

*Stanisław Grochmal*¹

PARADYGMATY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie: W pracy przedstawiono aktualne paradygmaty w naukach o zarządzaniu na tle paradygmatów stosowanych w naukach społecznych. Zaprezentowano rolę i znaczenie paradygmatu w nauce w ujęciu zaproponowanym przez T. Kuhna. Szczególną uwagę zwrócono na potrzebę stworzenia w naukach o zarządzaniu paradygmatu holistycznego, ujmującego w sposób integralny człowieka, jako podmiot i zarazem przedmiot procesów zarządzania. Zaprezentowano założenia holistycznego, interdyscyplinarnego paradygmatu jedności w naukach o zarządzaniu, uzasadniając jego znaczenie na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych. **Słowa kluczowe:** paradygmat, nauki o zarządzaniu, nauki społeczne, paradygmat jedności.

Wstęp

Źródła nauk o zarządzaniu można się doszukiwać w nauce o organizacji pracy, do której swój wkład wnieśli tzw. klasycy ekonomii: Adam Smith i David Ricardo na przełomie XVIII i XIX w. W początkach XX w. pojawiły się pierwsze prace naukowe oraz analizy eksperymentów dokonywanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych przez takich prekursorów zarządzania, jak F.W. Taylor, H. Fayol czy H. Ford. Wypada też wymienić polskiego teoretyka zarządzania K. Adamieckiego i jego podstawy harmonogramowania prac w zarządzaniu projektami (opracowane niezależnie od tzw. diagramów Gantt'a).

¹ Dr inż. Stanisław Grochmal, Zakład Sieciowych Systemów Informatycznych, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigońa w Krośnie.

W w. XX począwszy od lat 30. w zagadnieniach zarządzania zaczęła dominować problematyka społeczna, badanie relacji międzyludzkich oraz wykorzystanie osiągnięć psychologii, socjologii i antropologii. Zaczęto na coraz szerszą skalę stosować metody matematyczne do rozwiązywania zagadnień zarządzania, wykorzystywano osiągnięcia w dziedzinie teorii optymalizacji, statystyki matematycznej, badań operacyjnych, modelowania matematycznego i symulacji komputerowej, a także ogólnej teorii systemów, cybernetyki i analizy systemowej.

W ostatnich dekadach XX w. nauki o zarządzaniu stały się wielowymiarową dyscypliną naukową, która objęła swoim zakresem nie tylko biznes i zarządzanie przedsiębiorstwami produkcyjnymi, ale także sektor usług, edukacji, służby zdrowia czy administracji publicznej. Jak w każdej nauce w okresie jej początkowego rozwoju, także w naukach o zarządzaniu w końcu XX w. można wskazać istotne niedociągnięcia. Do słabości szczególnie decydujących o rozwoju tych nauk należy m.in. zbytne koncentrowanie się na samej organizacji oraz jej wewnętrznych strukturach i procesach przy niedocenianiu istotnych i radykalnych zmian w otoczeniu każdej organizacji. Inną cechą tych nauk jest fakt, że w ich ramach w II poł. XX w. wykształciły się liczne subdyscypliny; stwarzało to lepsze szanse ich rozwoju poprzez analizę i rozwiązywanie problemów szczegółowych i specyficznych dla każdej z nich, jednak taka fragmentacja nauk o zarządzaniu ograniczyła możliwości stworzenia zwartej, systemowej koncepcji zarządzania.

W analogii do rozwiniętej teorii homeostazy w teorii systemów przyjęto jako model funkcjonowania organizacji dążenie do stanu stabilności, uważając wszelkie zmiany w procesie za zakłócenia, których wpływ na obiekt zarządzania należy minimalizować. Tymczasem przełom XX i XXI w. ukazał konieczność innego spojrzenia na funkcjonowanie wszelkich organizacji – sytuacją praktycznie codzienną jest zmiana, należy zatem przyjąć taki właśnie stan za typowy i nauczyć się właściwie reagować na zmiany, optymalizując realizację procesu zarządzania.

Zarządzanie zmianą to nie jedyna nowość tego okresu. Wraz z ogromnym rozwojem technologii cyfrowych, technik i zasięgu przekazywania, gromadzenia i wykorzystywania informacji nastąpił niebywały wzrost możliwości komunikacyjnych w wymiarze całego globu. Związany z tym rozwój wielu dyscyplin naukowych umożliwił zdobycie istotnych zasobów wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych zarówno przez menedżerów, jak i pracowników, a przede wszystkim zwrócenie uwagi na wartości, oczekiwania i perspektywy rozwoju każdego uczestnika procesu zarządzania organizacją.

Praktykowane w kapitalizmie dążenie do bogacenia się, wywodzące się jeszcze z modelu człowieka sukcesu *homo oeconomicus*, doprowadziło do promowania jednokryterialnego paradygmatu zarządzania – maksymalizacji zysku, oraz uwzględniania w koncepcjach zarządzania prawie wyłącznie kapitału rzeczowego i finansowego. Marginalizacja, a często całkowita ignorancja zasad etyki, moralności i sprawiedliwości społecznej w zarządzaniu doprowadziła m.in. do podziałów społecznych, wykluczenia społecznego wielu ludzi i eskalacji ubóstwa na skalę globalną.

Jednak równoległe z rozwojem technologicznym i komunikacyjnym nastąpił wzrost świadomości społecznej, który spowodował zainteresowanie się relacjami międzyosobowymi we wspólnocie pracujących razem ludzi oraz środowiskiem naturalnym, w jakim funkcjonuje każda organizacja. Doprowadziło to do stosowania na coraz większą skalę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, rozumianej nie tylko jako odpowiedzialności wobec akcjonariuszy i właścicieli, ale także wobec bardzo szeroko rozumianych interesariuszy. Zmieniły się znacząco tak zakres, jak i charakter rynków światowych – kraje tzw. trzeciego świata stały się nie tylko rynkiem zbytu dla wielu korporacji międzynarodowych, ale także źródłem surowców i kapitału ludzkiego.

Wobec tych i wielu innych zmian zachodzących we współczesnym świecie organizacje nie mogą opierać się w swojej działalności na dotychczasowym modelu i paradygmacie zarządzania. Potrzeba jest nowego spojrzenia, nowej mentalności, nowego paradygmatu. Tę konieczność zmiany aktualnych założeń w naukach o zarządzaniu potwierdza także sytuacja współczesnego świata, nadal podzielonego pod wieloma względami, z najbardziej bolesnym podziałem na bogatych i biednych, charakteryzująca się ogromnymi dysproporcjami w poziomie życia poszczególnych osób i ludów, bezrobociem, niewolniczymi warunkami pracy i wyzyskiem znacznych grup społecznych, brakiem troski o środowisko naturalne, wreszcie ogólnoświatowym kryzysem wywołanym pazernością, chciwością i brakiem jakiegokolwiek etyki w postępowaniu wielu biznesmenów i finansistów.

Kryzys zarządzania dotknął nie tylko jednostki działalności gospodarczej, ale także różne podmioty administracji publicznej oraz instytucje publiczne. W tych organizacjach kryzys objawia się między innymi brakiem wzajemnego zaufania, bezwzględną walką o dominację i rozmaite formy władzy, tworzeniem relacji międzyludzkich wykorzystujących osoby słabsze czy gorzej zorganizowane. Taka sytuacja prowadzi do narastającego zjawiska niesprawiedliwości i wykluczenia społecznego.

Należy zatem przewartościować dotychczasowe założenia nauki o zarządzaniu i podjąć wysiłki poszukiwania nowych paradygmatów tej nauki. Naprzeciw potrzebie stworzenia takiego nowego wzorca w zarządzaniu wychodzą naukowcy i autorzy licznych publikacji opracowując jego teoretyczne założenia. Menedżerowie i przedsiębiorcy włączają się w te poszukiwania, realizując w praktyce różne koncepcje, np. w zakresie etyki i odpowiedzialności w zarządzaniu poprzez tworzenie etycznych kodeksów postępowania i stanowienie struktur egzekwujących ich przestrzeganie, czy też przez realizację idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W niniejszej pracy podjęto próbę przedstawienia aktualnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu poprzedzoną opisem roli paradygmatu w nauce. Tematyka paradygmatów w zarządzaniu jest przedmiotem bardzo licznych prac naukowych w literaturze światowej, a także w polskiej. Wynika to z jednej strony z wagi podejmowanych badań, a z drugiej z ich bardzo znacznego zróżnicowania w ontologii, epistemologii i metodologii prowadzonych analiz. Pomimo licznych prac nauki o zarządzaniu wciąż poszukują interdyscyplinarnego paradygmatu, który stanowiłby podstawę do konstruowania modeli teoretycznych, strategii badań empirycznych oraz schematów aplikacyjnych, paradygmatu holistycznego, ujmującego w sposób integralny człowieka, jako podmiot i zarazem przedmiot procesów zarządzania.

Paradygmat i jego rola w nauce

Pojęcie paradygmatu² wprowadzone przez T. Kuhna definiuje się jako zbiór podstawowych pojęć, przekonań i teorii tworzących podstawy danej nauki, pewien schemat pojęciowy łączący większość naukowców zajmujących się konkretną dyscypliną, stworzony w celu opisywania oraz interpretowania zaobserwowanych lub wnioskowanych zjawisk, przeszłych lub aktualnych, aby móc tworzyć sprawdzalną wiedzę naukową otwartą na weryfikację. Sam Kuhn określił paradygmat jako „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”³.

² „Paradygmat” jest terminem pochodzenia greckiego (παράδειγμα) i oznacza przykład, wzór, rozumiany jako pierwotny model rzeczy zmysłowych, model w formie schematycznej, mający wartość dydaktyczną dostarczając wyraźnego i bezpośredniego oglądu szczególnie złożonych badań. Do czasu użycia go w filozofii nauki „paradygmat” był terminem wyłącznie językoznawczym i oznaczał zespół form deklinacyjnych lub koniugacyjnych właściwych danemu typowi wyrazów (K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s.138).

³ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 12.

Można powiedzieć, że paradygmat jest obowiązującym „światopoglądem” w danej dziedzinie nauki, ogólnym sposobem widzenia świata w danej dyscyplinie. Każdy paradygmat naukowy składa się z dwóch rodzajów założeń filozoficznych: ontologicznych i epistemologicznych. Pierwsze odnoszą się do pytań o charakter bytu i naturę rzeczy, o to, jakim jest świat, który człowiek poznaje w doświadczeniu oraz w jakich relacjach pozostają względem siebie wszystkie elementy tej rzeczywistości. Drugie założenia dotyczą pytań o poznanie naukowe, o możliwości i zasięg ludzkiego poznania, o relacje pomiędzy człowiekiem a wiedzą o świecie (Marciniak 2008)⁴. Ponadto w określeniu paradygmatu należy także poczynić pewne założenia o charakterze psychologicznym, dotyczące wybranej przez badacza metodologii oraz celów badań, sposobów gromadzenia wiedzy oraz reguł interpretacji wyników.

Niektórzy filozofowie nauki uważają paradygmat za pewną tradycję badawczą, linię myślenia, która niesie szereg wskazówek grupie uczonych, w jaki sposób mają podchodzić do zjawisk, jak je analizować, jakiego rodzaju efektów oczekiwać, jakie typy eksperymentów wykonywać, jakiego zbioru metod używać i jak interpretować wyniki uzyskane w realizowanych eksperymentach. W tym sensie paradygmat spełnia funkcję normatywną (co i jak badać). Można powiedzieć, że paradygmat łączy w wymiarze epistemologicznym dwa zespoły idei: system wartości wyznawany przez uczonych z danej dziedziny oraz zespół koncepcji teoretycznych, metod i technik badawczych, a także sposobów sprawdzania hipotez⁵.

Określający kierunki badań naukowych paradygmat nigdy nie jest niezależny od uznawanego w danym okresie i przez dany zespół naukowców systemu wartości i jego związku z kontekstem kulturowym⁶. Można powiedzieć, że naukowcy uznający ten sam paradygmat i wartościujący w sposób podobny badane problemy, procesy czy zjawiska, rozumieją się wzajemnie, gdyż są iluminowani tym samym światłem⁷.

⁴ Ł. Marciniak, *Stawanie się nauczycielem akademickim. Analiza symboliczno-interakcjonistyczna.*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 2008, nr 2; [http://przegladsocjologiijakoosciowej.org/Volume7/PSJ_monografie_3.pdf] [dostęp: 10.08.2012].

⁵ Z. Madej, *Czy wiedza o polityce gospodarczej jest nauką?*, „Ekonomista” 2007, nr 3, s.304.

⁶ W. Kowalczewski, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s.28.

⁷ V. Araujo, *Il paradigma dell'unità dai discorsi di Chiara per le lauree h.c.*, Raduno delle volontarie, Materiały do użytku wewnętrznego Ruchu Focolari, Castelgandolfo 2003.

Paradygmat jest pojęciem szerszym niż wzorzec lub model, wyznacza podstawy pracy naukowca, zawiera elementy kulturowe, wartościujące i znaczeniowe oraz ma za zadanie ukazać kierunki wyborów, badań i metod, także sposobu stawiania i rozwiązywania problemów. Hamel określa paradygmat jako kryterium wyboru problemów, co do których zakłada się, że posiadają rozwiązania, zatem nimi warto się zajmować.⁸ Inne problemy będą odrzucane jako metafizyczne, a czasem po prostu zbyt problematyczne, by tracić na nie czas. Takie podejście może niekiedy prowadzić do porzucania problemów istotnych społecznie, ale niemożliwych do zredukowania do znanej formy badawczej.

Określenie paradygmatu przez Kuhna nie jest jednoznaczne. Termin ten raz przypisuje on powszechnie uznawanym osiągnięciom naukowym, które w pewnym czasie dostarczają naukowcom modelowych problemów i rozwiązań⁹, w innym miejscu określa paradygmat jako zespół instrumentalnych, teoretycznych i metafizycznych przekonań podzielanych przez grupę uczonych¹⁰. Raz pojęcie paradygmatu ma sens globalny i obejmuje wszystkie zinternalizowane przekonania grupy naukowej, a w drugim przypadku wyodrębnia pewien szczególnie doniosły rodzaj tych przekonań, czyli podzbiór tych pierwotnych. Niektórzy krytycy Kuhna zarzucają mu niejednoznaczność wprowadzonego i używanego przez niego pojęcia, należy jednak stwierdzić, że nie wszystkie z tych znaczeń paradygmatu wykluczają się lub są niezgodne z innymi, niektóre są po prostu doprecyzowaniem innych.

Paradygmat zawiera w sobie zarówno elementy kultury, jak również elementy wartościujące i znaczeniowe, ma za zadanie ukierunkowanie wyborów odnośnie do badań i metod. *Dzięki (...) istnieniu [paradygmatu] dokonuje się kumulacja wiedzy, postęp. To paradygmat i oparta na jego uznaniu „normalna” działalność badawcza, której większość uczonych poświęca niemal cały swój czas i talent, wyznaczać ma tradycję badań, sposób rozwiązywania problemów, kryteria oceny wyników*¹¹.

Zjawisk i procesów nie można wyjaśniać bez uwzględnienia powiązanych ze sobą teoretycznych i metodologicznych poglądów umożliwiających dokonywa-

⁸ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008, s.27-28.

⁹ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 12.

¹⁰ T.S. Kuhn, *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 407.

¹¹ T.S. Kuhn, *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 492.

nie wyborów i ocen. Paradygmat ma zatem istotne znaczenie dla badań naukowych, chociaż sam nie wyjaśnia wszystkich faktów, a także te same dane empiryczne mogą być uzasadnieniem dla różnych paradygmatów. Znając, a przede wszystkim rozumiejąc dany paradygmat, badacz jest w stanie łatwiej zrozumieć tych, którzy funkcjonują w ramach innego paradygmatu. Wychodząc poza własny paradygmat może ujrzeć on nowe sposoby rozumienia i wyjaśniania rzeczy.

Pomimo pewnych niedoskonałości w sformułowaniu koncepcji paradygmatu Kuhn stworzył podstawy do określania m.in. zakresu badań i analiz, sposobu stawiania problemów oraz interpretowania odpowiedzi, a także rodzaju narzędzi badawczych stosowanych w danej nauce.

