

Marian Krupa*

DYLEMATY W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W PERSPEKTYWIE ZASTOSOWANIA RÓŻNYCH MODELI EPISTEMOLOGICZNYCH. POMIĘDZY UNIWERSALIZMEM A RELATYWIZMEM W ZARZĄDZANIU

Ponowoczesny świat organizacji jest chaotyczny, zmienny, podzielony na fragmenty o zamazanych i ciągle pulsujących granicach. Taki świat budzi niepokój menedżerów skazanych na globalną konkurencję, rozgrywaną między amorficznymi strukturami zmiennych i trudno czytelnych siatek powiązań, sojuszy, koalicji.

Andrzej K. Koźmiński

Podstawowym celem procesu kształcenia menedżerów jest kształtowanie takich kompetencji w zakresie zarządzania, które w sposób najbardziej skuteczny umożliwiają absolwentom szkół wyższych o profilu biznesowym konkurowanie w realizacji różnorodnych zadań wynikających z prowadzonej działalności gospodarczej. Realizacja tego celu nie jest jednak przedsięwzięciem łatwym i w dużej mierze jest uzależniona od przyjętego w procesie badawczym i potem edukacyjnym modelu epistemologicznego. Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie o możliwość, z jednej strony, opracowania i praktycznego zastosowania uniwersalistycznego modelu epistemologicznego w nauce o zarządzaniu, z drugiej, zdefiniowania uniwersalnego profilu kompetencyjnego współczesnego menedżera.

Słowa kluczowe: kompetencje, różnorodność, uniwersalizm, teoria zarządzania, epistemologia

1. WPROWADZENIE: POMIĘDZY RELATYWIZMEM I UNIWERSALIZMEM W ZARZĄDZANIU

Powstawanie i rozwój organizacji o zasięgu globalnym, w sposób naturalny doprowadziło w teorii organizacji i zarządzania do zderzenia różnych modeli, metodologii, systemów wartości, tradycji i sposobów rozumienia rzeczywistości,

* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu;
e-mail: mkrhall@gmail.com

w naszym przypadku rzeczywistości gospodarczej. Zastana i doświadczana empirycznie przez menedżerów oraz badaczy współczesnych organizacji różnorodność kulturowa w przestrzeni globalnej prowadzi w sposób naturalny do kształtowania się różnych, często przeciwstawnych postaw, teorii i metod badawczych, modeli zarządzania, w tym wyborów uwzględniających planowanie ścieżek karier, kompetencji menedżerskich czy też strategii rozwoju indywidualnego i organizacyjnego. Można wyodrębnić dwa modele poznawcze w zarządzaniu: model oparty na założeniach relatywistycznych i model zbudowany na przesłankach uniwersalistycznych.

Pierwszy model epistemologiczny interpretuje różnorodność jako zjawisko uniemożliwiające zdefiniowanie jednego, wspólnego, uniwersalnego modelu metodologicznego, wspólnej płaszczyzny aksjologicznej lub jako brak istnienia obiektywnego wzorca, punktu odniesienia w zakresie badań diagnostycznych i projektowych. W tym przypadku możemy wskazać na postawę, którą dla potrzeb niniejszego opracowania, nazwiemy relatywistyczną¹. Zakłada ona *a priori* niemożliwość zbudowania uniwersalnego modelu zarządzania organizacją w perspektywie globalnej – zawsze bowiem determinizm kulturowy, historyczny, społeczny itd. będzie subiektywnie rozstrzygał o racjach i słuszności doboru odpowiedniego modelu zarządzania, zestawu kompetencji czy też afirmowanych wartości. Dopasowanie owego modelu do na przykład kontekstu kulturowego zawsze będzie kluczowym czynnikiem sukcesu w budowaniu sprawności organizacyjnej. W tym też przypadku konieczne staje się definiowanie i opisywanie modeli zarządzania w wymiarze cywilizacyjnym, kulturowym, regionalnym, narodowym. Stąd też mówimy na przykład o zarządzaniu amerykańskim, japońskim, europejskim, klasycznym i współczesnym, industrialnym czy też postindustrialnym. Reasumując, przez zastosowanie relatywizmu poznawczego w teorii zarządzania, próbuje się opisywać złożoną i różnorodną rzeczywistość współczesnych organizacji w ramach różnych założeń aksjologicznych, stylów, tradycji, norm i standardów. Prowadzi to w prostej linii w nauce o zarządzaniu do zjawiska opisanego w literaturze przedmiotu jako eklektyzm (Koontz 1961: 182; Bielski 1997: 27; Krupa 2005: 339) czy też postmodernizm (Kostera 1996: 9).

