

# Czesław Sikorski

---

## Antyintelektualizm w zarządzaniu

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 41,  
179-190

---

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Wydział Ekonomiczny UMCS

CZESŁAW SIKORSKI

---

*Antyintelektualizm w zarządzaniu*

---

Antiintellectualism in management

**Abstract:** Artykuł dotyczy tendencji widocznych w kulturach współczesnych organizacji, w których niepewność generowana przez otoczenie staje się głównym problemem do rozwiązania. Tendencje te związane są z odchodzeniem od metody naukowej i poszukiwaniem pozaracjonalnych metod poznania w zarządzaniu organizacją. Przykładem mogą być liczne koncepcje redukcjonowania niepewności w zarządzaniu odwołujące się bardziej do emocji niż do rozumu. Koncepcje te znajdują wsparcie w nasilającym się w szerokich kręgach społecznych sceptycznym podejściu do teorii naukowych i w próbach łączenia nauki z religią.

PROBLEM NIEPEWNOŚCI

Problem of uncertainty

Stosunek do niepewności, której poczucie gwałtownie wzrosło w związku z przejściem z epoki cywilizacji przemysłowej do epoki cywilizacji informacyjnej, jest głównym obszarem, na którym dochodzi do ścierania się wzorów przeciwstawnych kultur organizacyjnych. Podczas gdy przedstawiciele kultury profesjonalizmu usiłują radzić sobie z niepewnością metodami racjonalnymi, populiści poszukują metod pozaracjonalnych. Niestety, nie zawsze poziom wykształcenia idzie przy tym w parze z aprobatą racjonalizmu. Także wśród ludzi wykształconych niemało jest takich, którzy poszukują pewniejszych źródeł poznania niż własny rozum.

Powodem zwiększania się poczucia niepewności jest rosnąca częstotliwość zmian, jakie zachodzą we wszystkich obszarach ludzkiej egzystencji. Pod wpły-

wem procesów cywilizacyjnych tempo życia nabrało ogromnego przyspieszenia. Świat wokół nas zmienia się coraz szybciej, a w ślad za tym dramatycznie maleje nasza zdolność przewidywania przyszłości, nawet tej najbliższej, co jest źródłem poczucia niepewności. Współczesny człowiek, zwłaszcza starszy, żyjąc na granicy dwóch epok cywilizacyjnych, doskonale pamięta czasy, które nie wymagały aż tak szybkich i częstych reakcji przystosowawczych, kiedy ważne zamierzenia życiowe realizowało się powoli i z rozmysłem, mając wystarczająco dużo czasu na ich szczegółowe zaplanowanie. Dlatego uważa on za nienormalną sytuację, w której jego wnuk z dnia na dzień podejmuje decyzję o podjęciu pracy w Irlandii, a po miesiącu otrzymuje od niego wiadomość, że właśnie przenosi się do Stanów Zjednoczonych, bo tam pojawiła się szansa otrzymania pracy bardziej zgodnej z jego kwalifikacjami. Prawdopodobnie takim samym brakiem zrozumienia i zrodzonym z tego lękiem przed dziwnymi czasami, które nadchodzą, reagowali kiedyś ludzie na progu epoki cywilizacji przemysłowej.

Czym jest niepewność w organizacji? Najkrócej można powiedzieć, że jest to nieadekwatna wiedza o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu.<sup>1</sup> Brak informacji na temat czynników kształtujących określoną sytuację w przyszłości sprawia, że skutki działania są nieprzewidywalne. O stopniu niepewności decyduje zatem jakość informacji uzyskiwanych z otoczenia stanowiska pracy, komórki organizacyjnej lub całej organizacji, które są podstawą do planowania działań i rozwiązywania problemów. W im większym stopniu informacje te są wiarygodne, kompletne i terminowe, tym większy jest stopień pewności działania. Ocena jakości przyswajanych informacji zależy od możliwości i umiejętności ich przetwarzania. Możliwości te są tym mniejsze, a umiejętności tym częściej okazują się niewystarczające, im szybszy jest obieg i większa ilość informacji. Sytuacja taka ma miejsce w warunkach złożonego i zmiennego otoczenia. Stabilność otoczenia pozwala na stosowanie wypróbowanych sposobów reakcji na bodźce informacyjne i daje poczucie pewności. Zmiany w otoczeniu, zwłaszcza częste i zaskakujące, wymagają ciągłe nowych reakcji przystosowawczych, co jest istotą niepewności.