Kuhn uważa, że postęp naukowy nie odbywa się poprzez kumulatywne gromadzenie wiedzy w sposób jednostajny i równomierny, lecz przez zmieniające się fazy „normalnej” i „rewolucyjnej” nauki, a przejście pomiędzy nimi polega na zastąpieniu jednego paradygmatu, który coraz mniej potrafi wyjaśnić nowo odkryte fakty czy zjawiska, przez inny, lepiej owe fakty i zjawiska opisujący. Kuhn zaproponował odejście od dotychczasowego kumulatywnego traktowania nauki jako systemu stale narastającej wiedzy oraz uzasadnił paradygmatyczny charakter teorii naukowych w odniesieniu do nauk przyrodniczych. W tych naukach widział on historię ich rozwoju poprzez kolejne etapy¹²:

- okres przedparadygmatyczny¹³, w którym rozwija się prenauka¹⁴ poprzez przypadkowe gromadzenie faktów, indywidualne prowadzenie badań, różnorodne interpretacje na podstawie informacji zaczerpniętych z innych nauk lub osobistych czy historycznych okoliczności;
- okres nauki normalnej rozwijającej się w sposób uporządkowany poprzez sformułowanie paradygmatu i kumulatywne gromadzenie wiedzy w oparciu o ten paradygmat,
- okres pojawienia się anomalii, czyli faktów niezgodnych z paradygmatem, oraz kryzysu wyrażającego się niemożnością wyjaśnienia rzeczywistości

¹² S. Grochmal, *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 172.

¹³ Nazwa tego okresu nie jest zbyt szczęśliwa, bowiem w okresie tym istnieje paradygmat, ale inny, niż ten, na podstawie którego dokonuje się podziału na poszczególne etapy.

¹⁴ W ramach prenauki (nazywanej także protonauką – wczesną formą nauki) odbywa się dyskusja nad sprawami fundamentalnymi, często kosztem szczegółowych wyjaśnień naukowych, do czasu, aż wspólnota naukowa przyjmie wspólny paradygmat.

w oparciu o dotychczasowy paradygmat i tym samym inspirującego do zmian podstawowych założeń teorii,

- okres sformułowania nowego paradygmatu i związanej z tym rewolucji naukowej charakteryzującej się rywalizacją pomiędzy starym a nowym paradygmatem i przejściem do nowego paradygmatu.

W okresie przedparadygmatycznym funkcjonuje równoległe wiele koncepcji konkurujących ze sobą o miano paradygmatu. Żadnej z tych koncepcji nie można wykluczyć, bowiem najczęściej wszystkie są w pewnym stopniu zgodne z obserwacjami, wynikami badań empirycznych czy stosowanymi metodami naukowymi. Zwykle w tym okresie badacze skupiają się na problemach natury koncepcyjnej, dyskusjach o przedmiocie i tożsamości danej dyscypliny naukowej, jej ontologicznych i epistemologicznych podstawach, natomiast raczej mało uwagi poświęcają wzorcom ukazującym procedury i metody rozwiązywania problemów praktycznych.

Wraz z wyłonieniem się pierwszego paradygmatu rozpoczyna się okres nauki normalnej, w którym badacze gromadzą dorobek empiryczny i teoretyczny. Jest to etap dojrzałości danej dyscypliny naukowej, w którym dana społeczność uczonych akceptuje i traktuje jako fundament swojej dalszej praktyki badania wynikające z jednego lub wielu osiągnięć naukowych przeszłości¹⁵. Nauka normalna charakteryzuje się powiązaniem teorii ze stosowanymi metodami i procedurami badawczymi oraz uzyskiwanymi wynikami w prowadzonych eksperymentach.

Jednak z drugiej strony społeczność naukowa tłumi często wszelkie nowości i pomysły wykraczające poza obowiązujący paradygmat, zwłaszcza wtedy, gdy wydaje się on zagrażać podstawowym założeniom. W okresie nauki normalnej daje się zauważyć tendencja wśród naukowców do wybierania i badania tylko tych problemów, które da się rozwiązywać w ramach obowiązującego paradygmatu, stosując istniejące narzędzia teoretyczne i badawcze.

Na tym etapie rozwoju nauki ważne odkrycia, badane nowe zjawiska czy wyniki eksperymentów mogą na tyle mocno zaprzeczać podstawom obowiązującego paradygmatu, że naturalną ich konsekwencją jest dążenie do radykalnej, rewolucyjnej jego zmiany. Kuhn nazywa takie sytuacje anomaliasi. Mogą one dotyczyć niezgodności teorii obowiązujących w danym paradygmacie z wynikami

¹⁵ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s.33.

eksperymentów lub nowymi odkryciami (anomalie zewnętrzne), albo sprzeczności w samym paradygmacie (anomalie wewnętrzne)¹⁶.

W przypadku, gdy ilość anomalii, a przede wszystkim ich znaczenie podważają i dyskwalifikują dotychczasowy paradygmat (zwłaszcza w wyniku badań idei, zjawisk lub teorii odrzucanych w przeszłości), mamy do czynienia z sytuacją kryzysową, w której dochodzi do osłabienia przyjmowanych założeń i tworzenia się nowych paradygmatów. Te nowe paradygmaty stają się przedmiotem dyskusji (a niekiedy walki intelektualnej) pomiędzy zwolennikami dotychczasowego paradygmatu a wyznawcami nowych idei (etap rewolucji naukowej). Wybór i akceptacja nowego paradygmatu przez społeczność naukową i związany z tym przełom w nauce stanowi zakończenie fazy kryzysu, koniec rewolucji naukowej i rozpoczęcie nowego okresu.

Warto zauważyć, że przyjęcie nowego paradygmatu w nauce odbywa się często z wielkimi oporami, polega na przełamaniu znacznych trudności i nieufności do nowych odkryć, wynikających z większej chęci poruszania się przez badaczy w dotychczasowym paradygmacie niż podejmowania prób wejścia w świat nowych teorii.

W historii nauk przyrodniczych można wyróżnić klasyczne przypadki zmiany paradygmatu w różnych dziedzinach:

- w astronomii od geocentrycznej teorii Ptolemeusza do heliocentrycznego systemu Kopernika (rewolucja kopernikańska),
- w fizyce od teorii elektromagnetyzmu Maxwella do teorii względności Einsteina, czy od mechaniki klasycznej Newtona do mechaniki kwantowej,
- w chemii od flogistonowej teorii spalania do tlenowej teorii Lavoisiera,
- w genetyce od teorii pangenezy do teorii dziedziczenia genetycznego,
- w geologii od teorii ekspansji do płytowej teorii tektonicznej.

Wymienione zmiany paradygmatu są natury rewolucyjnej i dotyczą odkryć, których opis w oparciu o dotychczas używane pojęcia i wielkości nie był możliwy. Bez zmiany sposobu myślenia i opisywania pewnego zakresu zjawisk przyrodniczych nie można nie tylko wzbogacić nauki o to odkrycie, ale nawet nie można tego odkrycia dokonać. W przypadku drugiego prawa Newtona pojęcia siły i masy używane w sformułowaniu tego prawa różniły się od pojęć bezpośrednio

¹⁶ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s.81.

wcześniej używanych, samo prawo pełniło bowiem funkcję definicyjną dla tych pojęć. Podobnie w przypadku przejścia od geocentrycznej astronomii Ptolemeusza do systemu kopernikańskiego Ziemię uznano za planetę, Słońce za gwiazdę, a Księżyc stał się ciałem nowego rodzaju, satelitą planety. Tego rodzaju zmiany wymagały, podobnie jak w przypadku drugiego prawa Newtona, zmian kryteriów, na mocy których terminy naukowe wiąże się z przyrodą¹⁷.

W koncepcji Kuhna kluczową rolę obok pojęcia paradygmatu odgrywa pojęcie wspólnoty (społeczności) naukowej¹⁸. Definiując jednak te pojęcia zachodzi niebezpieczeństwo błędnego koła, bowiem paradygmat określa się jako zbiór przekonań i metod podzielanych przez członków pewnej grupy naukowej, których wyróżnia się właśnie na podstawie stosowania i podzielania przez nich tego paradygmatu. Kuhn uważa jednak, że wspólnoty naukowe należy wyodrębnić bez uprzedniego odniesienia do paradygmatów, natomiast te ostatnie można charakteryzować na podstawie badań zachowania się członków danej wspólnoty. Takie podejście może sugerować wtórny charakter paradygmatu względem wyodrębnionej wspólnoty naukowej. Z drugiej jednak strony można wyróżnić wśród członków danej wspólnoty pewne cechy charakteryzujące ich na podstawie przyjętego i stosowanego paradygmatu (podobne wykształcenie, doświadczenie zawodowe, podobne zainteresowania naukowe, wydawanie podobnych sądów o wartościach naukowych), co świadczy o jego pierwotnym charakterze względem wspólnoty.

Tego pozornego paradoksu uniknie się, jeśli rozróżni się poziomy epistemologiczny i ontologiczny tego, co jest pierwotne i wtórne w porządku poznawczym, oraz tego, co pierwotne i wtórne w porządku bytowym. Jodkowski analizując te zależności dochodzi do wniosku, że pierwotny ontologicznie jest paradygmat, wokół którego grupują się uczeni, jednak rozpoznawanie przez historyków nauki i filozofów treści paradygmatu można rozpoczynać dopiero po wyizolowaniu

¹⁷ "What Are Scientific Revolutions?," Occasional Paper #18, Center for Cognitive Science, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass. 1981, s. 1-33 (przedruk w: *The Probabilistic Revolution*, red. L. Krüger, L.J. Daston, and M. Heidelberger, Vol. 1: *Ideas in History, A Bradford Book*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts London, England 1987, s. 7-22); cytowany przez: K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s.167.

¹⁸ S. Grochmal, *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 175.

wspólnoty naukowej, która go akceptuje. W porządku poznawczym pierwotna jest więc wspólnota uczonych tworząca daną dyscyplinę naukową¹⁹.

Warto zwrócić uwagę na istotną rolę, jaką przy określaniu paradygmatu odgrywa wspólnota uczonych, a nie pojedyncze jednostki, bowiem jednostkowe pomysły i odkrycia nie zawsze mają charakter naukowy. Przyjęcie przez pojedynczego uczonego wspólnego paradygmatu staje się przepustką do uczestniczenia we wspólnocie naukowej. Przynależność do wspólnoty naukowej nie ma jednak charakteru deklaracyjnego, bowiem wyniki prac naukowych otrzymywane przez jednostki nie mają charakteru naukowego, dopóki nie zostaną zaakceptowane jednomyślnie przez przeważającą część wspólnoty uczonych. Można zatem mówić o naukowej wartości jakiegoś odkrycia, jeżeli zostanie ono zaakceptowane przez wspólnoty naukowe dysponujące paradygmatem²⁰.

Znaczenie wspólnoty naukowej podkreśla zatem fakt, że zastąpienie dotychczasowego paradygmatu nowym, powstałym w okresie kryzysu, jest uwarunkowane przyjęciem go nie przez jednego naukowca, ale przez całą zainteresowaną wspólnotę naukową.

O rewolucyjnym charakterze rozwoju nauki świadczy konieczność przedefiniowania dotychczasowego paradygmatu poprzez zmianę obowiązujących i akceptowalnych w nauce normalnej pojęć. Na przykład pojęcie masy jest w różny sposób definiowane przez Newtona i przez Einsteina, zatem nie da się te dwie teorie porównywać ze sobą; mówi się wówczas o niewspółmierności paradygmatów. Ze względu na niewspółmierność dotychczasowego i nowego paradygmatu, przejście pomiędzy nimi nie odbywa się stopniowo pod wpływem logiki czy analizy doświadczeń przyrodniczych, lecz nagle, pod wpływem chwilowego olśnienia lub odkrycia. Niewspółmierność paradygmatów może się objawiać na płaszczyźnie metodologicznej (różne przyjmowanie kryteriów i wartości), ontologicznej (zróżnicowane nadawanie znaczenia procesom, zdarzeniom czy zjawiskom) lub językowej (istotne różnice w definiowaniu pojęć).

Wśród cech różnicujących naukę rewolucyjną od normalnej na szczególną uwagę zasługuje holistyczny charakter zmian rewolucyjnych²¹. W nauce nor-

¹⁹ K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s.148.

²⁰ K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s.151-152.

²¹ Por. T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 12.

malnej w toku rozwoju danej dyscypliny modyfikuje się pojedyncze uogólnienia, pozostawiając niezmienione zasadnicze fundamenty tejże dyscypliny, natomiast w nauce rewolucyjnej zmiany wymagają całościowego potraktowania a weryfikacji podlegają wszystkie zasadnicze założenia i powiązane ze sobą twierdzenia²².

Podsumowując dyskusję nad definicją oraz istotą paradygmatu i jego roli w nauce można wymienić kilka istotnych kryteriów formalnych, jakie paradygmat powinien spełniać²³:

- spójność logiczna, czyli możliwość tworzenia zdań wynikowych o ustalonej wartości logicznej oraz brak równoczesnego występowania w zbiorze problemów danego paradygmatu zdania prawdziwego i jego zaprzeczenia,
- prostota pojęciowa bez zawierania zbędnych informacji, pojęć i objaśnień,
- kreatywność, czyli inspiracja do tworzenia nowych teorii cząstkowych,
- transformowalność, czyli możliwość ulepszeń i uzupełnień w czasie, gdy zostaną znalezione kolejne świadectwa oraz teorie wyjaśniające.

Spełnienie wymienionych powyżej wymagań stanowi warunek konieczny, aby zbiór pojęć, przekonań i teorii tworzących podstawy danej nauki uznać za paradygmat.

Paradygmaty w naukach społecznych

W naukach społecznych, do których zaliczane są m.in. nauki o zarządzaniu, nie ma wypracowanego – na wzór podany przez Kuhna dla nauk przyrodniczych – paradygmatu, który charakteryzowałby przełom naukowy, podobnie do rewolucji kopernikańskiej. Niektórzy naukowcy uważają, że w naukach społecznych nie można sformułować paradygmatu z powodu ich znacznej fragmentyzacji oraz wieloznacznego pod względem semantycznym charakteru istniejących koncepcji²⁴.

²² Oczywiście nie wyklucza to przyjęcia i skorygowania pewnych niespójności w ramach obowiązującego paradygmatu.

²³ T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 299.

²⁴ M. Dogan, *Paradigms in the Social Sciences*, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Vol. 16 (New-Per), red. N. J. Smeltser, P. B. Baltes, Elsevier Amsterdam 2001, s. 11023-11027.

Brak założeń paradygmatycznych w naukach społecznych jest niekiedy traktowany jako szansa na większą obiektywność badań²⁵, jednak każdy naukowiec, aby wyjaśniać czy opisywać zjawiska otaczającej go rzeczywistości musi mieć określone wyobrażenie porządku świata, musi znać podstawowe odpowiedzi na pytania ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne. Naturalną implikacją tego faktu jest tworzenie i stosowanie odrębnych założeń i teorii pełniących funkcję paradygmatu dla danej dyscypliny nauk społecznych²⁶. Jednocześnie coraz częściej sygnalizowana jest potrzeba stworzenia dla nauk społecznych holistycznego paradygmatu, stanowiącego element integracyjny tych nauk²⁷.

W naukach przyrodniczych przyjęcie nowego paradygmatu powoduje uznanie poprzednio obowiązującego za niesłuszny lub wręcz fałszywy, natomiast stworzenie nowego paradygmatu w danej dyscyplinie społecznej nie powoduje upadku dotychczasowego paradygmatu uznanego za fałszywy i rewolucyjnego przejścia do nowego. Często równolegle funkcjonuje kilka paradygmatów, z których każdy można uważać za słuszny, gdyż implikują go różniące się między sobą fundamentalne założenia wynikające z wielości i różnorodności subdyscyplin w poszczególnych naukach, a także dużego zróżnicowania sposobów postrzegania rzeczywistości społecznej oraz opisywania życia społecznego. Nauki społeczne uważane są zatem za nauki wieloparadygmatowe, trudno jest bowiem przyjąć jeden wzorzec postępowania człowieka ze względu na nieprzewidywalność i złożoność jego zachowań. Jeden paradygmat niekiedy nie jest w stanie oddać bogactwo życia społecznego; dopiero połączenie kilku punktów widzenia oferowanych przez różne paradygmaty pozwala w pełni zobaczyć i badać zjawiska społeczne²⁸.

Wieloparadygmatowe rozumienie nauk społecznych pozwala zauważyć konkretne związki pomiędzy różnymi dyscyplinami tych nauk, a także stwarza podstawy do poszukiwań interdyscyplinarnego paradygmatu nie tylko w odniesieniu do nauk społecznych.