Postmodernizm wpisujący się w tzw. „dżunglę” teorii i metod nie jest i nie musi być jedyną opcją badawczą w ramach nauki o zarządzaniu XXI w. Możemy budować teorię zarządzania na podstawie zupełnie innego założenia, na paradygmacie uniwersalistycznym², w ramach którego różnorodność jest przejawem przede

¹ Przez relatywizm rozumiemy perspektywę badawczą opartą na założeniu, że „prawdziwość wypowiedzi można oceniać wyłącznie w kontekście systemu, w którym są one wypowiedzane. Tym samym relatywizm stwierdza, że nie istnieją zdania niosące absolutną treść, których ocena byłaby identyczna i niezależna od jej kontekstu. Prawdziwość dowolnego sądu zależy od przyjętych założeń, poglądów czy podstaw kulturowych” (*Słownik języka polskiego* 1995).

² Przez uniwersalizm rozumiemy pogląd w nauce oparty na założeniu istnienia jednej, nadrzędnej prawdy w zakresie opisywania i interpretowania rzeczywistości, w naszym przypadku rzeczywistości społecznej, organizacyjnej. Uniwersalizm w zarządzaniu dąży do zbudowania jednego, wspólnego modelu, który umożliwia opisanie każdej działalności człowieka o charakterze gospodarczym, niezależnie od takiego czy innego kontekstu. Uniwersalizm jest przeciwieństwem partykularyzmu.

wszystkim olbrzymiego bogactwa, kapitału kulturowego i społecznego. Nie musi to automatycznie wykluczać, wspólnych dla każdej organizacji typu ekonomicznego paradygmatów, pryncypiów, modeli sprawnego zarządzania czy też administrowania. Bez względu na czas i przestrzeń zawsze przecież mówimy o uniwersalnym wymiarze sprawnościowym jak też etycznym, estetycznym i intelektualnym. Może zmieniać się forma, sposób realizacji i komunikacji tych paradygmatów, niemniej jednak same założenia mają właśnie charakter uniwersalny. Jeżeli nawet współczesny świat organizacji ma strukturę wielowymiarową, nie musi to oznaczać konfliktu na gruncie teorii i praktyki prowadzącego do relatywizmu postaw i stylów. Możemy mówić w tym przypadku po prostu o różnorodności, która staje się w tym momencie *implicite* wartością uniwersalną, a nie zagrożeniem generującym wzrost niepewności czy też ryzyka w zarządzaniu.

Powyższe rozważania o charakterze epistemologicznym mają olbrzymie znaczenie w zakresie planowania, kształtowania i oceny kompetencji rozumianych jako „trwale właściwości jednostki (motywy, cechy, postawy i wartości, wiedzę i umiejętności), prowadzące do osiągania przez nie wysokich i/lub ponadprzeciętnych efektów pracy” (Pocztowski, Miś 2002: 69). Wydaje się, że istnieje ścisła zależność pomiędzy przyjętym modelem, sposobem odczytywania złożoności organizacyjnej a wypracowanymi wzorcami postępowania w zakresie kształtowania profili kompetencyjnych. Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie o możliwość, z jednej strony, opracowania uniwersalistycznego modelu epistemologicznego w nauce o zarządzaniu, z drugiej, praktycznego jego zastosowania w zakresie zdefiniowania uniwersalnego profilu kompetencyjnego współczesnego menedżera.

2. W POSZUKIWANIU UNIWERSALNEGO MODELU POZNANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – BILANS OTWARCIA

Różnorodność wiąże się z koniecznością poszukiwania takich modeli poznawczych, które potrafią opisywać złożoną rzeczywistość organizacyjną. Literatura przedmiotu dostarcza różne odpowiedzi na tak zdefiniowany postulat.

Po pierwsze, rozumienie i opis świata organizacji i zarządzania może się dokonywać przez tzw. model dychotomiczny. Opisuje on rzeczywistość skrajnie przeciwstawną. Jest się tu albo tam. Osiąga się zysk albo stratę. Etyka się opłaca albo nie. Jest się wygranym lub przegranym w wyniku prowadzonej swoistej gry gospodarczej. Model dychotomiczny zasadniczo dzieli rzeczywistość organizacyjną tylko na efektywną i nieefektywną – ma tutaj zastosowanie swoiste *tertium non datur*. Wydaje się, że w niniejszej perspektywie nie ma możliwości jakiegokolwiek porozumienia, kompromisu, harmonii czy też budowania wewnętrznie spójnej, zintegrowanej przestrzeni kulturowej. Oznacza to również brak możliwości wypracowania

spójnego modelu kompetencyjnego. Będziemy zmuszeni przeciwstawiać tzw. kompetencje twarde – miękkim, perspektywę krótkoterminową – długoterminowej, konfrontować aspekt lokalny z wymiarem globalnym, interesy biznesu z możliwościami uczelni, sprawdzone schematy postępowania z wizjami przyszłości itd. W takim modelu nie ma miejsca na dyskusję, która obejmowałaby różne grupy interesariuszy, różne uwarunkowania organizacyjne, różne interesy czy też różne założenia strategiczne. Największym jednak przegranym jest sam student (przyszły menedżer), który staje się „zakładnikiem” rozwiązań, które niekoniecznie pozwolą mu rozwinąć takie kompetencje menedżerskie, jakie pozwolą mu na indywidualny i niezależny od potrzeby chwili rozwój zawodowy w różnorodnej przestrzeni organizacyjnej, nie tylko działającej lokalnie „tu i teraz”, ale również w wymiarze globalnym.