Redukowanie niepewności od dawna uważano za podstawową funkcję władzy organizacyjnej. Wyróżnione przez Maxa Webera trzy typy władzy: charyzmatyczna, tradycyjna i racjonalna odnoszą się do różnych sposobów zapewniania poczucia pewności i bezpieczeństwa ludziom w organizacji. W przypadku władzy charyzmatycznej obowiązek radzenia sobie z niepewnością spoczywa wyłącznie na kierowniku, który jest autorytetem moralnym dla całkowicie od niego uzależnionych podwładnych. Władza tradycyjna podstawą kierowania czyni utrwalone wśród pracowników i ściśle przez nich przestrzegane zwyczaje i kul-

<sup>1</sup> F. Landy, J. C. Quick, S. Kasl, *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management” 1994, nr 1.

turowe wzory zachowań. Ten sposób redukowania niepewności można określić mianem tradycjonalizmu. Wzory kulturowe myślenia i zachowania dostarczają ludziom gotowych schematów oceny i sposobu reagowania na rozmaite zdarzenia i sytuacje. To, co do tych schematów nie pasuje, jest ignorowane, jako niezgodne z tradycją, którą należy szanować i kultywować. Rzeczywistość kulturowa staje się w ten sposób jedyną realną rzeczywistością, w której działają członkowie organizacji. Pozwala to na utrzymanie określonego ładu społecznego i daje poczucie bezpieczeństwa, wynikające z przynależności do danej grupy społecznej. Władza racjonalna wreszcie, stanowiąca podstawę biurokratycznego modelu organizacji, posługuje się formalizmem, jako głównym sposobem redukowania niepewności. Decydujące znaczenie mają bowiem precyzyjne plany działalności i instrukcje wykonawcze, w ramach których każdy pracownik ma swoje wyraźnie określone zadania. Ograniczenie dowolności zachowań przez nałożenie obowiązku posługiwania się w działaniu formalnymi standardami znacznie zwiększa poczucie pewności. Podobnie bowiem, jak w przypadku tradycjonalizmu, następuje zawężenie sfery percepcji zjawisk organizacyjnych. Sfera ta jest ograniczona mianowicie do możliwości stosowania formalnych standardów.

W warunkach epoki przemysłowej możliwe było jeszcze redukowanie niepewności przez wzmacnianie tych trzech podstawowych filarów pewności i bezpieczeństwa. Zdecydowana większość pracowników czerpała poczucie pewności i bezpieczeństwa, korzystając z tych zewnętrznych punktów oparcia oferowanych przez organizację. Mógł to być przywódca, do którego ma się pełne zaufanie, grupa społeczna, której jest się członkiem, wreszcie szczegółowe instrukcje, zwalniające z obowiązku dokonywania ciągłych wyborów. Ceną, którą trzeba było za to zapłacić, było ograniczenie własnej niezależności. Dla znakomitej większości członków organizacji nie była to cena zbyt wygórowana. Cywilizacja informacyjna wprowadza znaczne ograniczenie tych zewnętrznych stabilizatorów sytuacji pracownika i zmusza go do znajdowania oparcia we własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Pracownik staje się dzięki temu bardziej niezależny, ale zarazem niepewność generowana przez otoczenie organizacji staje się w jakimś stopniu jego własnym problemem do rozwiązania. U pracowników ambitnych, ale jednocześnie nienadążających za wymaganiami współczesnych organizacji, rodzi to typowy populistyczny bunt.

#### ZMIANA PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA JAKO NAUKI Change of approach to management as science

Zamieszanie związane z przełomem cywilizacyjnym znacznie osłabiło również niezachwiane do niedawna przekonanie o możliwości tworzenia wiedzy pewnej, a więc obiektywnej, wolnej od wartościowania, opartej na danych empirycz-

nych, logicznych zasadach redukcji i uogólnień, spełniającej wymagania weryfikowalności. Wbrew pierwotnym nadziejom związanym z nauką o zarządzaniu, twierdzenia tej nauki nie mają charakteru uniwersalnego. Ich prawdziwość i zakres stosowalności zależy nie tylko od różnicy obiektywnych warunków działań organizacyjnych, ale również od cech kulturowych tych, którzy te twierdzenia formułują i stosują w praktyce. Nauka o organizacji i zarządzaniu jest więc współcześnie traktowana – jak pisze Ł. Sułkowski – jako „pragmatyczna i sytuacyjna wiedza [...] poddana naciskowi relatywizmu kulturowego oraz uwikłania w wartości i interesy zbiorowości, w których jest tworzona i funkcjonuje”.<sup>2</sup>