²⁵ D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji High-Tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s.54.

²⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003, s. 57.

²⁷ S. Grochmal, *Paradigm of unity – A new holistic paradigm in management sciences. Ergonomic and spiritual aspect in theory and practice*, Advances in Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age: STHESCA, red. T. Marek, Published AHFE Conference, 2014, s. 241-252.

²⁸ A. Gwiazda, *Zarządzanie jako nauka wieloparadygmatowa*, "Współczesne zarządzanie" 2010, nr 4, s.22-33.

W ostatnich dekadach XX w. i w początkach XXI jako paradygmaty w naukach społecznych przyjmowano najczęściej uogólnienie pewnych socjologicznych założeń o naturze ontologicznej (czy rzeczywistość jest wytworem indywidualnej świadomości (umysłu), czy jest zewnętrzna względem niej?) oraz epistemologicznej (jaki jest kształt i źródło pozyskania wiedzy (nabyta czy doświadczona), jakie są metody oddzielania prawdy od fałszu?). Uwzględniano także założenia natury humanistycznej określające wzajemną relację człowieka i środowiska: czy ludzie są zdeterminowani przez środowisko, czy ludzie tworzą je (determinizm czy woluntaryzm). Odpowiedzi na powyższe pytania skutkują implikacjami metodologicznymi.

Do najbardziej popularnych paradygmatów w naukach społecznych należą (szczegółową ich analizę zawarto w monografii autora²⁹):

- pozytywistyczny, postpozytywistyczny, krytycznej teorii oraz konstruktywistyczny (Guba i Lincoln)³⁰, oraz ich modyfikacja: pozytywizm, realizm, konstrukcjonizm (Puuronen)³¹,
- faktów społecznych Durkheima, społecznych definicji, oraz społecznego zachowania – koncepcje Ritzera³², oraz
- funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny humanistyczny i radykalny strukturalistyczny (według Burrella i Morgana)³³.

Wymienione paradygmaty (zwłaszcza Burrella i Morgana) pretendują według wielu naukowców do roli obowiązujących w naukach społecznych. Jednak także w poszczególnych dyscyplinach nauk społecznych wielu badaczy formułuje bardziej szczegółowe koncepcje proponując je jako paradygmaty danej dyscypliny. Spośród wielu propozycji warto wymienić:

²⁹ S. Grochmal, *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 179-195.

³⁰ E. Guba, Y. Lincoln, *Competing Paradigms in Qualitative Research*, w: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks 1994, s. 105 – 117.

³¹ V. Puuronen, *Methodological Starting Points and Problems of Youth Research*, w: *Mixed Methods in Youth Research*, red. H. Helve, Finnish Youth Research Network and Finnish Youth Research Society, Publications 60, Tampere 2005, s. 15-28.

³² R. M. Gray, *Archetypal Explorations: An Integrative Approach to Human Behavior*, Routledge, London 2005.

³³ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann 1979; http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/Burrell_morgan.html; [dostęp: 7.08.12].

- w naukach o zarządzaniu: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny i postmodernistyczny (Hatch)³⁴, oraz neoewolucjonizm (Sułkowski)³⁵,
- w socjologii: pozytywizm, społeczny darwinizm, paradygmaty ewolucyjne, paradygmat konfliktu, symboliczny interakcjonizm, funkcjonalizm strukturalny (Oryszczyszyn³⁶; Babbie³⁷), a także socjologia relacji (Donati, Colozzi)³⁸,
- w ekonomii: neoklasyczny, keynesowski, marksistowski, instytucjonalny, a także: nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, społeczeństwo informacyjne (Madej 2007)³⁹, oraz paradygmat zrównoważonego, trwałego i podtrzymującego się rozwoju społecznego Bojarski (2009)⁴⁰,
- w psychologii: paradygmat ewolucyjny (Buss 2001)⁴¹,
- w pedagogice: analityczno-empiryczny, filozoficzno-humanistyczny i krytyczny (*Paradygmaty* 2011)⁴², lub według innej typologii – pozytywistyczny, interpretatywny, krytyczny i postmodernistyczny (Malewski 1998)⁴³.

Analiza wymienionych paradygmatów w naukach społecznych pozwala na stwierdzenie, że także w tych naukach możliwe jest sformułowanie i funkcjonowanie paradygmatów, jako – jak pisze E. Babbie – *ogólnych ram czy punktów widzenia, dosłownie: „miejsc, z których się patrzy”*. Paradygmaty w naukach społecz-

³⁴ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s.204-238.

³⁵ Ł.Sułkowski, *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. PWE, Warszawa 2010.

³⁶ R. Oryszczyszyn, *Metodologia nauk społecznych*, w: <http://metodologianaukspoecznych.wordpress.com/2009/06/06/paradygmaty-w-naukach-spoecznych/> [dostęp: 14.08.2012].

³⁷ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.

³⁸ P. Donati, I. Colozzi (a cura di), *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, il Mulino, Bologna, 2006.

³⁹ Z. Madej, *Czy wiedza o polityce gospodarczej jest nauką?*, "Ekonomista" 2007, nr 3, s.304.

⁴⁰ W. Bojarski, *Alternatywny paradygmat rozwoju*, w: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, red. B.Fiedor, Z.Hockuba, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009, s. 121-133.

⁴¹ D. Buss, *Psychologia ewolucyjna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001.

⁴² *Paradygmaty w pedagogice*, "Studia z Teorii Wychowania", 2011, Tom II, nr 1(2), Wydawnictwo Naukowe ChAT, 2011.

⁴³ M. Malewski, *Teorie andragogiczne, Metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1998.

nych "dostarczają sposobów patrzenia na życie i opierają się na zestawach założeń dotyczących natury rzeczywistości. Natomiast teorie są systemami powiązanych wzajemnie twierdzeń mających wyjaśnić niektóre aspekty życia społecznego. Zatem teorie doprecyzowują i dookreślają paradygmaty. Paradygmat oferuje sposób patrzenia, celem teorii zaś jest wyjaśnienie tego, co widzimy"⁴⁴.

Przyjęcie paradygmatu dla nauk społecznych jest znacznie ważniejsze, niż dla nauk przyrodniczych, bowiem przyjęty paradygmat dla nauk przyrodniczych nie ma wpływu na świat przyrody, zjawiska fizyczne czy naturę wszechświata (uznanie systemu geocentrycznego czy kopernikańskiego nie miało najmniejszego wpływu na zachowanie się Słońca czy Ziemi). Natomiast w naukach społecznych, które badają zachowania ludzi i instytucji, nie funkcjonują prawa naturalne; społeczne „*universum*” jest przedmiotem nieustannych zmian, także zmian ważności przyjętych założeń lub hipotez. Uważany za słuszny i stosowany aktualnie paradygmat dla nauk społecznych może w krótkim czasie okazać się nieadekwatnym do rzeczywistości i ulec dezaktualizacji.

Jako przykład wpływu przyjętych założeń na uznanie (bądź nie) prawd o rzeczywistości w naukach społecznych Drucker przytacza historię M. Paker Follett, która jako pierwsza (w latach 30-tych XX w.) podjęła próbę opisanie problemu zarządzania zespołami ludzkimi. Jej prace były niestety ignorowane, gdyż nie były „poprawne politycznie” wobec obowiązujących wówczas poglądów w zakresie początkowych teorii zarządzania. Follett uważała, że okazją do lepszego zrozumienia pracowników może być sytuacja konfliktowa, a ponadto głosiła przekonanie, że dzięki lepszemu zrozumieniu pracowników wzrasta wydajność pracy. Niestety jej wnioski nie zostały docenione, gdyż wówczas dominował marksistowski pogląd o nierozwiązywalności konfliktu klas a jedynym kryterium dobrego zarządzania była minimalizacja kosztów. Dzisiaj uważa się, że Follett była bliższa prawdy o społeczeństwie, ludziach i zarządzaniu, niż poglądy naukowców i praktyków, którzy odrzucali jej prace⁴⁵.

Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu są dobrym przykładem nauk wieloparadygmatowych. Na przestrzeni lat w rozwoju tych nauk daje się zauważyć duże zróżnicowanie pro-

⁴⁴ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN Warszawa, 2005, s. 66.

⁴⁵ P. Drucker, *Management's New Paradigms*, "Forbes", October 5, 1998, p. 152-177, s. 152. <http://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html>; [dostęp: 05.11.2011].

ponowanych i stosowanych paradygmatów, bez uznania jednego z nich za dominujący. Najczęściej, bazując na przesłankach natury ontologicznej i epistemologicznej, jako paradygmaty w zarządzaniu przyjmuje się socjologiczne koncepcje aspirujące do miana paradygmatów w naukach społecznych. Według innego kryterium typologii stosuje się oddzielne paradygmaty dla różnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu, różniących się metodyką, przedmiotem badań czy podejściem badawczym, co może prowadzić do nadmiernego uszczegółowienia i przeczyć samej koncepcji paradygmatu.

W obszernej literaturze dotyczącej paradygmatów w naukach o zarządzaniu można znaleźć liczne koncepcje i próby objęcia całości tej problematyki, najczęściej w aspekcie ontologii, epistemologii i metodologii procesów badawczych. Znaczący wkład do poszukiwań paradygmatów w naukach o zarządzaniu wnoszą badacze polscy: Grudzewski i Hejduk, Grudzewski i inni, Gwiazda, Gonciarski, Gospodarek, Kostera, Kowalczewski, Mazurkiewicz, Penc, Sułkowski, Szpaderski⁴⁶.

Wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu pewnym koncepcjom zarządzania przypisywano (zdaniem autora niezbyt słusznie) znaczenie paradygmatu, np. w latach 70. XX w. było to zarządzanie naukowe, relacje interpersonalne czy analiza

⁴⁶ W *poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., SGH Warszawa, 2008; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wyd. Poltext, Warszawa 2010; A. Gwiazda, *Zarządzanie jako nauka wieloparadygmatowa*, „Współczesne zarządzanie”, Nr 4, 2010, s.22-33; W. Gonciarski, *Poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Wybrane zagadnienia funkcjonowania podsystemów gospodarki polskiej*, red. M. Księżyk, Wydawnictwa AGH, Krakow 2009; T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2012; *Nowe kierunki w zarządzaniu*. red. M.Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; W. Kowalczewski, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Wyd. Difin, Warszawa 2008; A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, Z.19: *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2011, s. 408-418; J.Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menadżerskich działań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2010; Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE Warszawa 2005; A. Szpaderski, *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, nr 4 (138), s.139-157.

strukturalna, w późniejszych dekadach – kultura organizacyjna, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i teorie innowacyjne⁴⁷.

Wielu naukowców przyjmuje jednak za pierwsze paradygmaty (po wprowadzeniu tego pojęcia przez Kuhna) wymienione w klasyfikacji według Burrella i Morgana⁴⁸; są one dobrze umiejscowione w naukach społecznych i uważane za możliwe do zastosowania także w naukach o zarządzaniu⁴⁹. Koncepcja ta wynika z filozofii nauki i opiera się na dychotomicznym podziale charakteru nauki (obiektywny – subiektywny) oraz natury społeczeństwa (zmiana radykalna lub regulacja). Ta klasyfikacja stanowi podstawę do dyskusji u wielu autorów, np. L. Smircich stosuje go w odniesieniu do różnego rozumienia kultury organizacyjnej⁵⁰, natomiast Ł. Sułkowski (z pewnymi modyfikacjami) do aspektu zarządzania zasobami ludzkimi⁵¹.

Modyfikację klasyfikacji według Burrella i Morgana proponuje M.J. Hatch⁵². Paradygmaty: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny i postmodernistyczny odnosi do kierunków filozoficznych i przedstawicieli nauk o zarządzaniu, począwszy od neopozytywizmu (Taylor, Weber, Fayola), poprzez teorię systemów Bertalanffy'ego, aż do postmodernistycznego relatywizmu kulturowego. Z kolei Johnson i Duberley⁵³ próbują uzupełnić paradygmaty Burrella i Morgana o koncepcje oparte na pozytywizmie i neopozytywizmie, konwencjonalizmie i pragmatyzmie. Według Sułkowskiego jest to ujęcie interesujące i użyteczne dla nauk o zarządzaniu, chociaż nowe i mało znane.

Sułkowski, uwzględniając rozwój nauk o zarządzaniu w odniesieniu do roku 1979, proponuje zmodyfikować nazwy paradygmatów według Burrella i Morgana

⁴⁷ H. Seeck, A. Laakso, *The Adoption of Management Paradigms in Finnish Management Research 1937-2007*. "Journal of Management History", 2010, nr 16(2), s. 174-194.

⁴⁸ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979; http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/burrell_morgan.html; [dostęp 7.08.2012].

⁴⁹ Ł. Sułkowski *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa, 2012; Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, 2013, s.17-26.

⁵⁰ L. Smircich, *Studying Organizations as Cultures w: Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. Morgan, Sage, Beverly Hills 1983.

⁵¹ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 1 (66), s.121-134.

⁵² M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002.

⁵³ P. Johnson, J. Duberley, *Understanding Management Research*, Sage, London, 2005.

na: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, interpretatywno-symboliczny, radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) oraz radykalnego humanizmu (postmodernizm). Jest to klasyfikacja ogólna, możliwa do ujęcia interdyscyplinarnego, lecz tym samym trudna do zastosowania w przypadku sfragmentowanych dyscyplin zarządzania.

Typologię Burrella i Morgana krytykuje Hühn uważając ją za zbyt słabo osadzoną w praktyce zarządzania. Autor twierdzi, że koncepcja paradygmatu winna generować przesłanki dla rozumienia przez naukowców problemów praktycznych oraz tworzyć pozytywny problem zmiany paradygmatu⁵⁴. Przedstawia on propozycję paradygmatu uwzględniającą podział na teorię i praktykę zarządzania oraz ze względu na charakter organizacji (system otwarty lub zamknięty w ujęciu teorii systemów). Pomimo pewnych zastrzeżeń odnośnie do podziału w ujęciu teorii systemów (przeciwstawność systemów otwartego i zamkniętego pod względem termodynamicznym, a zarazem ich zgodność ze względu na koncepcję autoreferencyjności), propozycja Hühna jest interesująca ze względu na aspekt praktyczny typologii paradygmatów.

Szczegółową charakterystykę wymienionych paradygmatów zawiera praca autora; poniżej zostaną przytoczone jedynie najważniejsze ich cechy w odniesieniu do nauk o zarządzaniu.

Paradygmat funkcjonalistyczny, stanowiący połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej, prowadzi do wyodrębnienia układu komplementarnych funkcji organizacyjnych, podtrzymujących działanie całości (np. planowanie, organizowanie, motywowanie, monitorowanie)⁵⁵.

Ujęcie systemowe organizacji, odnoszące się do integralnego interpretowania systemów społecznych, traktuje zarządzanie jako podsystem informacyjno-decyzyjny, w którym zasadniczą rolę odgrywa przetwarzanie oraz przesyłanie informacji oraz podejmowanie decyzji (w przeciwieństwie do podsystemu materiałowo-energetycznego z jego podstawową rolą, jaką jest przetwarzanie surowców i energii na materiały (produkty) i/lub inny rodzaj energii). Koncepcja systemowa

⁵⁴ M. Hühn, *Paradigms in Management*, Working Paper No. 9, German University in Cairo, 2008. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*, <http://www.rij.eng.uerj.br/scientific/2009/sp093-02.pdf> [dostęp: 25.08.2012].

⁵⁵ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 1 (66), s. 123.

organizacji łączy się z paradygmatem funkcjonalistycznym poprzez pojęcie integracji systemowej, rozumianej przede wszystkim w aspekcie spójności funkcjonalnej, oraz poprzez dążenie do utrzymania równowagi w systemie (homeostaza).

W naukach o zarządzaniu paradygmat funkcjonalistyczny odgrywa istotne znaczenie zwłaszcza w aspekcie epistemologicznym, z integralną wizją systemu zarządzania, z wykorzystywaniem modeli matematycznych oraz ilościowych metod badawczych. Podejście funkcjonalne zakłada aksjologiczną neutralność i nieingerencję badacza, zatem budowane modele zarządzania organizacjami w oparciu o paradygmat funkcjonalistyczny powinny charakteryzować się cechami ogólności i obiektywności.