Konsekwencją myślenia dychotomicznego jest postawa w zarządzaniu, którą definiujemy jako model jednolitości. Opisuje on jednowymiarowe modele organizacyjne koncentrujące się na tylko jednym aspekcie swojej działalności. Dokonuje się to w wyniku sprowadzenia rzeczywistości organizacyjnej do jednego wymiaru (czynnika) przy częstym założeniu *ceteris paribus*. W przypadku modelu jednolitości fragmentaryzacja wiedzy prowadzi do pokusy interpretowania czy wręcz nadinterpretowania różnych zagadnień za pomocą tego samego wzorca metodologicznego – pojawia się swoisty absolutyzm poznawczy. Przyczynia się to do częstych konfliktów metodologicznych, terminologicznych, w tym epistemologicznych. Przykładem tego typu zachowań badawczych jest powszechnie występujący w literaturze przedmiotu tzw. funkcjonalizm, taylorizm, ekonomizm, idealizm³. W zakresie kształtowania kompetencji menedżerskich ów proces będzie się charakteryzował wyborem jednej ścieżki, jednego celu, jednego systemu wartości, jednego sposobu, schematu rozwiązywania wszystkich problemów. W dłuższej perspektywie iluzoryczna świadomość własnych racji jako jedynie najlepszych wyklucza całkowicie przestrzeń do innowacji i zmian zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Inną perspektywą poznawczą jest koncepcja oparta na tzw. modelu etatystycznym. W rozumieniu nauki o zarządzaniu zakłada on prymat, dominację, konieczność podporządkowania się. Mamy tym razem do czynienia ze swoistym „imperia-

³ „W pierwszym przypadku, jak wskazuje Aniela Dylus, uczeni zapominają o elementarnych prawach ekonomicznych, tzn. »w imię braterstwa i caritas wspaniałomyślnie, ale za szybko i na cudzy rachunek domagają się podporządkowania czynników gospodarczych temu, co ludzkie, osobowe, duchowe. Formułują wnioski, ale nierealistyczne żądania i apele wobec podmiotów życia gospodarczego«. W drugim ekstremalnym przypadku działalność gospodarcza nie podlega jakiegokolwiek refleksji natury etycznej. »Generalnie oznacza to przyznanie racjonalności ekonomicznej zdecydowanego priorytetu nad wymogami moralnymi. W przypadku ewentualnego konfliktu racje moralne muszą ustąpić«. W przypadku ekonomizmu źródłem agnostycyzmu aksjologicznego w wymiarze kulturowym jest w prostej linii model człowieka utylitarnego *homo oeconomicus*. Z tego też względu »zaangażowani w walce konkurencyjnej przedsiębiorcy i handlowcy często są przekonani, że chcąc osiągnąć sukces gospodarczy, albo nawet tylko dotrzymać kroku konkurentom, nie mogą sobie pozwolić na luksus postępowania zgodnie z własnym sumieniem«. Wartości kulturowe są traktowane wprost jako zagrożenie wytworzenia wartości ekonomicznych” (Krupa 2003).

lizmem” poznawczym, „poprawnością polityczną” w nauce, w organizacji, w tym nauce o zarządzaniu. W tej perspektywie próbujemy zdominować, narzucić, często pomijając dyskusję, w ramach której prowadzi się spór o „pryncypia”, jedynie słuszne koncepcje, zasady, rozwiązania czy też filozofie zarządzania. Jedynie słuszna prawda ostatecznie „wypycha” poza margines tych, którzy mają jednak mimo wszystko wątpliwości, którzy nie mają na tyle indywidualnego lub też tzw. środowiskowego PR, aby móc się „przebić” z własną perspektywą metodologiczną czy też epistemologiczną. Bardzo dobrym przykładem tego typu myślenia jest trwała tendencja do definiowania w sposób centralny, przez różne instytucje i podmioty administracyjne lub biznesowe (korporacje międzynarodowe) wystandaryzowanych wymagań w zakresie kompetencji absolwentów – kandydatów na pracowników, w tym menedżerów. Nie uwzględnia się w takich modelach indywidualnych predyspozycji i preferencji studenta, talentu i doświadczenia nauczycieli, autotelicznego wymiaru wiedzy, tradycji i kulturotwórczej roli uczelni. Taki model myślenia prowadzi do zredukowania całego procesu dydaktycznego do wymiaru utylitarnego, z jedynie słusznym postulatem kształcenia praktycznego.