Oznacza to zmianę w sposobie rozumienia postulatu obiektywizmu i racjonalności w podejściu naukowym. Zmiana ta polega na znacznie mniej rygorystycznym sposobie ich rozumienia. Neopozytywistyczny postulat nauki wolnej od wartościowania na gruncie nauk społecznych jest bowiem nierealny. Takie rozluźnienie rygoryzmu metodologicznego grozi jednak zatarciem granic pomiędzy podejściem naukowym a innymi próbami wyjaśniania rzeczywistości i gromadzenia wiedzy na jej temat. Jest to bardzo dobrze widoczne w postmodernizmie dopuszczającym równoprawne traktowanie rozmaitych koncepcji i doświadczeń społecznych. O ile jednak postmodernizm uznać można za prowokację intelektualną, której skutki mogą okazać się korzystne dla rozwoju nauki, o tyle szczególnym zagrożeniem cywilizacyjnym może okazać się rozwój postawy odrzucenia wiedzy naukowej, odwrócenia się od niej, jako niepewnej i zmiennej, i poszukiwania pozanaukowych źródeł i metod poznania.

W tej sytuacji na uwagę zasługują próby przystosowania do warunków niepewności postulatu obiektywizmu i racjonalności w procesach poznawczych. Za taką próbę uznany być może ideał obiektywizmu nauki sformułowany przez Klemensa Szaniawskiego. Obiektywizm jest rozumiany jako dążenie do bezstronności, intersubiektywnej sprawdzalności oraz aksjologicznej neutralności, czyli unikania dowolności ocen. Autor zwraca uwagę na stopniowalność tych postulatów, od której zależy pewność wiedzy.<sup>3</sup> W. Gasparski przytacza z kolei pogląd Ludwika von Misesa, że pod pojęciem racjonalności nie może się kryć żaden uniwersalny sposób działania. Racjonalność oznacza bowiem sąd o stosowności i adekwatności zastosowanej procedury. To, że kiedyś lekarze stosowali jakąś metodę leczenia, która dzisiaj jest odrzucona, nie znaczy, że postępowali wtedy nieracjonalnie. Ich postępowanie, chociaż nieskuteczne, nie było mniej racjonalne niż znacznie bardziej skuteczne postępowanie współczesnych lekarzy. Miarą racjonalności jest bowiem korzystanie z aktualnie posiadanej wiedzy naukowej,

<sup>2</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 17.

<sup>3</sup> K. Szaniawski, *O obiektywności nauki*, [w:] *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 17.

a nie osiągnięta skuteczność działania.<sup>4</sup> Poza racjonalnością naukową żadnej innej racjonalności zatem nie ma.

Od pewnego czasu daje się zauważyć wzrost pewnego sceptycyzmu społecznego w stosunku do licznych teorii naukowych. Może to świadczyć pozytywnie o wzroście krytycyzmu zastępującego naiwną wiarę w możliwości nauki, chociaż równie dobrze może to oznaczać ucieczkę od rozumu. Ów sceptycyzm wynika zapewne z rozczarowania dotychczasowymi kierunkami i rezultatami rozwoju nauki, które nie tylko nie rozwiązały wielu istotnych problemów społecznych, ale stworzyły nowe, związane na przykład z degradacją środowiska naturalnego. Podnosi się często zarzut braku spójności koncepcji naukowych, będącego rezultatem nadmiernej specjalizacji. W tej sytuacji pojawiają się postulaty korzystania z tzw. mądrości zbiorowej, posługiwania się intuicją, a nie tylko specjalistyczną wiedzę fachową. R. Dubos jest zdania, że problemy społeczne nie mogą być wyłącznie domeną specjalistów. Skłonność ludzi do tego, by środki uważać za cele, traktuje on za szczególnie negatywną cechę modernizmu, w którym uległość wobec ekspertów sprawia, iż miernikiem powodzenia stała się nie jakość życia, ale wzrost i wydajność.<sup>5</sup> Również Alvin Toffler zauważył oznaki słabnącego zaufania społecznego do ekspertów w późnej fazie epoki przemysłowej, przejawiające się w aspiracjach laików do udziału w podejmowaniu decyzji w różnych dziedzinach zastrzeżonych dotychczas wyłącznie dla profesjonalistów.<sup>6</sup>