Paradygmat funkcjonalistyczny umożliwia stworzenie języka zarządzania, kontroli organizacji oraz ogólnych zasad działania organizacji, z zachowaniem jej ciągłości organizacyjnej. Badania ilościowe umożliwiają tworzenie modeli matematycznych procesu zarządzania i symulację komputerową w oparciu o te modele.

Paradygmat interpretatywno-symboliczny w przeciwieństwie do funkcjonalizmu charakteryzuje m.in. jakościowa metodologia związana przede wszystkim z naukami humanistycznymi. Podejście interpretatywne występuje w wielu dyscyplinach zarządzania, m.in. w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w zarządzaniu zmianami, w procesach kierowania. Także koncepcja kultury organizacyjnej opiera się na paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, który poprzez pokazanie interpretatywnej roli kultury nadaje istotne znaczenie kulturowe organizacji. Badacz w procesie zarządzania angażuje się w badania, poszukuje istoty badanych procesów w oparciu o uznawane przez siebie wartości i kulturę organizacyjną, zatem wyniki badań nie mają charakteru obiektywnego.

Paradygmat radykalnego strukturalizmu przyjmuje krytyczne nastawienie do dorobku nauk o zarządzaniu. Jediną korzyść z tych nauk paradygmat ten widzi w odkrywaniu mechanizmów władzy, aby dążyć do jej obalenia (neomarksizm) lub przynajmniej do zmiany świadomości i rzeczywistości społecznej. Uważa zarządzanie i przywództwo w biznesie za formę dominacji i wykorzystywania struktur przedsiębiorstwa i hierarchicznej władzy organizacyjnej, krytycznie ocenia procesy globalizacji oraz wielonarodowe organizacje gospodarcze.

W miejsce paradygmatu radykalnego humanizmu Hatch proponuje paradygmat postmodernistyczny. Ma on podobnie jak radykalny strukturalizm krytyczny stosunek do nauki, kwestionując możliwość dojścia do obiektywnej prawdy. Charakteryzuje go subiektywne i relatywne podejście do rzeczywistości, a po-

nadto wykazuje brak spójności ontologicznej i epistemologicznej, co powoduje, że niektórzy badacze nie uważają go za paradygmat w zarządzaniu, lub przyznają mu bardzo marginalne znaczenie.

Sułkowski⁵⁶ zmodyfikował klasyfikację paradygmatów (oraz ich nazewnictwo) przedstawioną przez Burrella i Morgana oraz Hatch i zaproponował stosowanie paradygmatów z punktu widzenia różnych postaw badawczych naukowców zajmujących się zarządzaniem.

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy stanowi połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej. Na podstawie badań empirycznych organizacji daje odpowiedź na pytanie czym ona jest, jakie są jej własności oraz jak nią zarządzać. W oparciu o ten paradygmat można zbudować ilościowe, przyczynowo-skutkowe modele matematyczne organizacji, które można wykorzystywać do modelowania i symulacji procesów zarządzania organizacją.

Dominującym elementem tego paradygmatu jest neopozytywistyczna wizja zarządzania organizacją. Aspekt funkcjonalistyczny (wzięty z socjologii i antropologii kulturowej) ukazuje znaczenie funkcji organizacyjnych poszczególnych elementów całego systemu, natomiast aspekt neopozytywistyczny traktuje systemowe modele matematyczne jako deterministyczne, zatem zakłada m.in. powtarzalność procesów społecznych w organizacji.

Podjęcie systemowe w tym paradygmacie zakłada integralność całego systemu i postrzega organizację jako system homeostatyczny odnośnie do przepływu i wymiany zarówno zasobów materialnych, jak i informacji z otoczeniem. Z punktu widzenia epistemologicznego ten paradygmat zakłada obiektywny, przyczynowo-skutkowy charakter procesów społecznych, neutralność aksjologiczną badań i badacza, oraz tworzenia ogólnych, matematycznie sformalizowanych obrazów rzeczywistości społecznej.

Zakładając obiektywny i uniwersalny charakter wiedzy i nauki można uważać, że paradygmat ten opisuje rzeczywistość społeczną w sformalizowanej postaci matematycznej lub co najmniej w postaci związków przyczynowo-skutkowych. Taki model połączony z funkcjonalną wizją organizacji wydaje się być kontynuacją koncepcji *homo oeconomicus*.

⁵⁶ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE Warszawa, 2012, s.113.

Krytyka tego paradygmatu dotyczy nieprzewidywalności zachowań ludzi oraz ich wzajemnych relacji (interakcji), których nie da się uwzględnić w zdeterminowanych modelach organizacji, zakłóceń lub braku komunikacji między jednostkami lub grupami czy zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw pod wpływem wielokulturowości organizacji.

Innym poważnym argumentem krytycznym wobec tego paradygmatu jest założenie homeostatycznej harmonii w przedsiębiorstwie lub instytucji, bowiem w rzeczywistości bardzo wiele czynników przeszkadza stanom równowagi. Chodzi tu przede wszystkim o zmieniającą się strukturę i parametry organizacji pod wpływem czynników wewnętrznych (dezintegracja, konflikty). Odpowiedzią na ten zarzut może być tworzenie jako modeli organizacji złożonych układów adaptacyjnych⁵⁷, znanych z teorii regulacji i sterowania, które jednak wymagają złożonych procesów identyfikacji i sterowania (tzw. dualne sterowanie adaptacyjne⁵⁸).

Paradygmat interpretatywno-symboliczny charakteryzuje metodologia jakościowa zaczerpnięta z nauk humanistycznych, natomiast założenia tego paradygmatu na potrzeby zarządzania można sprowadzić do założeń konstrukttywizmu społecznego, kognitywnej roli języka oraz epistemologii opartej na praktyce⁵⁹. W przeciwieństwie do neopozytywizmu i jego modeli przyczynowo-skutkowych paradygmat ten bazuje na subiektywnym opisywaniu wzajemnych zależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych. Subiektywizm opisu wynika z ingerencji badacza w opisywany model organizacji, także w aspekcie aksjologicznym i emocjonalnym, oraz z różnych interpretacji faktów przez badaczy.

Swoje miejsce w paradygmacie interpretatywnym znalazła antropologia kulturowa, dla której „świat ludzkich spraw jest spójny, uporządkowany i zintegrowany” i której założenia „odzwierciedlają filozofię społeczną, która podkreśla za-

⁵⁷ Można posłużyć się tutaj przykładem wykorzystania nauk ścisłych we współczesnej gospodarce przez analogię do tzw. ekonomii złożoności (*complexity economics*), która poddaje krytyce teorię równowagi Arrowa-Debreu stanowiącą podstawę ekonomii neoklasycznej. Por. L. Hardt, Recenzja książki: Eric D. Beinhocker, *The Origin of Wealth. Evolution Complexity, and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Boston MA 2006, "Gospodarka Narodowa", 2009, nr 1-2, s.163-167.

⁵⁸ B. Wittenmark, *Adaptive dual control*, "Control Systems, Robotics and Automation", vol. X, Encyclopedia of Life Support Systems. <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C18/E6-43-15-06.pdf> [dostęp: 10.10.2012].

⁵⁹ L. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE Warszawa 2012, s.116.

sadniczo duchową naturę świata społecznego⁶⁰. Ten paradygmat ukazuje troskę o zrozumienie świata takim, jakim jest, o zrozumienie fundamentalnej natury świata społecznego na poziomie subiektywnego doświadczenia. Stara się on wyjaśnić tę naturę w sferze indywidualnej świadomości i podmiotowości, w układzie odniesienia jako uczestnika, w przeciwieństwie do działań obserwatora. Nawet, jeżeli Hatch⁶¹ (i wielu innych) próbuje uzasadniać, że problem rzeczywistości poza reprezentacją symboliczną może być pominięty, to jednak istnieje silne przekonanie o „duchowej” naturze świata społecznego⁶².

Przykłady stosowania paradygmatu interpretatywno-symbolicznego w zarządzaniu dotyczą przede wszystkim kultury organizacyjnej, procesów kierowania, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianami. Ze względu na brak obiektywnie istniejącego ładu organizacyjnego, zarządzanie odbywa się w oparciu o tworzenie i modyfikowanie procesów organizacyjnych przez jednostki i grupy. Człowiek w organizacji jest ukierunkowany na wartości i według ich hierarchii podejmuje niezbędne decyzje. Procesy epistemologiczne dotyczące organizacji są zależne od przyjętego języka oraz kultury organizacyjnej, zatem wyniki badawcze charakteryzują się subiektywizmem także w tym aspekcie.

Krytyka tego paradygmatu, opierająca się na paradygmacie funkcjonalistycznym, wskazuje na brak ogólnych teorii naukowych oraz opisywanie rzeczywistości organizacyjnej na podstawie pojedynczych, subiektywnych obserwacji. Krytycy stawiają pytanie, czy tak określony paradygmat spełnia kuhnowskie założenia o paradygmacie odnośnie do możliwości budowania uogólnionych teorii naukowych i czy taka koncepcja może przyczynić się do rozwoju nauki. Paradygmat interpretatywny jest w polskiej nauce zarządzania spotykany rzadziej niż funkcjonalny, jednak jego zastosowanie może w istotny sposób wzbogacać wiedzę o organizacjach.

W naukach o zarządzaniu paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) wywodzi się z teorii filozoficznych, w których organizację i zarządzanie uważa się za narzędzie do ustanowienia dominacji i władzy nad pewnymi

⁶⁰ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot: Ashgate Publishing, 1993, s.31.

⁶¹ M.J. Hatch, *The Dynamics of Organizational Culture*, "The Academy of Management Review", 1993, Vol. 18 (4), s. 657-693.

⁶² P. Piątkowski, *The Work of God: an Ethnography of Opus Dei*, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Management Studies, University of Essex, 2009, s. 46.

grupami społecznymi. Wychodząc od koncepcji więzienia o stałej inwigilacji (*panopticon*) i koncepcji walki klas Marksa ma na celu uświadomienie społeczeństwu stałej dominacji i kontroli władzy, polegającej na wymuszaniu posłuszeństwa w organizacjach i społeczeństwie⁶³. Paradygmat ten jest przeciwny zasadom zarządzania opartym na wzajemnym zaufaniu i stara się wszelkie czynności w organizacji poddać kontroli i rozliczaniu. Zakłada istnienie w organizacji mechanizmów społecznych prowadzących do wyzysku i niesprawiedliwego wykorzystywania pewnych grup społecznych i dąży do zmiany takiej sytuacji.

Według nurtu krytycznego zarówno język, jak i kultura są narzędziami dominacji i przemocy oraz wyrazem wartości uznawanych przez grupy dominujące. Przeciwstawia się ideologii menedżeryzmu, uważając współczesnych menedżerów za kontynuatorów kapitalistycznych posiadaczy środków produkcji a zachowania menedżerskie za przyczynę dominacji i wyzysku społecznego. Paradygmat ten rości sobie prawo do uznania za naukowy, natomiast według wielu badaczy jest uważany jedynie za wyraz ideologii.

Pomimo istnienia wielu organizacji, w których zarządzanie ma charakter partycypacyjny, ukierunkowany na człowieka (pracownika, klienta), nurt krytyczny postrzega problemy zarządzania wyłącznie jednostronnie, widzi tylko wyzysk człowieka w procesie pracy, wykazuje brak dojrzałości epistemologicznej i instytucjonalnej. Ma ambicje demaskatorskie, kwestionuje porządek organizacyjny, władzę kierowniczą, także samo istnienie instytucji i praktykę menedżera. Nauki o zarządzaniu uważa za wyraz kapitalizmu, dążącego do dominacji nad pracownikiem i jego maksymalnej eksploatacji.

Postmodernizm (paradygmat radykalnego humanizmu) zajmuje w naukach o zarządzaniu pozycję marginalną. Charakteryzuje go krytyka wobec tradycyjnie uznawanych wartości naukowych. Krytyka ta wprawdzie nie powoduje destrukcji, ale zmienia porządek problematyki epistemologicznej oraz procesów społecznych. Postmodernizm jest uważany przez większość naukowców z zakresu zarządzania za koncepcję relatywistyczną i subiektywistyczną, przeciwną intuicji.

Niekiedy postmodernistyczna krytyka może przyczynić się do ostrożniejszego formułowania problemów epistemologicznych w zarządzaniu, jednak ze względu na swój radykalizm nurt ten jest uznawany za intelektualną prowoka-

⁶³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE Warszawa, 2012, s.118.

cję⁶⁴. Postmodernizm wykorzystuje modelowanie heurystyczne do tworzenia metafor – niektóre z nich mają dość oryginalny charakter, np. organizacja jako tekst, opowieść, kolaż lub teatr⁶⁵. W postmodernizmie organizacja i zarządzanie są widziane przez pryzmat paradoksów, metafor, często poetyckiej wizji i logiki.

Nie podejmując się szczegółowej analizy porównawczej poszczególnych paradygmatów warto jedynie zaznaczyć, że metodykę ilościową stosuje paradygmat funkcjonalno-systemowy (pozostałe charakteryzuje metodyka jakościowa), natomiast odnośnie do wartościowania, to w paradygmatach funkcjonalno-systemowym oraz interpretacyjno – symbolicznym występuje neutralność aksjologiczna, a w nurcie krytycznym i w postmodernizmie – silne zaangażowanie w wartościowanie.

Dla subdyscypliny zarządzania, jaką jest zarządzanie strategiczne, Sułkowski wyróżnia cztery paradygmaty w zależności od kryterium postrzegania rzeczywistości (obiektywne, subiektywne): paradygmat planistyczny, ograniczonej racjonalności, interpretacyjny i radykalny⁶⁶, które można wyprowadzić z prezentowanych wcześniej paradygmatów Burrella i Morgana z modyfikacjami Hatch i Sułkowskiego.

Przedstawione powyżej paradygmaty dotyczą przede wszystkim postaw badawczych naukowców zajmujących się zarządzaniem. Ponieważ każdy z nich opiera się na innych podstawach poznawczych, paradygmaty te są niemożliwe do połączenia (niewspółmierne), co oznacza, że przyjęcie ich nie jest arbitralnym wyborem, lecz jest silnie uwarunkowane światopoglądem badacza, jego przekonaniami, preferencjami czy zainteresowaniami. Różne są zatem perspektywy ich stosowania w poszczególnych subdyscyplinach nauk o zarządzaniu, natomiast można stosować wieloparadygmatyczną analizę, która pozwoli na lepsze zrozumienie badanych pojęć i zachowań.

Jednym z kierunków, który proponuje wykorzystanie w naukach o zarządzaniu osiągnięć nauk przyrodniczych, jest neoewolucjonizm. Wychodząc z takich dyscyplin, jak psychologia ewolucyjna, kognitywistyka, neurobiologia i socjo-

⁶⁴ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2009. nr 1 (66), s.125.

⁶⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2008; M. J. Hatch, *Metafory w teorii organizacji*, w: M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 69.

⁶⁶ Ł. Sułkowski, *Interpretacyjny paradygmat strategii organizacyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

biologia, kierunek ten otwiera przed naukami o zarządzaniu nowe horyzonty. Umożliwia reinterpretację wielu fenomenów organizacji i zarządzania z perspektywy opisu społecznej natury ludzkiej, zakorzenionej w procesie ewolucyjnym. Koncentruje się na metodach eksperymentalnych i obserwacyjnych, na modelach przyczynowo-skutkowych i daje możliwości opisu zjawisk i procesów w sformalizowanej postaci matematycznej⁶⁷.

Paradygmat ten pomaga w wyjaśnianiu różnych postaw i zbiorowych zachowań ludzi. Podkreśla w oparciu o wyniki badań eksperymentalnych neurobiologii czy kognitywistyki większe znaczenie emocjonalności niż racjonalności w procesach decyzyjnych ludzi. Wymienia problemy społeczne oparte na fundamencie ewolucyjnym (m.in. biologiczne korzenie organizowania, naturalne źródła struktury władzy, konkurencja i walka o dominację, przywództwo w organizacji, uczenie się). Podaje także przykłady procesów w naukach o zarządzaniu, których wyjaśnienie na gruncie ewolucjonizmu pozwala lepiej zrozumieć psychologiczne i społeczne podstawy zachowań ludzi.