Model cywilizacyjny wyznacza kolejny nurt. Wskazuje na determinizm poznawczy w bezpośrednim odniesieniu do czasu i przestrzeni. Wielość kultur, na których budowane są cywilizacje, prowadzi do polaryzacji wiedzy. W ramach tego modelu stwierdzamy fakt istnienia różnych kontekstów kulturowych (cywilizacyjnych), a także wskazujemy na konieczność rozłącznego opisywania przestrzeni globalnej. Możemy nawet stwierdzić, że każda cywilizacja tworzy inny świat, inną rzeczywistość, inną ontologię.

W zakresie kształtowania kompetencji menedżerów pojawia się w ramach tego modelu postulat kształcenia i rozwijania takich uniwersalnych cech, jak: wysoki etos pracy, solidność, lojalność, wrażliwość etyczna, odpowiedzialność społeczna itd. Dotyczy to również konieczności akcentowania postulatów sprawnościowych, z uwzględnieniem kluczowych umiejętności w zakresie wdrażania i rozwijania metod oraz technik zarządzania firmą.

Różnorodność w zarządzaniu może też prowadzić do postaw badawczych zdefiniowanych już przez starożytnych Greków jako model „więzienia” czy też chaosu. W pierwszym przypadku naukowcy i menedżerowie tworzą sami granice w imię precyzji, poprawności metodologicznej, obiektywności poznania. Okazuje się jednak, że owe granice utrudniają rozwój organizacyjny oraz poszerzanie wiedzy. I o ile oświeceniowe oddzielenie nauki od metafizyki, oddzielenie porządku rozumienia działania od porządku rozumienia sensu pomogło w rozwoju nauki, o tyle taka postawa badawcza równocześnie stworzyła bariery poznania świata, szczególnie w kontekście nauk, które mają charakter złożony, interdyscyplinarny⁴.

⁴ Epistemologicznego przełomu dokonał Kartezjusz, dzieląc w myśl jasności i wyraźności wiedzę na to, co jest nauką, i na to, co jest metafizyką. „Chciał, aby pod względem ścisłości i pewności wszystkie nauki stały się podobne do matematyki. Matematyka zaś swe zalety naukowe czerpie stąd, że rozważa same tylko własności ilościowe. Dążył tedy do tego, aby wszystkie nauki ograniczyć do

Wydaje się zatem, że również współcześni przedstawiciele nauk o zarządzaniu tkwią w stworzonym przez siebie determinizmie poznawczym. Z kolei dla praktyka będzie to oznaczało trwale uzależnienie się od tzw. dobrze sprawdzonych metod pracy, schematów zarządzania czy też modeli biznesowych. Nie będzie jednak tutaj miejsca na spektakularne osiągnięcia, innowacyjne rozwiązania czy też rewolucyjne zmiany. W rezultacie taka postawa redukuje problem kompetencji do prostych, praktycznych, powtarzalnych umiejętności wpisanych w zakres obowiązków na wybranym stanowisku pracy.

Istnieje jeszcze drugi element: chaos rozumiany jako niekontrolowana i niezrozumiała zmiana. Można po prostu stwierdzić, że rzeczywistość organizacyjna jest ciągłą zmianą, przepływem, ruchem (Heraklit). Nie sposób opisać czegoś, co jest pozbawione struktury i usystematyzowanych, zdefiniowanych procesów. Pozostaje tylko intuicja, wyobraźnia i wizja artysty-menedżera. W tym też znaczeniu zarządzanie staje się bardziej sztuką niż rzemiosłem: działaniem *ad hoc* niż racjonalnym, uporządkowanym w wymiarze przyczynowo-skutkowym systemem, modelem, który można precyzyjnie badać, porządkować, udoskonalać, poszukując równocześnie uniwersalnych rozstrzygnięć i prawd. W konsekwencji, planowanie kompetencji w ramach na przykład tzw. „efektów kształcenia” staje się zadaniem dla uczelni niewykonalnym. Podobne dylematy pojawiają się też w biznesie i przejawiają się brakiem możliwości precyzyjnego planowania potrzeb i oczekiwań ze strony absolwentów szkół wyższych. Pozostaje więc zmaganie się z chaosem, frustracją, tymczasowością i totalnym zagubieniem młodych osób poszukujących dla siebie najlepszych rozwiązań o charakterze kompetencyjnym.