W systemie demokratycznym są to zjawiska zrozumiałe i pożądane. Ich skutkiem ubocznym może być jednak społeczne wyobcowanie ekspertów, niełagodzone już, jak kiedyś, przekonaniem o ich ważnej roli społecznej. „Zwykły człowiek” coraz gorzej znosi więc uzależnienie od rozmaitych ekspertów, których decyzji nie rozumie i które często go nie satysfakcjonują. Powodem tego jest niezgodność kryteriów ocen stosowanych przez profesjonalistów i odbiorców ich usług. Profesjonaliści stosują formalne i abstrakcyjne kryteria racjonalności, zgodne z przedstawionym wyżej sposobem jej rozumienia przez Misesa. Jest to racjonalność w znaczeniu metodologicznym. Klienci natomiast częściej opierają się na własnym doświadczeniu związanym z konkretną sytuacją. Racjonalność działań profesjonalisty oceniana jest przez nich na podstawie uzyskanego rezultatu; jest to zatem racjonalność rzeczowa. Klient swoją opinię o lekarzu, prawniku lub architekcie, z których usług korzystał, formułuje na podstawie stopnia spełnienia własnych oczekiwań, a nie na podstawie oceny poprawności zastosowanych metod pracy. Trudno się zresztą dziwić, że nie satysfakcjonuje go sytuacja, w której

---

<sup>4</sup> W. Gasparski, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, referat niepublikowany, s. 10.

<sup>5</sup> R. Dubos, *Pochwała różnorodności*, PIW, Warszawa 1986, s. 220.

<sup>6</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986, s. 305.

„operacja się udała, ale pacjent umarł”. A. Abbott zwraca uwagę na zasadniczą rozbieżność między profesjonalistami a ludźmi korzystającymi z ich usług, jeśli chodzi o postrzeganie autorytetu. Dla klientów usług profesjonalnych autorytet profesjonalisty jest funkcją skuteczności wykonywanych przez niego w praktyce działań. W środowisku profesjonalistów natomiast hierarchia autorytetu jest zupełnie odmienna; najwyższym poważaniem cieszą się naukowcy, którzy często w ogóle nie mają kontaktu z klientami, ale którzy wyznaczają standardy wykonywania zadań zawodowych.<sup>7</sup>

Powoduje to częste rozmijanie się oczekiwań społecznych z działalnością profesjonalną i sprzyja przekonaniu, że profesjonalisci, kierując się własnymi zasadami, starają się zaspokajać nie tyle potrzeby swoich klientów, ile swoje własne. Otwiera to szerokie pole dla działalności amatorskiej, nieprofesjonalnej, nieznajdującej uznania bądź lekceważonej przez profesjonalistów, ale jednoznacznie ukierunkowanej na potrzeby klientów. Tym, między innymi, wytłumaczyć można przyczynę rosnącej popularności praktyk terapeutycznych i niekonwencjonalnych metod leczenia, niestosowanych w medycynie oficjalnej. Protesty środowisk profesjonalnych przeciwko takiej działalności są w tych warunkach traktowane jako walka w obronie własnego monopolu.