W relacji do innych paradygmatów w naukach o zarządzaniu neoewolucjonizm jest najbliższy paradygmatowi neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowemu, różni się natomiast od paradygmatu interpretatywno-symbolicznego zarówno na poziomie epistemologicznym, jak i wobec przyjętej metodologii. W stosunku do paradygmatów radykalnych neoewolucjonizm jedynie z nurtem krytycznym (radykalizm strukturalny) wykazuje pewne wspólne cechy, jakim jest motywacja działań egoistycznych, ukierunkowanych na przetrwanie jednostki, czy racjonalizację swoich negatywnych zachowań. Wspólnych cech nie można natomiast przypisać neoewolucjonizmowi (obiektywizm, zaufanie do nauki) i radykalnemu humanizmowi (subiektywizm, sceptycyzm wobec nauki).

Paradygmat neoewolucyjny odnosi się do takich aspektów zarządzania (w ujęciu holistycznym), jak organizacja, przywództwo, kultura organizacyjna, procesy podejmowania decyzji, zachowanie ludzi w organizacji, czy planowanie i zarządzanie strategiczne⁶⁸.

⁶⁷ Ł. Sułkowski, *Paradygmat neoewolucyjny w naukach o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji", 2009, nr 3; Ł. Sułkowski, *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. PWE Warszawa 2010.

⁶⁸ Ł. Sułkowski, *Innowacje metodyki badań w naukach o zarządzaniu – inspiracje ewolucyjne*, w: *Kapitał intelektualny*, red. M. Adamczyk, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2009, Tom X, Zeszyt 10, s. 170.

Typologia paradygmatów według Burrella i Morgana, a także jej modyfikacja przez Hatch i Sułkowskiego mają wielu zwolenników, są często cytowane jako prace przełomowe w dziedzinie zarządzania i poszukiwania paradygmatów w tej nauce⁶⁹. Spotyka się jednak także głosy krytyczne oraz propozycje innego ujęcia paradygmatu dla celów zarządzania.

Jednym z badaczy sceptycznie podchodzącym do matrycy Burrella i Morgana jest M. Hühn⁷⁰, który stawia pytanie o praktyczne jej znaczenie. Kwestionuje wkład w zrozumienie istoty dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie, wniesiony przez tak sformułowane paradygmaty. Uważa, że w naukach o zarządzaniu panuje w odniesieniu do epistemologii duży zamęt. Każda bowiem nauka potrzebuje bazy strukturalnej, w przeciwnym razie badania nie koncentrują się na zasadniczej linii naukowej. W naukach o zarządzaniu, według Hühna, nawet definicje nie są jasno określone, np. terminy *Management* i *Business Administration* mają zbyt wiele interpretacji. Twierdzi, że kryteria oceny nowego paradygmatu winny opierać się na znaczeniu, jakie teoria wnosi dla praktyków zarządzania, jakie generuje przesłanki dla dalszego rozumienia przez naukowców problemów praktycznych lub czy tworzy pozytywny problem zmiany paradygmatu. Hühn sugeruje, aby zastąpić macierzowy model czterech socjologicznych paradygmatów według Burrella i Morgana nową typologią, która nadawałaby się zarówno do badań naukowych jak i w zastosowaniach praktycznych.

Hühn przedstawia w sposób nieco kontrowersyjny nową koncepcję paradygmatów w zarządzaniu opartą również na matrycy z dwoma osiami współrzędnych (stanowiących zarazem kryterium podziału). Jedna oś uwzględnia podejście ekstremalnie teoretyczne i ekstremalnie praktyczne. W pierwszym przypadku oznacza to naukowców, którzy opracowują teoretyczne modele i podają praktykom do stosowania; ten przypadek Hühn nazywa postawą normatywno-nakazową (*prescriptive*). W drugiej grupie są naukowcy nastawieni przede wszystkim na zastosowania praktyczne oraz indukcyjną metodę wdrażania modeli teoretycznych

⁶⁹ S. Deetz nadaje im charakter „niemal hegemoniczny”; S. Deetz, *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*. „Organization Science”, 1996, Vol. 7, No. 2, s.191-207.

⁷⁰ M. Hühn, *Paradigms in Management*, Working Paper No. 9, German University in Cairo, 2008. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*; <http://www.rij.eng.uerj.br/scientific/2009/sp093-02.pdf> [dostęp: 25.08.2012].

w praktyce; takie podejście Hühn nazywa postawą opisową (*descriptive*).

Druga współrzędna opisuje charakter organizacji: otwarty lub zamknięty. Taki dychotomiczny podział wynika z przyjętych określeń otwartości lub zamkniętości systemu. W latach 40. XX w. twórcy teorii systemów i cybernetyki: L. von Bertalanffy, N. Wiener i W.R. Ashby uważali, że świat jest zbudowany z systemów otwartych, które reagują pomiędzy sobą w sposób dający się matematycznie opisać i zrozumieć. Natomiast w II połowie XX w. H. Maturana i F. Varela zaproponowali inną kategorię w teorii systemów – uznali, że świat składa się z systemów, które nie są otwarte na otoczenie, ale są systemowo zamknięte.

Systemy otwarte to takie, w których wyjście, pomimo zmieniających się wartości wejściowych, pozostaje stałe lub zmienia się tylko w niewielkich granicach (np. zysk jako wielkość wyjściowa organizacji). Systemy takie, przy zmieniających się wartościach wymuszeń, aby utrzymać stały stan wyjściowy, muszą zatem zmieniać swoją wewnętrzną strukturę poprzez adaptację podsystemów wewnętrznych. Jedyną możliwością zmiany struktury systemu jest działanie z zewnątrz; systemy te tracą swoje zasoby na rzecz otoczenia lub wykorzystują zasoby otoczenia. W przypadku organizacji rozważanych jako systemy otwarte, stają się one możliwe do zarządzania, przewidywania, programowania, podobnie jak maszyny.

Systemy zamknięte, w przeciwieństwie do otwartych, stanowią tzw. czarną skrzynkę o nieznanej strukturze i nieprzewidywalnej logice działania. Ponadto uważane są za systemy autopojetyczne (autoreferencyjne), tzn. samokreujące i samoodtwarzające się (zmieniające swoją strukturę) tylko za pomocą swoich elementów na skutek bodźców ze zmieniającego się otoczenia⁷¹. Zrozumienie logiki działania systemu zamkniętego i relacji pomiędzy jego podsystemami, a tym samym przewidywanie ich zachowań jest niemożliwe, co oznacza, że zarządzanie organizacją przez jej modyfikację jest znacznie trudniejsze niż sterowanie urządzeniem technicznym o zmiennej strukturze.

Każdy człowiek stanowi system zamknięty ze swoją osobowością i indywidualnymi cechami i nie może postępować według jednego racjonalnego modelu (zasady postępowania). Zatem dychotomiczny podział na systemy otwarte i zamknięte implikuje podział na uniracjonalność i wieloracjonalność w naukach o zarządzaniu.

⁷¹ A. Mazur, M. Jaksą, *Wiedza w perspektywie autopojetycznej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” Wyd. Politechniki Łódzkiej, 2004, z. 39, s. 121-153.

W oparciu o te dwie dychotomie: normatywno-nakazowość / opisowość (teoria / praktyka) oraz otwartość / zamkniętość systemów (uniracjonalność / wieloracjonalność) Hühn definiuje matrycę czterech paradygmatów dla nauk o zarządzaniu, opisując jedynie paradygmat tradycyjnego zarządzania biznesem (*TBA*) oraz paradygmat zarządzania (*Management*)⁷². Pierwszy z nich charakteryzuje się normatywno-nakazową rolą naukowca i uważaniem organizacji za system otwarty. Do tej klasy zalicza się liczne przykłady teorii zarządzania, począwszy od Taylora, poprzez zrównoważoną kartę wyników Kaplana i Nortona, do mechanistycznych modeli Portera (łącznie z analizą SWOT). Hühn krytykuje przyjęte modele zarządzania strategicznego według strategii ukierunkowanej na zdobywanie przewagi kosztowej lub strategii różnicowanej koncentracji. Uważa za absurdalną teorię racjonalnego przewidywania, która jest teoretycznym fundamentem paradygmatu tradycyjnego zarządzania biznesem.

Paradygmat charakteryzujący się opisową (praktyczną) rolą naukowca i przyjmujący organizacje za systemy zamknięte Hühn nazywa paradygmatem zarządzania (*Management*). Jako jego prekursora wymienia Mintzberga, uważając go za autora zastosowania systemów zamkniętych (znanych w psychologii i w teorii systemów) do zarządzania⁷³. Badając procesy zarządzania Mintzberg uważa, że systemy stanowiące przedmiot zarządzania nie mogą być postrzegane analogicznie do maszyn, których działanie można całkowicie kontrolować i sterować. Wielu czołowych naukowców z dziedziny zarządzania podziela tę opinię (m.in. Schein i Drucker).

Porównując przedstawione i wartościowane przez Hühna paradygmaty wydaje się, że tradycyjny paradygmat zarządzania (*TBA*) posiada dobre możliwości techniczne oraz predyspozycje do analiz rachunkowych, jednak gorzej oceniana jest jego efektywność w zakresie działalności komercyjnej oraz bezpośredniego zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką pełnią w tym paradygmacie eksperci i naukowcy. Podejście normatywno-nakazowe narzuca założenie, że przyjmując stałe dane wejściowe na podstawie dobrych modeli heurystycznych możliwe jest uzyskanie rozwiązania problemu. Natomiast

⁷² W celu odróżnienia używanego pojęcia „zarządzanie” od nazwy paradygmatu, dla tej ostatniej będzie dalej używana nazwa angielska *Management*.

⁷³ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979; oraz: H. Mintzberg, *Power in and Around Organizations*, cytowane przez: M. Hühn, *Paradigms in Management*, Working Paper No. 9, German University in Cairo, 2008.

paradygmat zarządzania (*Management*) wydaje się być odpowiednim do problemów złożonych, gdzie uzyskanie rozwiązań problemu nie może być uzyskane na podstawie prostego rozwiązania modelu.

Odnosnie do klasyfikacji paradygmatów według Hühna można mieć pewne zastrzeżenie. O ile kryterium podziału według roli eksperta – naukowca wydaje się uzasadnionym, to jednak drugie kryterium – podział na systemy otwarte i zamknięte budzi zastrzeżenia autora. Definicja Bertalanffy'ego określa systemy otwarte jako systemy pozostające w stanie stabilności (rozumianej jako dynamiczny porządek), wykazujące celowość istnienia, określaną jako ekwifinalność (ten sam stan końcowy może być osiągnięty przy różnych warunkach początkowych i różnymi drogami)⁷⁴. W przeniesieniu definicji systemu otwartego z nauk przyrodniczych (dla jakich jest ona określona powyżej) oraz teorii systemów na nauki społeczne, sam Bertalanffy widzi duże trudności, przede wszystkim z powodu nieuwzględniania relacji pomiędzy różnymi elementami systemu.

Ponadto system zamknięty pozostaje w opozycji do systemu otwartego pod względem termodynamicznym⁷⁵, natomiast ze względu na kryterium organizacyjne system zamknięty nie jest przeciwieństwem systemu otwartego (zgodnie z pojęciem wcześniej wymienionych systemów autoreferencyjnych). Koncepcja autoreferencyjności systemu ukazuje zdolność systemu do samopodtrzymywania własnego, sieciowego modelu organizacji; świadczy to o swoistym paradoksie odwoływania się systemu do samego siebie, bowiem nie ma w nim początku ani końca, ponieważ jest on zamkniętą pętlą interakcji⁷⁶.

Pomimo tych zastrzeżeń koncepcja paradygmatu według Hühna jest – zdaniem autora – interesującą, stanowi bowiem inne (dyskusyjne na różnych płaszczyznach) spojrzenie na samo pojęcie zarządzania, a ponadto podkreśla w istotny sposób praktyczne znaczenie wszelkich typologii oraz koncepcji paradygmatów w nauce o zarządzaniu.

Typologia paradygmatów według Hühna jest pewną pośrednią perspektywą patrzenia na koncepcje zarządzania pomiędzy poziomem metodologicznym

⁷⁴ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984, s.21.

⁷⁵ System zamknięty to system nieożywiony o maksymalnej entropii, dążący do równowagi termodynamicznej, w przeciwieństwie do systemu otwartego, który pozostaje w stanie ciągłej budowy i destrukcji zarazem, nie osiąga równowagi termodynamicznej, ale utrzymuje się w stanie stabilności.

⁷⁶ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2008, s. 275.

a poziomem praktycznych problemów zarządzania. Takie praktyczne koncepcje nowych paradygmatów zarządzania w XXI w. prezentuje P.F. Drucker⁷⁷.

Uważany za jednego z najwybitniejszych badaczy nauk o zarządzaniu, P.F. Drucker, dokonuje analizy aktualności (a dokładniej dezaktualizacji) obowiązujących do niedawna założeń (paradygmatów) w teorii i praktyce zarządzania⁷⁸. Twierdzi, że większość badaczy i praktyków zarządzania od początku rozwoju tej dyscypliny naukowej aż do początku lat osiemdziesiątych XX w. opierała swoje działania na dwóch zbiorach założeń na temat rzeczywistości społecznych. Pierwszy zbiór dotyczył zarządzania jako nauki i obejmował następujące założenia⁷⁹:

1. Zarządzanie to zarządzanie w biznesie.
2. Istnieje lub powinna istnieć jedna idealna struktura organizacji.
3. Istnieje lub powinna istnieć jedna idealna forma zarządzania ludźmi.

Drugi zbiór odnosił się do praktyki zarządzania i obejmował założenia:

4. Technologie, rynki i odbiorcy to elementy dane i trwałe.
5. Zakres zarządzania jest prawnie i politycznie zdefiniowany.
6. Zarządzanie jest wewnętrznie zorientowane na wnętrze danej organizacji.
7. Gospodarka zdefiniowana przez naturalne granice jest ekologią przedsiębiorczości i zarządzania.

Założenia te, początkowo i powszechnie uważane za zbieżne z rzeczywistością, odnosiły się przede wszystkim do sektora przemysłowego. W końcowych dekadach XX w. odbiegały tak znacznie od rzeczywistości, że zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania wymagały sformułowania nowych założeń. Drucker sformułował je następująco.

Zarządzanie odnosi się nie tylko do biznesu (a w szczególności firm produkcyjnych), ale do wszystkich organizacji, z uwzględnieniem (występujących w niewielkim stopniu) specjalnych wymagań zależnych od misji i wynikającej z niej strategii i struktury, a także od kultury organizacyjnej tej organizacji. Co więcej, odsetek zarządzanych instytucji nie związanych z działalnością gospodarczą

⁷⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁷⁸ Są to w zasadzie założenia, ale ze względu na ich fundamentalne znaczenie w naukach o zarządzaniu są traktowane jako paradygmaty.

⁷⁹ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.5.

(administracja, kultura, opieka zdrowotna, edukacja, usługi, itp.) jest znacznie większy, niż organizacji czysto biznesowych, a tendencja zmniejszania się sfery biznesu nadal się utrzymuje.

Kolejne wnioski wynikają z krytycznej analizy założeń o jednej, idealnej strukturze organizacji oraz jednej, idealnej formie zarządzania ludźmi. Drucker zaprzecza tym założeniom, twierdząc, że struktura organizacyjna zależy w dużym stopniu od zadań stawianych przed organizacją. Twierdzi ponadto, że istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu, a zatem celowym jest stosowanie mieszanych struktur organizacyjnych⁸⁰.

Założenie o jednej idealnej formie zarządzania ludźmi stanowiło przez wiele lat podstawę analiz zachowań człowieka w organizacji, traktowanego jako pracownika i podwładnego. Tymczasem każdy pracownik pozyskuje z czasem zarówno wiedzę, jak i doświadczenie w swojej dziedzinie, stając się co najmniej współpracownikiem, jeśli nie specjalistą o większej wiedzy lub doświadczeniu od swojego przełożonego. Zatem słuszny jest kolejny wniosek, sformułowany przez Druckera, że istnieje wiele różnych równie dobrych sposobów zarządzania ludźmi, oraz że w miejsce zarządzania nakazowo-kontrolnego i formalnych podległości jawi się potrzeba redefinicji zarządzania jako zarządzania partnerskiego, obejmującego cały proces i wykraczającego poza ramy firmy. Drucker analizuje także samo pojęcie zarządzania ludźmi i dochodzi do konkluzji, że ludźmi nie należy zarządzać, ale im przewodzić, oraz że w zarządzaniu ważne jest wykorzystywanie wiedzy i silnych stron każdego pracownika.