Dyskusja na temat złożoności, różnorodności i potencjalnego chaosu współczesnego świata organizacji i zarządzania prowadzi do pytania o możliwość zdefiniowania w sposób uniwersalistyczny metodologicznej odpowiedzi. A. Koźmiński wskazuje dwie postawy badawcze: fundamentalizm i konstruktywizm. Przez fundamentalizm rozumiemy „nieustanne poszukiwanie magicznych formuł sukcesu i lansowanie takich chwytliwych hasel, jak: *continous improvement*, *reengineering*, *benchmarking* czy *best practices*” (Kostera 1996: 10). Jak stwierdza autor, „podejście to, redukujące niepewność przez radykalne uproszczenie rzeczywistości, jest coraz powszechniej akceptowane w naszej nauce, praktyce i w kształceniu menedżerów” (Kostera 1996: 10). Skutkiem takiego modelu myślenia będzie definiowanie wymagań w zakresie kompetencji w sposób uproszczony, tymczasowy i w konsekwencji chaotyczny. Kompetencje będą rozwijane na potrzeby chwili, w zakresie działań i decyzji o charakterze operacyjnym. Podczas procesu rozwoju kompetencji brak jest jednak refleksji o charakterze długoterminowym, perspektywicznym czy strategicznym.

Konstruktywizm zakłada całkowicie odmienną filozofię. Jest to próba odpowiedzi na złożoność świata organizacji przez „tworzenie z elementów rzeczywi-

rozważań ilościowych”. Dlatego też, jak pisze W. Tatarkiewicz, „ideałem Kartezjusza było wszelkie własności rzeczy wywieść z kształtu i ruchu, całą przyrodę rozważać wyłącznie geometrycznie i mechanistycznie” (Tatarkiewicz 1997: 47).

stości własnych konstrukcji, umożliwiających na pewien czas zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i poruszanie się w niej” (Kostera 1996: 10). Innymi słowy, na złożoność świata organizacji próbuje się odpowiedzieć przez coraz bardziej złożone, aczkolwiek dość dyskusyjne w środowisku naukowym modele epistemologiczne. Przykładem takiej postawy badawczej może być zastosowanie opisów metaforycznych zapoczątkowanych przez Morgana w „obrazach organizacji” (Morgan 1997: 11). W praktyce edukacji menedżerskiej będzie się to przejawiać przez opracowywanie niezwykle ambitnych i wymagających programów kształcenia uwzględniających albo zaawansowane techniki zapożyczone z obszaru badań społecznych, albo złożone modele matematyczne lub statystyczne. Tak przygotowani absolwenci, stanąwszy wobec stosunkowo prostych procedur i schematów realizacji procesów pracy, będą zmuszeni do zaakceptowania bardziej pragmatycznego charakteru swojej roli zarówno jako menedżera, jak i pracownika. Niestety, efektem ubocznym takiego kompromisu będzie niewątpliwie to, co określamy w literaturze psychologicznej jako „dysonans poznawczy” (Robbins 2004: 53–54).

Reasumując, współczesny badacz organizacji i zarządzania, ale również praktyk menedżer staje przed dylematem dostosowania wybranego przez siebie modelu poznawczego do wielowymiarowego przedmiotu analizy, jakim jest rzeczywistość gospodarcza, szczególnie w zakresie problematyki o charakterze międzynarodowym, międzykulturowym i wielofunkcyjnym. W każdym jednak przypadku efekt poznawczy takiego wyboru będzie niepełny, jednowymiarowy, zdeterminowany czasem i przestrzenią oraz w dużej mierze relatywistyczny. Czy istnieje zatem możliwość wypracowania takiego modelu, który w większym stopniu będzie odwoływał się do bardziej uniwersalistycznego postulatu?

3. UNIWERSALNY MODEL EPISTEMOLOGICZNY

W sposób najbardziej ogólny refleksja natury poznawczej człowieka od samego początku dotyczy w zasadzie dwóch pytań badawczych (Krupa 2003: 78): o sposób funkcjonowania otaczającego nas świata oraz o sens jego istnienia. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z pytaniem typu „jak?” – jest to poszukiwanie mechanizmów funkcjonowania badanych zjawisk, praw, zasad, związków, modeli. W drugim pytaniu zawiera się zupełnie inna perspektywa; nie tyle pytamy: „jak to działa?”, ile raczej: „po co?”, „jaki to ma sens?”, „czemu lub komu to służy?” czy też „jaką ma dla człowieka wartość?” (Goćkowski, Marmuszewski 1995: 17). Genezę owego niepokoju badawczego typu „jaki to ma sens” można odnaleźć już w biblijnej symbolice „drzewa poznania dobra i zła”. Człowiek jakby z natury nie może się uwolnić od tej perspektywy. Obecnie nie ma wątpliwości, że zrozumienie często złożonych zjawisk, poszukiwanie prawdy naukowej, w tym refleksji w obsza-

rze organizacji i zarządzania, wymaga refleksji typu: „jaki to ma sens?”, a nie tylko odpowiedzi na pytanie: „jak to działa?”⁵.