W populistycznej kulturze organizacyjnej przywiązuje się szczególne znaczenie do doświadczenia społecznego, tradycji, wysuwając postulat „mądrości zbiorowej” w rozwiązywaniu problemów. Akceptacja społeczna traktowana jest bowiem jako kryterium ważniejsze od obiektywizmu praw naukowych. Znajduje to zwłaszcza wyraz w łatwości lekceważenia praw ekonomicznych, za czym kryje się naiwna wiara, że dobrobyt można zadekretować, a nie wypracować. „Prawdy” mądrości ludowej szybko się upowszechniają, tym bardziej że nikt nie pyta o ich pochodzenie. Dla uzasadnienia decyzji opartej na doświadczeniu społecznym wystarczy skuteczność, której racjonalne wyjaśnienie nikogo nie interesuje. Racjonalność oznacza posługiwanie się uniwersalistyczną wiedzą i maksymalnym obiektywizmem oraz skłonnością do ignorowania wszystkiego, co nie znajduje naukowego uzasadnienia. Dla populisty są to wymagania zbyt trudne, dlatego preferuje on wiedzę konkretną, sytuacyjną i z konieczności subiektywną, ponieważ pola doświadczeń poszczególnych jednostek lub grup społecznych są różne. W przeciwieństwie do kultury profesjonalizmu wysuwającej postulat, aby w dążeniu do celu opierać się na wiedzy naukowej i rozumieć to, co się robi, populizm proponuje, aby zdać się na intuicję i siły nadprzyrodzone, a rozumienie zastąpić wiarą.

Spór między profesjonalizmem a populizmem jest odzwierciedleniem znacznie bardziej ogólnego problemu, jakim są relacje między nauką a religią. W filo-

<sup>7</sup> A. Abbott, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, The University of Chicago Press, Chicago-London 1988, s. 118.

zofii nauki pojawił się silny nurt krytyczny wobec racjonalistycznej tradycji oświeceniowej. Podstawowy zarzut krytyków polega na dowodzeniu, że kurczowe trzymanie się tej tradycji prowadzi do scjentyzmu, który jest niczym innym, jak świecką religią opartą na wierze w nieograniczone możliwości nauki. Przedstawiciel tego nurtu, brytyjski filozof John Gray, przekonuje, że dogmatyzm naukowy, który wynika – jak pisze – z „nieokiełznanej pychy racjonalizmu”, jest znacznie większym zagrożeniem, niż kiedykolwiek był nim dogmatyzm religijny. Nauka, podobnie jak religia, jest ucieczką od niepewności. O ile jednak dogmaty religijne są jednoznacznie umieszczane w sferze wiary, o tyle dogmaty scjentyistyczne tylko pozornie należą do sfery racjonalnej. W istocie bowiem zwalniają one z obowiązku myślenia.<sup>8</sup>

Poglądy te zasługują na uwagę. Po pierwsze dlatego, że niebezpieczeństwo dogmatyzmu naukowego, intelektualnego zamknięcia na wszystko, co odbiega od rutyny metody naukowej, jest realne i często spotykane w praktyce. E. Schein przedstawia szerokie spektrum poglądów w kulturach organizacyjnych na temat tego, co jest prawdą. Na jednym krańcu tej skali znajduje się dogmatyzm oparty na tradycji i religii, a na drugim – dogmatyzm naukowy, wynikający z przekonania, że prawdę ustala się wyłącznie uznanymi metodami naukowymi.<sup>9</sup>

Po drugie zaś, krytyka dogmatycznego racjonalizmu zasługuje na uwagę dlatego, że jest niezwykle podatna na wulgaryzację. Słuszna krytyka może więc prowadzić do niesłusznego przekonania o potrzebie otwarcia na pozaracjonalne źródła i metody poznania. Jeśli więc przykładowo D. J. Skyrme przyjmuje, że wiedza to informacje wraz z ich zrozumieniem, a mądrość to wiedza w połączeniu z intuicją<sup>10</sup>, to można się z nim zgodzić, ale tylko wtedy, gdy przez intuicję rozumieć się będzie empiryczne doświadczenie zmagazynowane w pokładach podświadomości, które od czasu do czasu wpływa na nasze myślenie, a nie jako mistyczną odpowiedź istoty nadprzyrodzonej. Rację ma bowiem amerykański przyrodznawca Richard Dawkins, gdy powiada: „Oczywiście, że należy mieć otwarty umysł, ale nie aż tak szeroko, żeby mózg wypadał”.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> J. Gray, *False Dawn. The Delusions of Global Capitalism*, Granta Books, London 1998, s. 3–5.

<sup>9</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986, s. 92.

<sup>10</sup> D. J. Skyrme, *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

<sup>11</sup> Cyt. za: „Gazeta Wyborcza” z 25–26 marca 2006.