Także założenia dotyczące praktyki zarządzania Drucker uznaje za nieaktualne i wymagające zmiany. Analizując założenie o stałości technologii, rynków i odbiorców końcowych wykazuje, że m.in. największy wpływ na rozwój danej gałęzi przemysłu mają technologie opracowane poza tą gałęzią. Często zdarza się, że jakiś szczegół technologiczny znajduje zastosowanie w całkiem innej dziedzinie, dając początek rewolucyjnym zmianom. Podobnie stałość rynków i odbiorców końcowych w erze globalizacji i powszechności dostępu do produktów i usług okazuje się założeniem nieaktualnym. Drucker zwraca uwagę na równie ważną potrzebę troski o klientów przedsiębiorstwa, jak i o nie-klientów, którzy w przyszłości mogą stać się klientami. Uważa, że bardzo istotne znaczenie dla zarządzania ma system wartości uznawany przez aktualnych i przyszłych klientów⁸¹.

⁸⁰ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.25.

⁸¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.37.

Przekonanie, że domeną zarządzania jest sama firma i to, co się w niej dzieje, należy uznać za zbyt duże i niesłuszne ograniczenie, bowiem zarządzanie organizacją ocenia się w oparciu o wyniki, a one istnieją poza nią. Zarządzanie powinno być skierowane na zewnątrz każdej organizacji, winno określać cele w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy, winno koncentrować się na wynikach i wydajności organizacji.

Na podstawie przedstawionej powyżej analizy krytycznej dotychczasowych założeń zarządzania Drucker formułuje nowy i ostateczny paradygmat zarządzania: obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność instytucji i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji, jak i poza nią; bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne⁸².

Podsumowując powyższe uwagi Druckera należy stwierdzić, że wykazał on niezwykłą zdolność krytycznej oceny dotychczasowych założeń klasycznego paradygmatu zarządzania i z wielkim poczuciem odpowiedzialności oraz dużą dozą przewidywalności przedstawił założenia nowego paradygmatu, które już w pierwszym dziesięcioleciu XXI w. w znacznej mierze się potwierdziły.

W nawiązaniu do przedstawionych powyżej wniosków Druckera podobne założenia nowych paradygmatów zarządzania w XXI w. prezentuje Gonciarski⁸³. Także on rozróżnia założenia paradygmatyczne zarządzania rozumianego jako obszar aktywności naukowej oraz zarządzania traktowanego jako obszar praktycznej działalności. Uważa on, między innymi, że zarządzanie należy widzieć jako zintegrowany i wieloaspektowy system relacji i wzajemnych oddziaływań, bowiem większość organizacji funkcjonuje obecnie w oparciu o różnorodne i często trudne do jednoznacznego zdefiniowania relacje i zależności. Wynika z tego potrzeba przeniesienia środka ciężkości zainteresowań dotyczących organizacji z jej wnętrza na jej otoczenie, gdyż o rozwoju organizacji i warunkach jej przetrwania decydują w zasadniczym stopniu jej relacje z otoczeniem, w szczególności jej reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz potrzeby klientów.

⁸² P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.49.

⁸³ W. Gonciarski, *Zarządzanie drugiej generacji*; w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w logistyce*, http://www.wse.waw.pl/aa%20materialy%20dydaktyczne/E_Nowoczesne_koncepcje_i_metody_zarządzania_w_logistyce.pdf [dostęp: 20.08.2012].

W odniesieniu do praktycznego aspektu współczesnego zarządzania Gonciarski formułuje dwanaście założeń, nazywając je paradygmatami zarządzania drugiej generacji:

1. Organizacje koncentrują swoje działanie na pojedynczych klientach.
2. Klienci i pracownicy są współkreatorami działań i produktów organizacji.
3. Żadna pojedyncza firma nie jest w stanie zapewnić wszystkich oczekiwań pojedynczych klientów.
4. Wiedza jest niezwykle istotną determinantą nowoczesnego zarządzania.
5. Podstawowymi zasobami współczesnych organizacji są kapitał niematerialny i kapitał ludzki.
6. Zarządzanie jest silnie determinowane możliwościami technologii cyfrowej.
7. Zarządzanie jest coraz mocniej uwarunkowane kulturowo.
8. Znaczna część działań organizacji realizowana jest w wymiarze tzw. wirtualnej rzeczywistości.
9. Innowacje zarządzania są podstawą sukcesu organizacji.
10. Organizacje tworzą układy sieciowe.
11. Nowoczesne organizacje oparte są na pracy zespołowej.
12. W kierowaniu ludźmi menedżerowie muszą wykorzystywać nowe modele przywództwa.

Pierwsze trzy paradygmaty odnoszą się do postrzegania roli klienta w procesie zarządzania. Jest to zadanie niezwykle ważne i odpowiedzialne, bowiem – zdaniem autora – współczesny przedsiębiorca nie tylko winien zaspokajać oczekiwania i potrzeby klientów, ale także je kształtować. Przedsiębiorca poprzez produkcję określonych dóbr lub świadczenie usług w sposób istotny wpływa na kulturę społeczeństwa, może odpowiednio kształtować modę, gust i potrzeby odbiorców jego produktów lub usług, między innymi poprzez wytwarzanie produktów dobrych i estetycznych, uwzględniających nie tylko ich użyteczność, ale także formujących kulturę ich użytkowania (np. producenci zabawek, które nie tylko bawią, ale uczą i rozbudzają zainteresowania dzieci).

W kolejnych dwóch paradygmatach Gonciarski zwraca uwagę na rolę wiedzy oraz kapitału niematerialnego i ludzkiego w zarządzaniu. Pokrywa się to z głoszonymi od początku XXI w. postulatami, aby zarządzanie oprzeć przede wszystkim na kapitale intelektualnym (ludzkim, relacyjnym i strukturalnym)

zamiast na kapitale rzeczowym i finansowym (Grudzewski i Hejduk⁸⁴; Evans⁸⁵; Jashapara⁸⁶; *Zarządzanie wiedzą ...*⁸⁷, *Pomiar ...*⁸⁸). Można spotkać się z częstym twierdzeniem, że siłą napędową współczesnej gospodarki przestały już być duże przedsiębiorstwa przemysłowe, a rolę tę przejęły firmy oparte na wiedzy, o dużym potencjale innowacyjnym w zarządzaniu nimi.

Założenia nowych paradygmatów zarządzania dotyczących kreowania gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą, łącznie z wykorzystaniem nowych technologii informatycznych podają Grudzewski i Hejduk⁸⁹. Podkreślają znaczenie przywódców charyzmatycznych w oparciu o rozwój kultury zarządzania i systemów wartości, podkreślają duże znaczenie zaufania opartego na etycznym zachowaniu oraz wykorzystywanie kapitału społecznego i intelektualnego wraz z kształtowaniem odpowiedzialności społecznej. Zarządzanie zaufaniem według tych autorów wypływa z naturalnej potrzeby bezpieczeństwa człowieka i jest oparte na wzajemnych relacjach stron procesu gospodarczego a warunkiem koniecznym stosowania tego paradygmatu jest respektowanie uznawanych wartości.

Pewną propozycję nowego paradygmatu opartego na wiedzy przedstawia Skrzypek⁹⁰ (paradygmat 4xF). Komponenty tego paradygmatu to skupianie się na realizacji celów i funkcji firmy (*focus*), szybka reakcja na wyzwania otoczenia i wprowadzanie innowacji (*first*), szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, uczenie się, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta (*fast*) oraz elastyczne myślenie i działanie, dostosowywanie się do potrzeb zmieniającego się otoczenia (*flexibility*)

⁸⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

⁸⁵ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.

⁸⁶ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

⁸⁷ *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁸⁸ *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

⁸⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.

⁹⁰ A. Skrzypek, *Paradygmat społeczeństwa opartego na wiedzy w warunkach nowej ekonomii*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2013, nr 98, s.125-137.

Zarządzanie oparte na wiedzy jest pewnym sloganem używanym zbyt często, czasami w niewłaściwym znaczeniu. Zarządzanie w erze przemysłowej również było oparte na wiedzy, tylko że ówczesna wiedza o działaniu organizacji oraz o zjawiskach i procesach społecznych była znacznie uboższa od współczesnego poziomu wiedzy dotyczącej tych zagadnień. Warto przypomnieć, że rola informacji i budowanej na niej wiedzy nie sprowadza się w zarządzaniu (podobnie jak w innych naukach) do pozycji bezdyskusyjnej wyroczni stanowiącej o zasadach i metodach zarządzania. Wiedza i informacja mają służyć do budowania kolejnych poziomów wiedzy, a przede wszystkim do stawania się mądrzejszym, bowiem sama wiedza i posiadanie informacji nie wystarcza, aby dobrze i mądrze zarządzać organizacją. Oczywistym jest służebny charakter wiedzy i nauki wobec mądrości, zgodnie z sentencją, że „*nauka (wiedza) ... podnóżkiem jest mądrości*”⁹¹.

Paradygmaty wymienione przez Gonciarskiego w poz. od 6 do 10 wynikają z istotnego wpływu nowoczesnych technologii informatycznych na proces zarządzania, a także znaczenia, jakie w nauce o zarządzaniu odgrywa kultura organizacyjna przedsiębiorstw oraz uwarunkowania kulturowe społeczeństwa. Cyfrowe technologie informatyczne mają za zadanie gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji w procesach zarządzania. Nie chodzi tu tylko o klasyczne wykorzystywanie technicznych środków informatyki, ale tworzenie i wykorzystywanie informatycznych systemów wspomagających zarządzanie, opartych na bazie wiedzy i regułach wnioskowania (systemy ekspertowe), systemach sztucznej inteligencji czy wielokryterialnych metodach wspomagających podejmowanie decyzji.

Bardzo słusznym wydaje się – zdaniem autora – postulat, aby dowartościować znaczenie pracy zespołowej. We współczesnej organizacji niezwykle rzadko można znaleźć samodzielne stanowiska pracy, nie powiązane z innymi. Praca zespołowa zapewnia lepsze efekty, mniejsze koszty, wyższą jakość produkcji i usług, a przede wszystkim generuje relacje interpersonalne, jednoczy ludzi uczestniczących w procesie pracy oraz kształtuje poczucie współodpowiedzialności pomiędzy nimi. Warunkiem właściwie realizowanej pracy zespołowej jest umiejętność jednoczenia się z drugim członkiem zespołu, sprowadzająca się często do okazania mu pomocy, zrozumienia go, a niekiedy zrezygnowania z własnego zdania czy opinii.

⁹¹ C. Lubich, *Duchowość jedności nową drogą*, Fundacja Mariapoli, Kraków 2004, s.143.

Ostatni paradygmat według Gonciarskiego sprowadza się do poszukiwania nowych form przewodzenia ludziom, zgodnie z założeniem, że ludźmi się nie zarządza, ale się im przewodzi. Jakie cechy winien mieć współczesny menedżer, aby mógł być uznany za dobrego przywódcę? Najważniejsze z nich, to duża skuteczność postępowania, łatwość dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości w organizacji i poza nią, duża elastyczność, umiejętność zapobiegania kryzysom, prowadzenia dialogu, inicjowania zmian. Dobry menedżer powinien umieć docenić wiedzę i zaangażowanie współpracowników, w odpowiednim stopniu uwzględniać ich zdanie, okazywać im zaufanie, umożliwić im uczestniczenie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Taka postawa sprowadza się do zmiany dyrektywnego stylu zarządzania i przejście na model partycypacyjny, o charakterze wspólnotowym, zorientowanym na człowieka.

McNamara sugeruje, że współcześni menedżerowie nie są w stanie kontrolować ani przewidywać wszystkich sytuacji, jakie mogą zaistnieć w przedsiębiorstwie, zatem muszą wypracować formy wspólnego zarządzania firmą wraz z pracownikami; proponuje on tworzenie zespołów ukierunkowanych na pracownika (*worker-centered teams*), samo-organizujących się oraz zespołów samo-projektujących⁹².

Przełom XX i XXI w. charakteryzuje się powstaniem wielu nowych teorii i koncepcji, często wykraczających poza dotychczasowy schemat przyjęty w naukach o zarządzaniu. Teorie te niekiedy są trudno weryfikowalne w praktyce, czasami dają jednak podstawy do powstania nowych metod i procedur w zarządzaniu, jak np.: *Total Quality Management*, *lean management*, *Six sigma*, zarządzanie wiedzą, relacjami, kapitałem niematerialnym czy zmianami. Trudno uznawać je za nowe paradygmaty zarządzania, gdyż stanowią one pewne szczególne koncepcje zarządzania, ale w ujęciu holistycznym paradygmatu stanowią jego bardzo istotne elementy.

Wiele organizacji rezygnuje z zarządzania w oparciu o przestarzałą już metodę zarządzania hierarchicznego wprowadzając nowe, elastyczne i dynamiczne formy, charakteryzujące się możliwościami łatwej adaptacji do zmieniających się warunków i szybkiego podejmowania optymalnych decyzji. Przejście ze struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa na strukturę procesową przekłada się w prak-

⁹² C. McNamara, *New Paradigm in Management*, Free Management Library, <http://managementhelp.org/management/paradigms.htm#anchor1101738>, [dostęp: 21.08.2012].

tyce na większą elastyczność i lepszą zdolność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Z kolei odejście od nakazowo-rozdzielczego stylu zarządzania wobec pracowników do zarządzania w oparciu o budowanie kapitału ludzkiego i relacyjnego pozwala zdecydowanie zmniejszyć nakłady finansowe na kontrolowanie pracowników, a także – poprzez okazanie im zaufania – włączyć ich do procesu współodpowiedzialności za organizację.

Zogniskowanie celu zarządzania na przetrwaniu organizacji, a nie na maksymalizacji zysku proponuje H.A. Simon⁹³, uważając, że nie wszystkie organizacje generują zysk, a ponadto także w organizacjach biznesowych ocena efektywności tylko za pomocą zysku jest niezwykle trudna (pomijając samą ocenę etyczną kryterium maksymalizacji zysku).

Także J. Penc odnosi się negatywnie do problemu wyłącznej maksymalizacji korzyści akcjonariuszy i kadry zarządzającej. Uważa on, że przedsiębiorstwo winno kreować postęp społeczny i wyższą jakość życia interesariuszy; opierając się przede wszystkim na kapitale ludzkim winno stawać się organizacją przyjazną społeczeństwu i środowisku, zmierzać w kierunku szerszej partycypacji i kreatywności, stawać się organizacją uczącą się, inteligentną, opartą na wiedzy i etyce, otwartą na wzbogacające ją wartości intelektualne. Winno akceptować i realizować w praktyce wartości niezbędne dla integralnego rozwoju jednostek i społeczeństwa, utrwalania humanitarnych zasad współżycia społecznego i współpracy⁹⁴.

W opisanie powyżej założenia paradygmatów wpisują się także zasady nowego paradygmatu zarządzania zaproponowane przez Jamali'ego⁹⁵. W zakresie kreowania wartości uważa on wartość dodaną za podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa a jakość za fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności. Ważne jest reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów, pożądana jest duża elastyczność w komunikacji. Wykorzystanie kreatywności pracowników i menedżerów stanowi podstawę budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Według Jamali'ego nowy paradygmat zarządzania charakteryzuje się m.in. nowym podejściem do zarządzania ludźmi, nową rolą menedżera,

⁹³ H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 304.

⁹⁴ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menadżerskich działań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

⁹⁵ D. Jamali, *Changing management paradigms, : implications for educational institutions*, "Journal of Management Development" 2005, vol. 24 s.104-115.

dużą elastycznością operacji, ciągłą ich poprawą, częstą zmianą produktów. Relacje pomiędzy uczestnikami procesu zarządzania winny opierać się na partnerstwie a nie na stosunkach feudalnych. Celem w relacjach z pracownikami powinna być ich długoterminowa satysfakcja, rozwój osobowy i duchowy, dający podstawę do budowania kapitału społecznego opartego na zaufaniu, wzajemności i tolerancji.

Dokonując analizy różnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu należy także wspomnieć o paradygmacie ekologicznym. Określa on odniesienia człowieka realizującego działalność gospodarczą wobec środowiska naturalnego i świata przyrody, przyjmując, że człowiek jest jedynie jednym z elementów złożonego układu ekologicznego, nie ma wyłącznego prawa do dowolnego użytkowania ograniczonych zasobów naturalnych i jego działalność nie może powodować skutków groźnych dla funkcjonowania biosfery. Istnieją granice postępu technicznego, których przekroczenie grozi katastrofą biosfery, a w konsekwencji życia ludzkiego.