Istotnie, dla człowieka poszukującego prawdy o otaczającej go rzeczywistości pytanie o „sens rzeczy” jest nie mniej ważne, a niejednokrotnie ważniejsze od pierwszego. Te dwa różne porządki poznania przez wieki stanowiły dwie równoległe, często wzajemnie przeplatające się ścieżki rozwoju wiedzy. Tak zwana perspektywa jakościowa (pytanie o sens) utraciła swoje ściśle (naukowe) umocowanie dla przedstawicieli nauk przyrodniczych. W wyniku powyższego podziału „wartość” stała się częścią refleksji aksjologicznej rozumianej na dwa różne sposoby: w naukach filozoficznych jako refleksja natury etycznej, normatywnej (filozofia moralna), w ramach nauk ekonomicznych jako miara finansowa (cena, koszt, użyteczność), tj. teoria wartości⁶.

Te dwie perspektywy rozumienia i interpretowania wartości mają bezpośrednie odniesienie do epistemologii nauki o zarządzaniu. Mamy tutaj niewątpliwie do czynienia z kolejnym dylematem wyboru modelu poznawczego, tj. prymatu wartości ekonomicznych, z drugiej – dominacją wartości normatywnych. Pojawia się pytanie: czy w ramach nauk o zarządzaniu istnieje możliwość integracji tych dwóch perspektyw aksjologicznych, tych dwóch różnych jakościowo problemów badawczych w jeden uniwersalny model poznawczy?

Próbą odpowiedzi może być integracja aksjologiczna już na poziomie definiowania pojęć podstawowych, jakimi są wartości w wymiarze ekonomicznym i wartości w wymiarze normatywnym. Na pytanie typu „jak to działa?”, odpowiadamy z zastosowaniem konstrukcji prakseologicznych, które wskazują na uniwersalne rozumienie sprawności organizacyjnej przez efektywność (racjonalność ekonomiczną) i skuteczność (teleologia). Kluczowym zatem wyznacznikiem tej perspektywy będzie zawsze wartość rozumiana w wymiarze ekonomicznym. Na pytanie typu „jaki to ma sens?” konieczne jest wypracowanie niezależnej perspektywy poznawczej opartej na przesłankach normatywnych. Istotnym jednak wymiarem tego typu wartości jest jej autoteliczność. Innymi słowy, rozumienie

⁵ „Ujakościowienie bytu posiada swój zasięg powszechny, transcendentálny, czego wyrazem są takie transcendentalia, jak prawda, dobro, piękno” (Krapiec 1982: 120).

⁶ W szerszym jednakże rozumieniu powyższy podział metodologiczny jest dalece dyskusyjny. „Refleksja aksjologiczna łączy etykę i ekonomię. Obie dyscypliny właściwymi sobie metodami rozwijają własną teorię wartości. Początkowo była to zresztą jedna wspólna teoria. Zainteresowanie wartością wiązało się z poszukiwaniem sprawiedliwości w procesie wymiany. Zagadnienie słusznej ceny całe wieki zaprzętało uwagę starożytnych filozofów i średniowiecznych teologów. Swego rodzaju kontynuacją tego typu myślenia skoncentrowanego na wymianie i sprawiedliwym podziale jest na przykład teoria słusznej płacy, rozwijana w ramach katolickiej nauki społecznej. Po wyzwoleniu się ekonomii spod kurateli filozofii i etyki wydawało się, że ekonomiczna teoria wartości zupełnie nie przylega do teorii etycznej. Przedstawiciele klasycznej szkoły ekonomii usiłowali rozwijać naukę »wolną od wartości« (etycznych). Nawet pojęcie wartości ekonomicznej zastępowano pojęciem ceny. Dziś ponownie dochodzi do głosu przeświadczenie o związku między racjonalnością ekonomiczną i etyczną oraz o konieczności włączenia rozumowania ekonomicznego w ogólną filozofię człowieka” (Dylus 1997: 51).

podstawowych kategorii aksjologicznych w wymiarze normatywnym może być tylko realizowane w przestrzeni, którą definiuje się w sposób niezależny od próby ich uzasadniania, w tym uzasadniania ekonomicznego. Dobrym przykładem są inicjatywy realizowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (etyki biznesu). Etyczność postaw menedżerów nie wynika lub nie powinna wynikać z faktu opłacalności zachować zgodnie z przyjętymi normami, a raczej z przekonania, dojrzałości czy też właśnie rozumienia sensu aksjologicznego (kulturowego, społecznego) tego typu zachowań. Przez tzw. macierz aksjologiczną łączymy te dwie perspektywy badawcze w jednym uniwersalnym modelu epistemologicznym UMA (Uniwersalna Macierz Aksjologiczna), co ilustruje tabela 1.