INWAZJA IRRACJONALIZMU  
Invasion of irrationalism

Kiedy wydawało się, że Internet, globalizacja i rewolucja edukacyjna ostatecznie przepędzą z życia społecznego resztki zabobonów, mamy do czynienia z niespodziewanym odrodzeniem irracjonalizmu na całym świecie. Także w Polsce widoczne jest zafascynowanie magią, astrologią, wróżbiarstwem. Gazety żyją z reklam i... horoskopów. Tylko patrzeć, jak przy przedstawianiu się, oprócz imienia i nazwiska, oczekiwany będzie znak zodiaku, który podobno o człowieku mówi niemal wszystko. Lekarze sprawiają wrażenie jakby już całkiem machnęli ręką na rzesze znachorów i uzdrowicieli, którzy w bałaganie reformy służby zdrowia zbierają obfite żniwo. Zwolennicy państwa wyznaniowego odrabiają stracony czas, wytrwale tłumacząc małuczkim, że oświecenie to ciemny okres w rozwoju ludzkości, w przeciwieństwie do jasności uduchowionego średniowiecza.

Okazuje się, że zabobonom nie tylko nie przeszkadza, ale wręcz pomaga rozwój techniki. Oto tylko kilka przykładów inwazji irracjonalizmu, o których stale informują media. W „Polityce” ukazał się reportaż o firmie świadczącej usługi w zakresie rzucania kłatw i uroków. Firma ogłasza się w Internecie i nie może nadążyć z realizacją zamówień.<sup>12</sup> „Gazeta Wyborcza” opisuje przypadek ogrodnika, który „leczył” ludzi chorych na raka, zamykając ich w klatce z prądem. Najbardziej oburzające w tej sprawie było stanowisko prokuratora, który odstąpił od oskarżenia, tłumacząc to tym, że napięcie prądu było zbyt niskie, aby stanowiło zagrożenie dla zamykanych w klatce ludzi. Oszustwo, jak z tego widać, jest całkowicie bezkarne.<sup>13</sup> Popularny trener piłkarski publicznie głosi, że w czasie meczu podpowiada mu Pan Bóg, jak ma kierować drużyną. W telewizji ksiądz ma wykład, jak przy pomocy egzorcyzmów można uwolnić duszę od diabła. Wszystkie media od pewnego czasu skrupulatnie liczą cuda Jana Pawła II. W tej sytuacji nie mogą już razić oficjalne wypowiedzi osób publicznych, których treść jest sprzeczna w wynikami badań naukowych, jak te na temat szkodliwości żywności modyfikowanej genetycznie lub karmienia dzieci powyżej 12 miesiąca życia piersią matki. Trudno jednak nie doświadczać poczucia grozy, gdy nie kto inny, a wiceminister Edukacji Narodowej opowiada się publicznie za kreacjonizmem, deprecjonując zarazem w sposób niesłychanie wulgarny teorie ewolucji.

Dla życia społecznego bodaj bardziej niebezpieczne od przeciwstawiania zasad wiary regułom racjonalności są próby ich łączenia. Mamy wówczas do czynienia

<sup>12</sup> J. Podgórska, *Antylichy nie śpi*, „Polityka” z 11 marca 2006.

<sup>13</sup> M. Kowalski, M. Czajkowska, *Ogrodnik leczy raka w klatce z prądem*, „Gazeta Wyborcza” z 24 sierpnia 2006.

z pomieszaniem sfery *sacrum* i *profanum*, co nie służy żadnej z nich. Łączenie tych dwóch sfer może przyjmować dwie formy. Pierwsza polega na wprowadzaniu elementów rytuału religijnego do świeckich form działalności. Kiedy klub poselski zamawia mszę w intencji deszczu, oznacza to nie tylko brak poszanowania zasady neutralności światopoglądowej instytucji państwowych, ale i czytelny sygnał, że w rozwiązywaniu trudnych problemów społecznych i gospodarczych liczyć należy bardziej na łaskę niebios, aniżeli na mądre decyzje parlamentarzystów. Wiara w Boga jest sprawą osobistą i głęboko intymną. Kiedy jej atrybuty zaczynają dominować w przestrzeni społecznej, pojawia się uzasadniony niepokój o tolerancję i wolność sumienia. Poseł lub urzędnik państwowy, jak każdy człowiek, może ze swojej wiary i modlitwy czerpać wsparcie także w pracy, którą wykonuje. Jeśli jednak ze swojej wiary otwarcie czyni oficjalny element swoich działań zawodowych, wówczas działania te deprecjonuje i ośmiesza, próbując przenieść na Boga odpowiedzialność za ich rezultaty.