W paradygmacie ekologicznym chodzi o coś więcej, niż tylko o zachowanie środowiska dla człowieka i następnych pokoleń. Chodzi o traktowanie człowieka jako istotnego elementu systemu ekologicznego. Zarządzanie organizacjami powinno uwzględniać prawa natury na równi z prawami życia społecznego, brać pod uwagę zamierzone i niezamierzone skutki działalności człowieka, a także dążyć do zaspokojenia potrzeb ludzkich, do których zalicza się również harmonijne współzycie ze światem przyrody. Holistycznym, zintegrowanym z rolą i koncepcją człowieka w historii ludzkości przykładem wykładni paradygmatu ekologicznego jest encyklika Papieża Franciszka *Laudato si'*⁹⁶.

Wielokrotnie już sygnalizowany problem nieprzewidywalności ludzkich zachowań i tym samym trudności w budowie zaalgorytmizowanego modelu zarządzania organizacją stanowi dla wielu badaczy pewne wyzwanie. Gospodarek proponuje wyodrębnienie z nauk o zarządzaniu dyscypliny związanej z zagadnieniami informatyzacji procesów oraz formułuje paradygmat redukcjonistyczno-reprezentatywny (sugerując słuszność kartezjańskiej filozofii racjonalistycznej), który funkcjonowałby jako klasyczny redukcjonizm⁹⁷. Paradygmat ten odnosi się do możliwości przedstawienia procesu zarządzania w ujęciu reprezentacji cy-

⁹⁶ Ojciec Święty Franciszek, *Encyklika Laudato si'. W trosce o wspólny dom*, Wydawnictwo M, Kraków 2015.

⁹⁷ T. Gospodarek, *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 43-51.

frowej, aby możliwe było wykorzystanie technik komputerowych do wspomaganie procesu zarządzania. W obszernej analizie układów ekonomicznych w kontekście otoczenia zewnętrznego i procesów zarządzania, Gospodarek określa znaczenie linii demarkacyjnej wydzielającej zagadnienia z zakresu nauk o zarządzaniu, które można uprościć, sformalizować, skatalogować i opisać modelami formalnymi. Przedstawia następnie model paradygmatu, umożliwiającego transformację problemów zarządzania do ujęcia komputerowego, wykorzystując ich reprezentację numeryczną. Opisując ten paradygmat Gospodarek zastrzega się, że przyjmując taką koncepcję z góry zakłada się racjonalność podejmowanych decyzji przez decydentów, a to w praktyce zarządzania jest mało prawdopodobne. Stosując jednak koncepcję ograniczonej racjonalności a podejmowanie decyzji opierając na logice rozmytej można w pewnych szczególnych przypadkach procesów zarządzania zbudować model matematyczny i wykorzystując znane z teorii sterowania metody aplikować je w zagadnieniach zarządzania. Propozycja Gospodarka jest interesująca i niezwykle obiecująca, pozwala bowiem przenosić problemy zarządzania na grunt modeli informatycznych i stosować metody ilościowe do analizy aksjologicznej.

Jednym z elementów paradygmatu jako macierzy dyscypliny naukowej według Kuhna są wzorce będące modelowymi rozwiązaniami problemów naukowych. Szpaderski zwraca uwagę, że w różnych paradygmatach zarządzania najsłabszym elementem są właśnie wzorce. Uważa, że powinno się wyróżnić dla tych paradygmatów dwa rodzaje wzorców – jeden typ dla badaczy, naukowców, czyli wzorcowe opracowania badań i eksperymentów uznanych w poszczególnych paradygmatach nauk o zarządzaniu, oraz drugi typ – dla menedżerów, praktyków zarządzania, czyli uznane przykłady zastosowania wyników badawczych do konkretnych problemów praktyki organizacyjnej⁹⁸. Nie chodzi tu o tzw. *cases*, bowiem wzorce winny zawierać oprócz opisów różnych przypadków także procedury postępowania, aby do rozwiązania konkretnych problemów organizacyjnych w pełni wykorzystać zarówno teorię, jak i wyniki eksperymentów. Propozycja Szpaderskiego świadczy o istnieniu rozbieżności nie tyle w tworzeniu teoretycznych i praktycznych paradygmatów nauk o zarządzaniu, ile o potrzebie wyposażenia każdego paradygmatu we wzorce ukierunkowane na badania i eks-

⁹⁸ A. Szpaderski, *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4 (138), 2009, s.149.

perymenty z jednej strony, oraz na rozwiązanie konkretnych problemów praktycznych z drugiej.

Grudzewski i Hejduk⁹⁹ podają (nieco wcześniej niż Gonciarski) osiemnaście nowych kierunków w naukach o zarządzaniu, stanowiących założenia nowych paradygmatów zarządzania XXI wieku. Dotyczą one kreowania gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą, łącznie z wykorzystaniem nowych technologii informatycznych, oraz odejścia od biurokratycznych systemów organizacji na rzecz systemów nowoczesnych, takich jak: organizacja wirtualna, inteligentna (np. samoucząca się), sieciowa (organiczna) czy zwinna (relacyjna). Określają rolę i znaczenie w zarządzaniu przywódców charyzmatycznych, transformacyjnych i transkulturowych w oparciu o rozwój kultury zarządzania i systemów wartości w przedsiębiorstwie. Podkreślają duże znaczenie zaufania opartego na etycznym zachowaniu oraz wykorzystywanie kapitału społecznego wraz z kształtowaniem odpowiedzialności społecznej¹⁰⁰.

O ile bezdyskusyjne jest docenianie edukacyjnej i kształcącej roli wyższych uczelni w rozwijaniu nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu (a także tworzenie inkubatorów oraz przedsiębiorczości akademickiej, parków nauki i technologii), to kreowanie zdolności adaptacyjnych, uczenie improwizacji czy wykorzystywanie w zarządzaniu intuicji dla niektórych „konserwatywnych” przedstawicieli nauk o zarządzaniu stanowi zbyt daleko posunięty element rewolucyjny nowego paradygmatu. Istotne znaczenie według Grudzewskiego i Hejduk ma dla nowego paradygmatu doskonalenie i rozwój kapitału intelektualnego poprzez szkolenie zespołów pracowniczych oraz kształtowanie właściwych postaw i zachowań.

- W literaturze anglojęzycznej dotyczącej nowych paradygmatów zarządzania często jest cytowane zestawienie porównawcze M. Ferguson¹⁰¹, ukazujące różnice pomiędzy starymi i nowymi koncepcjami zarządzania. Fergu-

⁹⁹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, w: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., SGH, Warszawa 2008, s. 24.

¹⁰⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchoicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁰¹ M. Ferguson, *The Transformation of Values and Vocation*, w: *The New Paradigm in Business: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, red. M. Ray, A. Rinzler, World Business Academy, 1993, <http://www.managementhelp.org/mgmtnt/paradigm.htm>; [dostęp: 15.10.2012].

son proponuje m.in.:

- zamiast nieograniczonego konsumizmu – umiarkowaną konsumpcję,
- zamiast zarządzania hierarchicznego – włączanie pracowników do procesów podejmowania decyzji,
- zamiast agresywnej konkurencji – współpracę,
- zamiast dominacji i manipulacji względem natury – troskę o jej zachowanie i autentyczną wrażliwość na ekologię,
- zamiast motywacji wyłącznie ekonomicznej – dostrzeganie wartości duchowych przewyższających korzyści materialne,
- zamiast niekontrolowanego podążania za rozwojem technologii – stosowanie nowości technologicznych we właściwych proporcjach.

Wprowadzanie nowych paradygmatów zarządzania nie oznacza, że ulega całkowitemu odrzuceniu obowiązujący dotychczas paradygmat maksymalizacji zysku. Celem każdego przedsiębiorstwa są działania ekonomiczne, które umożliwiają generowanie zysku, także w interesie osób, które wniosły do przedsiębiorstwa swój kapitał (właściciele, akcjonariusze). A. Mazurkiewicz uważa to za główny cel zarządzania, a „pozostałe zagadnienia powinny stanowić przedmiot zainteresowania, lecz wówczas, jeżeli przyczyniają się do realizacji celu głównego”¹⁰². Autor nie zgadza się z tym stwierdzeniem, gdyż można podać liczne przykłady działań, które nie przynoszą bezpośrednich zysków, a które należy podejmować bądźż to ze względu na inne cele, niż zysk, bądźż z uwagi na korzyści w odległym horyzoncie czasowym.

Pewną próbą holistycznego podejścia do zarządzania organizacją w warunkach istotnej zmienności jest artykuł M. Pindelskiego¹⁰³. Proponuje on uznanie za paradygmaty w naukach o zarządzaniu holizmu, wariabilizmu i sprawczości zarządzania, przedstawiając pewien zarys dowodu o paradygmatycznym charakterze tych koncepcji. Uważając organizację za system oddziałujących na siebie elementów i ekosystemów określa holistyczny charakter zarządzania takim sys-

¹⁰² A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, z.19: *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 408-418.

¹⁰³ M. Pindelski, *Paradygmaty holistycznego wariabilizmu oraz sprawczości w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie" 2012, nr 2 (151), s. 23-32.

temem poprzez uwzględnianie wszelkich możliwych wzajemnych oddziaływań składników całego systemu.

Opisana mnogość i różnorodność paradygmatów w naukach o zarządzaniu świadczy – w odniesieniu do kuhnowskiej koncepcji rozwoju nauki – o początkowym jeszcze stadium rozwoju tej dyscypliny naukowej. Występowanie wielu nie-spójnych i trudno porównywalnych ze sobą koncepcji i teorii zarządzania przemawia za znacznym stopniem dezintegracji tej nauki, charakterystycznym dla okresu protonaukowego. Świadczy to o tym, że nauki o zarządzaniu nie dopracowały się jeszcze uogólnionych paradygmatów i spójnych modeli ontologicznych i heurystycznych, a także jednolitej wykładni wartości naukowych i kryteriów kwalifikowania wiedzy, lecz bardzo wyraźnie zmiernają w tym kierunku w swoim rozwoju metodologicznym.

Paradygmat jedności w zarządzaniu

Budowanie paradygmatów w naukach o zarządzaniu powinno dążyć nie tyle do szukania i utrwalania czytelnej linii demarkacyjnej pomiędzy poszczególnymi subdyscyplinami tych nauk, czy też pomiędzy teorią a praktyką zarządzania, jak również pomiędzy ekonomicznym a humanistycznym aspektem tej dyscypliny naukowej, ale powinno zmierzać ku tworzeniu paradygmatu holistycznego, integrującego różne subdyscypliny tych nauk i mającego przede wszystkim jako cel jedność wymienionych aspektów oraz integrację osoby ludzkiej jako zasadniczego podmiotu wszelkiego działania. Problem zarządzania w aspekcie ekonomicznym można rozłożyć na podsystemy, warstwy logiczne, moduły i bloki programowe, aby wykorzystać techniki komputerowe do wspomagania procesu zarządzania. Jednak człowieka w procesie zarządzania (będącego zarówno przedmiotem, jak i podmiotem tego procesu) nie można traktować – zgodnie z racjonalistyczną filozofią Kartezjusza – jako zdeterminowanego elementu, tworzącego wraz z innymi podsystemami złożony problem, stanowiący sumę prostą jego podsystemów.

Istotną przesłankę kształtowania się nowego wzorca w zarządzaniu stanowi holistyczno-ekologiczne ujęcie procesu zarządzania. Spojrzenie holistyczne pozwala zobaczyć całościowo zarówno sam proces zarządzania, jak i jego wzajemne oddziaływanie z nieustannie zmieniającym się otoczeniem. Nauka dostarcza przesłanek, że system ekonomiczny nie może funkcjonować w oderwaniu od systemu społeczno-ekologicznego, a tym samym zarządzanie elementami systemu ekonomicznego powinno uwzględniać problematykę społeczną i ekologiczną.

ną, równie ważną, jak tworzenia złożonych systemów zarządzania, np. zarządzania jakością, elastyczną produkcją czy logistyką w przedsiębiorstwie.

W procesie zarządzania uczestniczy cały człowiek, jego wymiar fizyczny, psychiczny i duchowy. Menedżer kieruje procesami ekonomicznymi, dotyczącymi materialnych, ważnych i niekiedy trudnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także odpowiada za rozwój intelektualny swój i podległych mu pracowników, za właściwe relacje interpersonalne, a także za rozwój i formację duchową współpracujących z nim osób. Zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu i w praktyce zarządzania dotyczy równomiernej troski o wymienione wyżej wymiary osoby ludzkiej (pracowników, dostawców, klientów oraz innych interesariuszy), a także o dobrze funkcjonującą działalność gospodarczą, inwestycyjną, kulturową.

Wymaganiom zrównoważonego rozwoju wychodzi naprzeciw koncepcja nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, zwanego paradygmatem jedności. Sformułowany on został po raz pierwszy przez A. Bielę¹⁰⁴ dla nauk społecznych, a następnie pokazana została jego przydatność dla ekonomii i psychologii¹⁰⁵. Analizę możliwości zastosowania tego paradygmatu w naukach o zarządzaniu zawiera monografia autora¹⁰⁶.

Paradygmat jedności, ujmując człowieka w całej jego integralności, obejmuje niemal wszystkie aspekty jego działalności. W odniesieniu do procesu zarządzania można mówić o wymiarze antropologicznym, ekonomicznym, ergonomicznym, kulturowym, a także duchowym. Paradygmat ten stawia osobę ludzką w centrum wszelkich działań w przedsiębiorstwie, przed kapitałem i pracą, uznaje godność pracownika i menedżera, buduje dobre relacje międzyludzkie, dowartościowuje każdą osobę w procesie zarządzania przez wykorzystywanie w pełni jej talentów i zdolności.

Wyrazem jedności w aspekcie ekonomicznym przedsiębiorstwa jest nieograniczanie się tylko do troski o zyski i rozwój własnej firmy, ale tworzenie dóbr i usług, także miejsc pracy, w interesie szeroko rozumianego dobra wspólnego.

¹⁰⁴ A. Biela, *Przesłanie jedności*, Laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 z okazji nadania tytułu doktora *honoris causa* KUL Chiarze Lubich, „Zeszyty Naukowe KUL”, 1996, nr 39, s. 196.

¹⁰⁵ A. Biela, *A paradigm of the unity in psychology*, "Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration; Journal for Mental Changes", 2009, vol. XV, no 1-2, Special Edition: *Psychology and Communion*.

¹⁰⁶ S. Grochmal, *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013

Realizując założenia tzw. ekonomii komunii¹⁰⁷, paradygmat jedności proponuje przekazywanie części zysków przedsiębiorstw na potrzeby osób żyjących w niedostatku, czy wykluczeniu społecznym, zapewniając im środki na godną egzystencję, a także umożliwiając im podjęcie pracy lub własnej działalności.

Paradygmat jedności wnosi nowe stosunki do procesu zarządzania i relacji pomiędzy jego podmiotami (pracownicy, menedżerowie, akcjonariusze, klienci, dostawcy, konkurenci, wspólnota lokalna, środowisko naturalne). Pracę uważa się za szansę na zawodowy i duchowy rozwój każdego człowieka. Oceną wartościującą pracę jest nie tylko wytwarzanie dobrej jakości, bezpiecznych i ekonomicznie dostępnych dóbr, ale też sposób ich wytwarzania, tworzenie wspólnoty osób uczestniczących w procesie pracy, kształtowanie kultury pracy z innymi i pracy dla innych, troska o środowisko i szacunek dla natury. Praca jest traktowana w całej swojej godności, niezależnie od poziomu technologicznego czy organizacyjnego.

W aspekcie kulturowym paradygmat jedności promuje kulturę dawania w przeciwieństwie do kultury posiadania. Wymaga to kształtowania nowej mentalności zarówno wśród przedsiębiorców, jak i wśród konsumentów¹⁰⁸.

Nie bez znaczenia jest także aspekt duchowy – poprzez pracę człowiek wzrasta w swoim człowieczeństwie, dzieląc się z drugim efektem i doświadczeniem swojej pracy, uczestniczy w komunii dóbr materialnych i niematerialnych, wnosi swój wkład w życie społeczne i obywatelskie wspólnoty. Menedżerowie uwzględniają w procesie zarządzania wartości duchowe, przez które każdy uczestnik procesu zarządzania rozwija się integralnie także w sferze pozamaterialnej, promują wśród pracowników atmosferę wzajemnej pomocy, otwartego i szczerego klimatu komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy.