Tabela 1
Uniwersalna Macierz Aksjologiczna (UMA) a modele zarządzania

Wartość ekonomiczna (pytanie o sposób)	Wartość autoteliczna (pytanie o sens)	
	wysoka	niska
Wysoka	DOSKONAŁOŚĆ (równowaga)	EFEKTYWNOŚĆ (skrajności)
Niska	IDEALIZM (skrajności)	TOKSYCZNOŚĆ (patologia)

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą perspektywą modelu UMA jest aspekt ekonomiczny (sprawność organizacyjna), który zakłada maksymalizację wartości finansowej – zysku. Perspektywa ekonomiczna każdej organizacji wymaga dużej koncentracji zasobów na cele finansowe. Zauważalny jest pragmatyzm realizowanych przez organizację funkcji z niskim poziomem dysharmonii wewnętrznej i zewnętrznej. Wartość systemu będzie ostatecznie wypadkową stopnia spełnienia przez daną organizację funkcji i poziomu kosztów ich implementacji.

Druga perspektywa wyznacza obszar wartości autotelicznych wynikających z przyjętych aksjomatów kulturowych. Chodzi na przykład o takie uniwersalne kategorie, jak: dobro, piękno i prawda. W wymiarze kompetencyjnym będzie to oznaczać aspekt etyczny, estetyczny i intelektualny. Decyzje podejmowane przez menedżera z uwzględnieniem kontekstu autotelicznego będą zatem wartością niezależną względem wartości ekonomicznych i finansowych. I o ile możemy dostrzec w praktyce menedżerskiej częsty konflikt tych dwóch kategorii wartości, to pewnym ideałem byłoby poszukiwanie takich rozwiązań w procesie kształtowania kompetencji menedżerskich, które potrafią zrównoważyć zarówno wysoką sprawność ekonomiczną z wysoką wrażliwością etyczną, estetyczną i intelektualną.

Tabela 2
Typologie organizacji według macierzy aksjologicznej UMA

Sprawność organizacyjna (wymiar ekonomiczny)	Wrażliwość autoteliczna (wymiar etyczny, estetyczny, intelektualny)	
	wysoka	niska
wysoka	Organizacja doskonała	Organizacja efektywna
niska	Organizacja idealistyczna	Organizacja toksyczna

Źródło: opracowanie własne.

Po zintegrowaniu powyższych dwóch perspektyw, strumieni wartości, za pomocą macierzy UMA uzyskujemy cztery różne modele organizacyjne (tab. 2): organizacji efektywnej i idealistycznej oraz doskonałej i toksycznej. Pierwsza z tych par reprezentuje toczący się od lat w środowisku teoretyków i praktyków zarządzania na całym świecie spór dotyczący rozumienia i opisywania rzeczywistości organizacyjnej tylko zgodnie z postulatami ekonomicznymi lub też tylko zgodnie z postulatami społecznymi. W jednym i drugim przypadku dominuje myślenie według modelu jednowymiarowego. Jest jednak i inna możliwość: jest to obszar wyznaczony pomiędzy tym, co jest doskonałe, a tym, co jest toksyczne w zarządzaniu organizacją, tj. organizacje patologiczne, kryminalne, działalność w „szarej” lub w „czarnej” strefie, kultowość organizacyjna itd. W przypadku organizacji doskonałej może się pojawić syndrom „więzienia”, zaś w przypadku organizacji toksycznych – model chaosu.

W zakresie kształtowania uniwersalnych kompetencji w wymiarze zarządzania współczesną organizacją, wynikających z przyjętych paradygmatów opartych na macierzy UMA, możemy wskazać na następujące aspekty:

- umiejętność dostrzegania w różnorodności źródła innowacyjności i rozwoju, a nie ryzyka i konfliktu,
- wzajemna zależność pomiędzy celami ekonomicznymi i kulturowymi (społecznymi) jako warunek konieczny umożliwiający zrównoważony i trwały rozwój organizacji,
- świadomość istnienia wymiernych skutków (typ organizacji) wynikających z wyborów, decyzji o charakterze aksjologicznym,
- dostrzeganie w sprawności organizacyjnej (postulat ekonomiczny) niezbędnego elementu doskonałości organizacyjnej,
- rozumienie organizacji jako procesu nieustannych zmian (cykl życia organizacji / cykl życia modelu biznesowego) zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i kulturowym.

W przedstawionym zintegrowanym modelu aksjologicznym zawarte jest również filozoficzne przesłanie dla menedżerów.

Można wyróżnić dwie postawy, filozofie zarządzania, które determinują powód bycia menedżerem lub przedsiębiorcą:

- 1) idealizm – wysoka wrażliwość intelektualna wynikająca z posiadanej pasji, wizja organizacji doskonałej, ukierunkowanie na zmianę i rozwój,
- 2) utylitaryzm, materializm, często kompleks władzy – postulat organizacji efektywnej ukierunkowanej na maksymalizację zysku jako jedyne go celu istnienia firmy, przedsiębiorstwa.