Druga forma łączenia wiary i racjonalności to próby wykorzystywania reguł racjonalności do uzasadniania prawd wiary. Oznacza to zasadniczą zmianę istoty procesu poznawczego. Nie szuka się bowiem prawdy, bo ta jest już znana, jako objawiona, tylko uzasadnienia jej w kategoriach racjonalnych. Wśród metod i twierdzeń uznanych za naukowe poszukuje się zatem takich, które można wykorzystać do uzasadnienia prawd wiary. Następuje w ten sposób łączenie wiary z nauką w taki sposób, że ta druga ma służyć tej pierwszej. Zapomina się przy tym, że te dwie dziedziny nie tylko się nawzajem nie potrzebują, ale każda próba ich łączenia oznacza osłabienie zarówno wiary, jak i nauki. Wiara nie potrzebuje uzasadnień, a kiedy ich się poszukuje w sferze racjonalnej, wówczas łatwo o podważenie wiary. Nauka opiera się na faktach, lepiej lub gorzej rozpoznanych, ale jednak faktach. Kiedy brakujące ogniwa faktów próbuje się zastąpić aktami wiary, wówczas mamy do czynienia nie z nauką, a z obskurantyzmem.

#### SZAMANI ZARZĄDZANIA Management's magicians

Opisane wyżej tendencje z całą wyrazistością występują również w praktyce i nauce zarządzania. Populistyczne zagrożenie związane jest zwłaszcza z komercjalizacją i urynkowaniem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania. Rosnący popyt na produkty intelektualne w tej dziedzinie bierze się – jak zauważa A. K. Koźmiński – z potrzeb współczesnych menedżerów zainteresowanych redukowaniem niepewności w zarządzaniu.<sup>14</sup> Niepewności tej, jak wiadomo, zre-

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 31.

dukować się nie da, co nie przeszkadza jednak w masowym produkowaniu modnych „konceptyjek” i „miniutopii”, które stwarzają iluzję panowania nad sytuacją. Podaż odpowiada zatem na popyt. Na skalę globalną wylansowane zostały tzw. nowoczesne techniki zarządzania, jak *reengineering*, *benchmarking*, *lean production* itp., których oryginalność jest wątpliwa. Znanym od dawna lub zdroworozsądkowym pomysłem nadano formę metodyczną i okraszono je emocjonalnymi wykrzyknikami, które (jak widać skutecznie) maskować mają ich merytoryczną miałość, jak na przykład: „fundamentalne przemysłenie”, „radykałne przeprojektowanie”, „dramatyczna poprawa” itp.<sup>15</sup> Jeśli techniki te mogą czymś imponować, to sprawnością marketingową, z jaką udało się je upowszechnić firmom konsultingowym.

Na fali poszukiwania prostych recept wyływają rozmaici „guru” zarządzania. Tym mianem rzadko określa się ludzi z dużym dorobkiem badawczym lub praktycznym, którzy prawdziwość swoich poglądów potrafią uzasadnić za pomocą racjonalnych argumentów. Znacznie częściej nazywa się tak tych, którzy koncentrują się na poznaniu intuicyjnym i mają wystarczająco dużo tupetu, aby swoje „prawdy” przedstawiać jako bezdyskusyjne. Ale właśnie tacy konsultanci dają kierownikom złudne poczucie pewności i dlatego są chętnie słuchani. Populistyczna kultura organizacyjna na szczyt hierarchii autorytetów wynosi szamanów i proroków, którzy uwodzą swoich wyznawców łatwością, z jaką odrzucają dorobek naukowy w dziedzinie zarządzania i otwarcie przyznają się do metod pozaracjonalnych, tak jak to czyni J. Trout w swoim dziele, które również w Polsce zrobiło furorę: „Rzeczywistością jest percepcja. Nie daj się wprowadzić w błąd przez fakty”.<sup>16</sup>

Populistyczne zaufanie do natchnionych proroków jest także przyczyną powrotu do starej koncepcji lidera charyzmatycznego, która zupełnie nie odpowiada wymaganiom epoki informacyjnej. W tej koncepcji pozycja charyzmatycznego lidera jest centralna i wyjątkowa. Podwładni przypisują mu bowiem umiejętności niezwykle, co skłania ich do bezwarunkowej akceptacji jego władzy. Lider charyzmatyczny nie inspiruje zatem podwładnych, nawet jeśli bardzo tego chce; on ich uwodzi, a przez to ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. W warunkach niepewności generowanej przez otoczenie organizacja może skutecznie funkcjonować tylko wtedy, gdy umiejętność radzenia sobie z tą niepewnością posiadają wszyscy jej członkowie, a nie tylko kierownik.

