dla procesu i systemu zarządzania, w granicach tolerancji, bezwzględne ograniczenie.

3. Zmienną, na dowolnym poziomie hierarchicznym i integracji systemów, umożliwiającą formułowanie twierdzeń o nieograniczonym zasięgu (a więc łamiących bariery międzygatunkowe i rodzajowe, heterogeniczności i hybrydowości), jest energia systemu. Przekształcenie jednej formy energii w inną, sprawność oraz kierunek przekształcania to procesy zachodzące w każdym systemie ontycznym: przyrodniczym, społecznym i mieszanym. Stosunek do energii jest wykładnikiem zdolności systemu do długowieczności. Żadne zdarzenie nie dojdzie do skutku bez przekształcenia energii zgodnego z zasadami termodynamiki.

4. W systemach przyrodniczych wszelkie zmiany energetyczne powodują prawa przyrody, to one są „sprawcą”. Twierdzenia nauk przyrodniczych odkrywające te prawa dają zarządzającemu wiedzę, którą musi honorować próbując powodować zmiany w przyrodzie, w tym tworzyć artefakty. Systemy społeczne są klasą artefaktów. Jako takie podlegają również bezwzględnie prawom termodynamiki, a zarządzający nie może ich łamać. Dotyczy to również działania (człowiek – jednostka zachowująca się, społeczna) i człowieka jako jednostki fizjologicznej.

5. Zarządzanie jako powodowanie zachowań ludzi, a za ich pośrednictwem wszelkich systemów, jest w nich sprawcą przekształceń, w tym energii. Zarządzanie jest więc obarczone wyraźnym piętnem podmiotowości, w odróżnieniu od samoistnych praw przyrody. Kierunek zmian energetycznych w systemach przyrodniczych jest zdeterminowany przez drugą zasadę termodynamiki i nie ma innych wartości ostatecznych. Jest nią entropia. Natomiast zarządzanie przydaje każdemu działaniu wyróżnione wartości, wynikające z kondycji ludzkiej i systemów społecznych. Niezależnie od tego, istnieje tu również determinacja z tytułu drugiej zasady termodynamiki. Skutkuje to ukierunkowaniem przekształceń energii zapewniającym organizację takich systemów, czyli przeciwieństwo entropii. Organizacja wymaga więc dodatkowej energii, ponieważ zmiany w kierunku entropii zachodzą naturalnie, z mocy prawa.

Sprawca określa stosunek energii jako wartości do innych wartości. Energia będzie zawsze istotną wartością dla systemu społecznego, ponieważ jego długowieczność nie jest możliwa bez nadwyżki energetycznej. Jedynym systemem społecznym, dla którego nadwyżka ekonomiczna, w warunkach samozasilania się, jest wartością nadrzędną, jest przedsiębiorstwo.

Nadwyżka energetyczna (ekonomiczna) będzie zawsze istotną wartością dla konstruowania systemu regulacji (zarządzania) dowolnego systemu działającego.

6. Zarządzanie, czyli powodowanie zorientowane na wartości inne, niż entropia dojdzie do skutku tylko wtedy, kiedy zostanie pozyskana, zgromadzona, alokowana i wykorzystana specyficzna energia psychospołeczna – władza. Wytwarza się ona w stosunku społecznym między podmiotami zarządzającymi, a pozostałymi uczestnikami działania. To swego rodzaju gospodarowanie energią psychospołeczną powinno doprowadzić do przewagi energetycznej podmiotów zarządzających nad przedmiotem zarządzania. Tylko nadwyżka energii psychospołecznej podmiotu zarządzającego (władzy) daje mu moc sprawczą: zdolność do powodowania zachowań własnych i przedmiotu zarządzania.

### **Streszczenie**

Twierdzenia w nauce o zarządzaniu dotyczą rozmaitych systemów społecznych i powodowania ich zachowań. Natura takich systemów i natura samego procesu zarządzania nie są wystarczająco dobrze rozpoznane, co sprawia fundamentalne problemy z akredytacją naukowości twierdzeń. Tak jak systemy przyrodnicze rozpościerają swoją strukturę między kosmicznym uniwersum i poziomem subkwantowym, tak systemy społeczne leżą między działaniem jednopodmiotowym i globalną cywilizacją ludzką. Nierozzerwalne i krytyczne związki człowieka z przyrodą wymagają także twierdzeń o hybrydowych systemach jako takich, łączących w sobie w jedność struktury przyrodnicze i społeczne (twierdzenia o konsilencji). Mamy więc do czynienia z silnie uwarunkowanym systemem twierdzeń o zarządzaniu, który tym bardziej musi spełniać rygory naukowości, właściwe dla specyfiki przedmiotu badań.

### **Literatura**

1. K. Ajdukiewicz, Logika pragmatyczna, PWN, Warszawa 1965.
2. W. Buckley (ed.), Modern Systems Research for the Behavioral Scientists, Aldine Publishing Company, Chicago 1968.

3. A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, WN PWN, Warszawa 2004.

4. L. J. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, WN PWN, Warszawa 1999.

5. Ł. Sułkowski, Epistemologia w naukach o zarządzaniu, PWE, Warszawa 2005.

6. E. O. Wilson, Konsiliencja, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

7. H. Witczak, Naukowy status nauki o zarządzaniu, Poznań 2005.

### **Spis treści**

Wstęp

1. Zarządzanie jako przedmiot badania naukowego.....	2
2. Systematyzacja twierdzeń naukowych.....	6
3. Twierdzenia o bytach.....	8
4. Twierdzenia o badaniach naukowych.....	10
5. Wartość naukowa twierdzeń.....	14
6. Konsiliencja.....	18