W obu przypadkach mówimy o sytuacjach skrajnych – niedoskonałych. To również może wyjaśniać, dlaczego idea doskonałości w zarządzaniu spotyka się z postawą irytacji lub lekceważenia zarówno wśród naukowców, jak i menedżerów praktyków.

Opisany model epistemologiczny wskazuje na istnienie rzeczywistości organizacyjnej opartej nie tyle na konstrukcji społecznej (Berger, Luckmann 1983), ile raczej na konstrukcji aksjologicznej. Jest to niewątpliwie swoisty „klucz” do wypracowania uniwersalnej koncepcji kształtowania kompetencji menedżerskich opartej na paradygmacie „wartości”.

4. PODSUMOWANIE

Różnorodność organizacyjna wpisana w globalną przestrzeń kulturową uruchomiła procesy kształtowania się teorii organizacji i zarządzania opartej na wielorakich paradygmatach, modelach i perspektywach poznawczych. Równocześnie pojawiła się konieczność poszukiwania rozstrzygnięć epistemologicznych opierających się na przesłankach bardziej uniwersalistycznych w opozycji do nurtu postmodernistycznego. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać na uniwersalny zakres kompetencji menedżerskich opartych na modelu UMA. Zakładają one konieczność kształtowania:

- większej wrażliwości i otwartości na różnorodność w zakresie wyboru stylów zarządzania, kultur organizacyjnych, strategii i metod zarządzania,
- pogłębionej refleksji w zakresie rozumienia koncepcji wartości zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i kulturowym (autotelicznym),
- wiedzy dotyczącej konsekwencji wyborów (typ organizacji – kultura organizacyjna – efektywność ekonomiczna) o charakterze aksjologicznym,
- wiedzy w zakresie zmiany organizacyjnej ukierunkowanej na rozwój – na dążenie do doskonałości,
- zarówno określonych postaw (poglądów) o charakterze aksjologicznym, ale również odpowiednich zachowań organizacyjnych. Innymi słowy, o pozytywnym (doskonałym) lub negatywnym (toksycznym) kształcie organizacji decydują menedżerowie, którzy mają odpowiednią wiedzę ekonomiczną i etyczną oraz których cechuje konsekwencja i determinacja w zakresie jej wdrażania.

Reasumując, problem wartości w zarządzaniu jest jednym z wielu kluczowych zagadnień, które na wzór „seven big questions” (Lipsey, Purvis i Steiner 1985) opracowanych w ekonomii, należałoby uporządkować i zestawić w formie listy funda-

mentalnych pytań/problemów teorii nauki o zarządzaniu, do których niewątpliwie należy omówiony w niniejszym opracowaniu temat kompetencji.

LITERATURA

- Berger L.P., Luckmann Th. 1983: *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: PIW.
- Bielski M. 1997: *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dylus A. 1995: *Gospodarka – moralność – chrześcijaństwo*. Warszawa.
- Dylus A. 1997: *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*. Warszawa.
- Goćkowski J., Marmuszewski S. (red.) 1995: *Nauka. Tożsamość i tradycja*. Kraków.
- Koontz H. 1961: *The Management Theory Jungle*. „Journal of the Academy of Management”, t. 4.
- Kostera M. 1996: *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Krapiec M.A. 1982: *Człowiek. Kultura. Uniwersytet*. Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Krupa M. 2005: „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?. „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, t. 9.
- Krupa M. 2003: *Zarządzanie współczesną organizacją w perspektywie aksjologicznej. W kierunku doskonałości organizacyjnej*, [praca doktorska]. UKSW, Warszawa.
- Lipsey G.R., Purvis D.D., Steiner O.P. 1985: *Economics*. Harper & Row Publishers, New York.
- Morgan G. 1997: *Obrazy organizacji*. WN PWN, Warszawa.
- Pocztowski A., Miś A., 2002: *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] B. Kożuch, *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Robbins P.S. 2004: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. 1997: *Historia filozofii*, t. 2. WN PWN, Warszawa.

BUSINESS COMPETENCES DEVELOPMENT DILEMMA AND EPISTEMOLOGICAL MODELS DIVERSITY. BETWEEN RELATIVISM AND UNIVERSALISM IN MANAGEMENT

Globalization in area of organization and management leads directly to the impact of different models, methodologies, axiological systems, traditions and different business perspectives. Cultural, axiological differences are also responsible for all kinds of contradictions in terms of theories, methods and management philosophies. All these analysis are important for planning and developing managers and employees competences as well. The main objective of this paper is to find the answer to the following questions: 1) Is it possible to design and implement an universal epistemological model in area of scientific management? 2) Is it possible to create an universal, global competence profile for contemporary managers?

Keywords: competences, diversity, universalism, management theory, epistemology