W cytowanej monografii zamieszczono analizę teoretyczną paradygmatu jedności oraz wyniki badań empirycznych w zakresie zarządzania według tego paradygmatu, przeprowadzone w 110 przedsiębiorstwach w 26 krajach Europy, Ameryki Południowej i Północnej oraz Azji. Badania dotyczyły oceny zarządzania

¹⁰⁷ S. Grochmal S. *Ekonomia komunii – propozycja dla przedsiębiorstw i społeczeństwa*, w: *Dom, w którym rodzi się wspólnota. Rodzina, społeczeństwo, Kościół*. Studia teologiczne i humanistyczne, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Nr 69, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2012, s. 168-185.

¹⁰⁸ S. Grochmal, *Mental and cultural changes of enterprise management in accordance with the paradigm of unity*, "Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration, Journal of Mental Changes", 2015, Vol. 20, Issue 1-2, s. 105-134, DOI: 10.2478/v10241-012-0028-0.

w aspekcie sześciu wymiarów treściowych: kapitału ludzkiego, kapitału relacyjnego, kultury organizacyjnej, inwestowania w zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, pomocy dla osób żyjących w niedostatku oraz kapitału duchowego¹⁰⁹.

Paradygmat jedności w przeciwieństwie do prezentowanych wcześniej paradygmatów przedmiotowych lub metodologicznych, jest paradygmatem teleologicznym (celowym); ukazuje i formuje relacje międzypersonalne w procesie zarządzania, kapitał ludzki i duchowy uczestniczących w nim osób, w celu tworzenia w ramach przedsiębiorstwa wspólnoty osób, a nie wspólnoty kapitału. Jest paradygmatem interdyscyplinarnym, który może stać się metodologicznym zwornikiem różnych nauk o człowieku oraz duchowej i materialnej rzeczywistości.

Wielu badaczy nauk o zarządzaniu uznaje, że podstawowym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości dodanej (rozumianej nie tylko w wymiarze ekonomicznym). Natomiast różnice poglądów pojawiają się, gdy należy określić beneficjentów tej wartości dodanej: czy ma ona być przeznaczona tylko dla akcjonariuszy, czy także i w jakim stopniu dla personelu, klientów i społeczeństwa (lokalnej wspólnoty). Paradygmat jedności traktuje jako równie ważne generowanie wartości dodanej, jak i zasady oraz sposoby podziału tej wartości pomiędzy interesariuszy, mając na uwadze priorytetowe dążenie do wyeliminowania, a przynajmniej znacznego ograniczenia ubóstwa i wykluczenia społecznego.

Spełnia on kryteria paradygmatu określone wcześniej: jest spójny logicznie i pojęciowo, zawiera tylko pojęcia i teorie niezbędne dla danej nauki, daje możliwość tworzenia teorii zgodnych ze znanymi faktami, inspiruje do tworzenia nowych teorii cząstkowych, jest transformowalny umożliwiając jego dalszy rozwój i udoskonalanie. Uzasadniając znaczenie paradygmatu jedności Biela przyrównał wkład i jego znaczenie dla nauk społecznych z rewolucją kopernikańską w naukach przyrodniczych.

Zakończenie

Analiza publikacji w zakresie nauk o zarządzaniu skłania do stwierdzenia, że osiągnięty został jakiś stan końcowy dotychczasowych, przestarzałych już teorii zarządzania i niezbędne jest nowe podejście, nowe kierunki i nowe instrumenty.

¹⁰⁹ S. Grochmal, *Spirituality of unity in management – Economy of Communion*, "Cogent Business & Management", 2016, Vol.3, Issue 1, DOI: 10.1080/23311975.2016.1140618; <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1140618>.

Współczesne technologie stymulujące nowe ich wykorzystanie w komunikacji międzyosobowej, analizie zachowań czy w zarządzaniu organizacjami (zwłaszcza powszechność technologii cyfrowej) okazują się być poza zasięgiem możliwości starego, sztywnego, hierarchicznego systemu podejmowania decyzji. Wynika z tego potrzeba posiadania większego poziomu wiedzy tak pracowników, jak i pracodawców, w celu lepszego wykorzystania efektów rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania. Ta potrzeba wyraża się w coraz powszechniejszym dowartościowywaniu nowych koncepcji i metod zarządzania, także w odniesieniu do nowego określenia samego pojęcia zarządzania. Poszukiwany jest zatem dla nauk o zarządzaniu nowy paradygmat, który spełniłby oczekiwania zarówno teoretyków zarządzania, jak i praktyków, menedżerów, pracowników oraz innych interesariuszy procesu zarządzania.

Spośród najważniejszych oczekiwań odnośnie do nowego paradygmatu – zdaniem autora – warto wymienić tendencje, jakie daje się zauważyć w ostatnich latach:

- zamiast maksymalizacji zysku, dążenie do maksymalizacji wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych,
- zamiast wyłącznego zaspokojenia potrzeb właścicieli i akcjonariuszy, uwzględnianie potrzeb i wymagań wszystkich interesariuszy, także tych zewnętrznych wobec organizacji,
- uwzględnianie etyki w zarządzaniu, troska o przestrzeganie i rozwijanie wartości moralnych każdego uczestnika organizacji,
- uwzględnianie w procesach zarządzania duchowości, z której wynika system i hierarchia przyjmowanych i uznawanych wartości,
- wzrost znaczenia takich cech u menedżerów, jak odpowiedzialność, zaufanie, wiarygodność, powołanie do realizacji wyższych celów,
- wzmacnianie kapitału ludzkiego, stanowiącego nie tylko konkretną wartość zarządzanej organizacji, ale ukierunkowującego wszelkie działania w organizacji na człowieka,
- wzmacnianie kapitału relacyjnego, identyfikującego i dowartościowującego relacje interpersonalne wewnątrz organizacji oraz poza nią,
- uwzględnianie i rozwijanie w koncepcjach zarządzania idei wspólnoty i obywatelstwa,
- dążenie do wyeliminowania patologicznych struktur hierarchicznych,
- lepsze wykorzystywanie i ulegitymizowanie zaufania we wzajemnych relacjach,

- zweryfikowanie roli przywódcy i metod kontroli,
- dążenie do zminimalizowania przerostu indywidualnych ambicji w zarządzaniu oraz nadmiaru zabsolutyzowanej autonomii jednostek lub grup elitarnych, nie liczącej się z dobrem innych ludzi,
- zminimalizowanie chorobliwej rywalizacji (będącej często motywem zachowań agresywnych) na rzecz współdziałania i wzajemnej pomocy,
- zminimalizowanie dysproporcji pomiędzy warstwą ludzi bogacących się w sposób niesprawiedliwy a ludźmi spychanymi na margines nędzy, bezrobocia i bezdomności,
- dążenie do realizacji polityki "win-win", w której wszyscy odnoszą korzyści, zamiast polityki, w której wyróżnia się zwycięzców i przegranych.

Wymienione trendy wskazują, że nowy paradygmat winien uwzględnić znaczenie przypisywane etyce w zarządzaniu i jej wpływowi na podejmowanie decyzji menedżerskich. Etycznego postępowania oczekuje się tak od właścicieli i akcjonariuszy przedsiębiorstw, jak i od pracowników, dostawców i klientów. Etyka w zarządzaniu określa przede wszystkim wzajemne relacje pomiędzy przedsiębiorstwem (właściciel, menedżer) a pracownikiem, stosunek przedsiębiorstwa do innych organizacji współuczestniczących w procesie wymiany gospodarczej, a także wzajemne stosunki pomiędzy interesariuszami organizacji. Nie bez znaczenia dla etyki w zarządzaniu jest relacja do klienta wyrażająca się zarówno w jakości obsługi i życzliwości wobec klienta, jak i w jakości produktów oferowanych klientom. Etyczne zarządzanie to także troska o warunki pracy oraz o środowisko naturalne.

Paradygmat w naukach o zarządzaniu powinien także pozwolić na kształtowanie mentalności ludzi i społeczeństw w kierunku wzajemnej życzliwości, przyjaźni i braterstwa, szukać i ukazywać w ludzkich zachowaniach przede wszystkim tego, co ich łączy, a nie tego, co ich dzieli. Człowiek jest istotą społeczną i wszelkie podziały są przeciwne jego naturze.

Literatura

1. Araujo V., *Il paradigma dell'unità dai discorsi di Chiara per le lauree h.c.*, Raduno delle volontarie, Materiały do użytku wewnętrznego Ruchu Focolari, Castelgandolfo 2003.
2. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.

3. von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
4. Biela A., *Przesłanie jedności*, Laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 z okazji nadania tytułu doktora *honoris causa* KUL Chiarze Lubich, „Zeszyty Naukowe KUL”, 1996, nr 39.
5. Biela A., *A paradigm of the unity in psychology*, "Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration; Journal for Mental Changes", 2009, vol. XV, no 1-2, Special Edition: *Psychology and Communion*..
6. Bojarski W., *Alternatywny paradygmat rozwoju*, w: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, red. B.Fiedor, Z.Hockuba, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
7. Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot: Ashgate Publishing, 1993.
8. Buss D., *Psychologia ewolucyjna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
9. Deetz S., *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*. "Organization Science", 1996, Vol. 7, No. 2.
10. Dogan M., *Paradigms in the Social Sciences*, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Vol. 16 (New-Per), red. N. J. Smeltser, P. B. Baltes, Elsevier Amsterdam 2001.
11. Donati P., Colozzi I. (a cura di), *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, il Mulino, Bologna 2006.
12. Drucker P., *Management's New Paradigms*, "Forbes", October 5, 1998, <http://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html>; [dostęp: 05.11.2011].
13. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
14. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
15. Ferguson M., *The Transformation of Values and Vocation*, w: *The New Paradigm in Business: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, red. M. Ray, A. Rinzler, World Business Academy, 1993; <http://www.managementhelp.org/mgmtnt/paradigm.htm>; [dostęp: 15.10.2012].
16. Gonciarski W., *Poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Wybrane zagadnienia funkcjonowania podsystemów gospodarki polskiej*, red. M. Księżyk, Wydawnictwa AGH, Kraków 2009.
17. Gonciarski W., *Zarządzanie drugiej generacji*; w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w logistyce*, <http://www.wse.waw.pl/aa%20materialy%20dy->

- daktyczne/E_Nowoczesne_koncepcje_i_metody_zarzadzania_w_logistyce.pdf [dostęp: 20.08.2012].
18. Gospodarek T., *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
 19. Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
 20. Gray R. M., *Archetypal Explorations: An Integrative Approach to Human Behavior*, Routledge, London 2005.
 21. Grochmal S. *Ekonomia komunii – propozycja dla przedsiębiorstw i społeczeństwa*, w: *Dom, w którym rodzi się wspólnota. Rodzina, społeczeństwo, Kościół*. Studia teologiczne i humanistyczne, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Nr 69, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2012.
 22. Grochmal S., *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
 23. Grochmal S., *Paradigm of unity - A new holistic paradigm in management sciences. Ergonomic and spiritual aspect in theory and practice*, Advances in Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age: STHESCA, red. T. Marek, Published AHFE Conference, 2014.
 24. Grochmal S., *Mental and cultural changes of enterprise management in accordance with the paradigm of unity*, "Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration, Journal of Mental Changes", 2015, Vol. 20, Issue 1-2, DOI: 10.2478/v10241-012-0028-0.
 25. Grochmal S., *Spirituality of unity in management - Economy of Communion*, "Cogent Business & Management", 2016, Vol.3, Issue 1, DOI: 10.1080/23311975.2016.1140618.
 26. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
 27. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
 28. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządza-*

- nie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*,. Wyd. Difin, Warszawa 2007.
29. Guba E., Lincoln Y., *Competing Paradigms in Qualitative Research*, w: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks 1994.
 30. Gwiazda A., *Zarządzanie jako nauka wieloparadygmata*, „Współczesne zarządzanie”, 2010, Nr 4.
 31. Hatch M.J., *The Dynamics of Organizational Culture*, "The Academy of Management Review", 1993, Vol. 18 (4).
 32. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
 33. Hühn M., *Paradigms in Management*, Working Paper No. 9, German University in Cairo, 2008. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*, <http://www.rij.eng.uerj.br/scientific/2009/sp093-02.pdf> [dostęp: 25.08.2012].
 34. Jamali D., *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, "Journal of Management Development" 2005, vol. 24.
 35. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
 36. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji High-Tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
 37. Jodkowski K., *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990.
 38. Johnson P., Duberley J., *Understanding Management Research*, Sage, London 2005.
 39. Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Kowalczewski W. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
 40. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
 41. Kuhn T.S., *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
 42. Lubich C., *Duchowość jedności nową drogą*, Fundacja Mariapoli, Kraków 2004.
 43. McNamara C., *New Paradigm in Management*, Free Management Library, <http://managementhelp.org/management/paradigms.htm#anchor1101738>, [dostęp: 21.08.2012].

44. Madej Z., *Czy wiedza o polityce gospodarczej jest nauką?*, „*Ekonomista*” 2007, nr 3.
45. Malewski M., *Teorie andragogiczne, Metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
46. Marciniak Ł., *Stawanie się nauczycielem akademickim. Analiza symboliczno-interakcjonistyczna.*, „*Przegląd Socjologii Jakościowej*”, 2008, nr 2; [http://przegladsocjologiijakosciowej.org/Volume7/PSJ_monografie_3.pdf] [dostęp: 10.08.2012].
47. Mazur A., Jaksa M., *Wiedza w perspektywie autopojetycznej*, „*Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*” Wyd. Politechniki Łódzkiej, 2004, z. 39.
48. Mazurkiewicz A., *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, Z.19: *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2011.
49. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.
50. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2008.
51. *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M.Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
52. Ojciec Święty Franciszek, *Encyklika Laudato sí. W trosce o wspólny dom*, Wydawnictwo M, Kraków 2015.
53. Oryszczyszyn R., *Metodologia nauk społecznych*, w: <http://metodologianauk-spoecznych.wordpress.com/2009/06/06/paradygmaty-w-naukach-spoecznych/> [dostęp: 14.08.2012].
54. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
55. Piątkowski P., *The Work of God: an Ethnography of Opus Dei*, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Management Studies, University of Essex, Essex 2009.
56. Pindelski M., *Paradygmaty holistycznego wariabilizmu oraz sprawczości w naukach o zarządzaniu*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2012, nr 2 (151).
57. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
58. Puuronen V., *Methodological Starting Points and Problems of Youth Research*, w: *Mixed Methods in Youth Research*, red. H. Helve, Finnish Youth Research Network and Finnish Youth Research Society, Publications 60, Tampere 2005.

59. Seeck H., Laakso A., *The Adoption of Management Paradigms in Finnish Management Research 1937-2007*. "Journal of Management History", 2010, nr 16(2).
60. Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
61. Skrzypek A., *Paradygmat społeczeństwa opartego na wiedzy w warunkach nowej ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 98.
62. Smircich L., *Studying Organizations as Cultures w: Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. Morgan, Sage, Beverly Hills 1983.
63. Sułkowski Ł., *Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
64. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 1 (66).
65. Sułkowski Ł., *Innowacje metodyki badań w naukach o zarządzaniu – inspiracje ewolucyjne*, w: *Kapitał intelektualny*, red. M. Adamczyk, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2009, Tom X, Zeszyt 10.
66. Sułkowski Ł., *Paradygmat neoewolucyjny w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, 2009, nr 3;
67. Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. PWE, Warszawa 2010.
68. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE Warszawa, 2012.
69. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, 2013, nr 2.
70. Szpaderski A., *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, nr 4 (138).
71. Wittenmark B., *Adaptive dual control*, "Control Systems, Robotics and Automation", vol. X, Encyclopedia of Life Support Systems. <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C18/E6-43-15-06.pdf> [dostęp: 10.10.2012].
72. *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

PARADIGMS IN MANAGEMENT SCIENCES

Summary: The current paradigms in management sciences in the background of paradigms in social sciences are presented in the paper. The role and the significance of the paradigm in science in the terms proposed by T. Kuhn are also described. A particular attention is paid to the need to create a paradigm in management sciences holistic, encompassing in the integral mode a human being as subject and object of management processes. The assumptions of a holistic, interdisciplinary paradigm of unity in the management sciences is presented motivating its significance on the base of realized empirical research.

Keywords: paradigm, management sciences, social sciences, paradigm of unity.

Translated by Stanisław Grochmal