Odchodzenie od reguł racjonalności widoczne jest w wulgaryzowaniu skądinąd racjonalnych metod zarządzania przez kulturę. Szczególnie łatwo ofiarą tej wulgaryzacji pada „zarządzanie poprzez wartości”. Metoda ta, podobnie jak zbliz-

<sup>15</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>16</sup> J. Trout, *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005, s. 49.

żone do niej koncepcje „zarządzania przez wizję” G. Hammela i C. K. Prahalada oraz oparte na japońskich wzorach „strategie doskonałości” R.T. Pascale’a i A. G. Athosa, kładzie nacisk na zaangażowanie i poświęcenie pracowników, które ma być rezultatem ich twórczego wkładu w rozwój organizacji i określanie jej wizji. Można więc powiedzieć, że w koncepcjach tych wychodzi się z założenia, że bez rozwoju pracowników niemożliwy byłby rozwój organizacji. W praktyce jednak kierownicy łatwo ulegają pokusie pójścia na skróty i po prostu narzucają pracownikom swoją wizję i zestaw wartości. W takiej sytuacji poświęcenie i lojalność pracowników często idzie w parze z brakiem ambicji osobistego rozwoju.

Kierownicy apelują przy tym przede wszystkim do emocji, a nie do rozumu. Oddziaływanie na emocje polega na stwarzaniu specyficznej atmosfery zbiorowych uniesień, bliskiej ceremoniom religijnym. Podstawową rolę pełni tutaj specyficzny język – mówi się o „wizji” i „marzeniach”, a nie o celach i planach; o „wielkiej mszy”, a nie o dorocznej prezentacji wyników finansowych firmy; o „duszy” organizacji, a nie o jej kulturze. Dziwaczny język często używany jest przez autorów propagujących zarządzanie przez wartości. Oto dwie próbki: Ch. Handy – „dopasowanie duszy organizacji i jednostki wyzwala tzw. czynnik E – energia, entuzjazm, wysiłek, podniecenie, ekscytacja, doskonałość etc.”; D. White – „organizacja, która więzi dusze ludzkie i nie rozpała ich, sama wypełnia się dymem”.<sup>17</sup>

Prawdziwym kuriozum jest koncepcja zarządzania „Soul – Management”, autorstwa L. Secretana, która odwołuje się do ruchu New Age. Ruch ten nawołuje do odejścia od racjonalizmu i zwrócenia się ku mistyce i idei kosmicznej harmonii. Koncepcja „Soul – Management” zakłada przekształcenie organizacji w świątynię, która będzie pełna pogody, inspiracji, miłości i osobistego rozwoju. Pojęciem kluczowym w tej koncepcji jest „dusza”, która „dąży do wartości respektujących świętość każdego bytu [...]. Dusza kocha prawdę i pragnie dotrzymywania słowa, ucieleśnia stan ciągłej łaski, odrzuca przemoc i rywalizację, szanuje harmonię, współpracę, wzajemną pomoc i głęboki szacunek dla życia, dąży do równowagi i wolności oraz pragnie jedności z wszechświatem”.<sup>18</sup> Ten bełkot jest przykładem, do czego prowadzi populistyczna kultura organizacyjna, mająca w pogardzie rozum i osiągnięcia nauki.

<sup>17</sup> Cyt. za: A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Politechnika Śląska, Gliwice 2004, s. 127.

<sup>18</sup> L. Secretan, *Soul – Management*, Lichtenberg, Munchen 1997, s. 46.

### SUMMARY

The article refers to tendency in contemporary organizational cultures. Most organizations there are in turbulent environment. Uncertainty generated by this environment is today main problem of management. This situation is the reason of finding methods of management another than rational. At last years a number of conceptions more emotional than rational have become visible in publications and practice. Sceptical approach to scientific theories and trials of joint science with religion are support the conceptions.