

Bronisław Bartusiak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Rzeszowie
bbartusiak@wsiz.rzeszow.pl

Dr Marian Krupa

Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Rzeszowie
mkrupa@wsiz.rzeszow.pl

Od dżungli teorii organizacji do zintegrowanej mapy pól badawczych. Przedmiot – nauka – metodologia – filozofia

Wprowadzenie do dżungli teorii organizacji i zarządzania

Problem naukowego wymiaru nauk organizacji i zarządzania był przedmiotem burzliwej dyskusji w środowisku naukowców amerykańskich w latach 60. XX w. [Koontz, Krupp, McGuire, Shein] (McGuire 1974) oraz współcześnie [Pfeffer, Sutton, Carlile, Christensen] (Carlile, Christensen 2005). Charakterystycznym artykułem dla podejmowanego w tym czasie sporu o charakterze metodologicz-

nym, był *The Management Theory Jungle* H. Koontza opublikowany w „Journal of the Academy of Management” (1961). Zawiera on rzetelną diagnozę stanu nauk organizacji i zarządzania, które to, jak twierdził autor, pograżyły się w dżungli pojęć, definicji, paradygmatów i celów¹. Przedstawia on różnorodność szkół i koncepcji, wskazuje w formie diagnozy na przyczyny zaistniałej sytuacji oraz nakreśla drogę wyjścia z istniejącej „dżungli” metodologicznej².

W Polsce również prowadzono podobne dyskusje na temat naukowego statusu nauk o zarządzaniu. Poszukiwano rozwiązań mających na celu uporządkowanie przedmiotu, metod i pojęć, ale także wzajemnych relacji i powiązań między dyscyplinami czy dziedzinami badawczymi. Na szczególną uwagę zasługuje niewątpliwie refleksja prakseologiczna T. Kotarbińskiego (1958) i J. Zieleniewskiego (1969), rozwinięta i kontynuowana potem przez m.in. T. Pszczołowskiego, W. Gasparskiego,

W. Kieżuna (Szpanerski 2005: 4-8), w której opracowano podstawy terminologiczne odnoszące się do sprawnego działania ludzi, w tym do procesu zarządzania (kierowania) organizacjami. Istotnie prakseologiczny aparat pojęciowy³ jest do tej pory ważnym elementem naukowego opisu zagadnień podejmowanych przez teoretyków organizacji i zarządzania we wszystkich niemal środowiskach naukowych w Polsce⁴, bez względu na problematykę pracy (Szpanerski 2005). L.J. Krzyżanowski mówi wręcz o „okresie nobilitacji i rozkwitu nauk organizacji w Polsce” (Krzyżanowski 2003: 41) w kontekście prowadzonych badań prakseologicznych w latach 1969-1980 przez zespół: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, W. Kieżun.

Nie był to jedyny głos w prowadzonej dyskusji (Kurnal 1969, Kieżun 1977, Koźmiński 1983). L.J. Krzyżanowski słusznie wskazuje w swoich publikacjach (Krzyżanowski 1985, 1999) na konieczność podejmowania usystematyzowanej refleksji metodologicznej na podstawie rozstrzygnięcia w obszarze założeń ontologicznych, epistemologicznych i aksjologicznych. W zaproponowanym tzw. „realizmie ontologicznym Krzyżanowski domaga się większej elastyczności terminologicznej, która uwzględnia niezwykle złożony wymiar rzeczywistości organizacyjnej, której nie da się sprowadzić to kategorii rzeczy jako ‘całości zorganizowanej’”⁵ reprezentowanej przez wspomnianych już wcześniej prakseologów. Niestety, w opracowanej przez wspomnianego autora metodyce brak jest wyraźnie zarysowanej perspektywy antropologicznej, jak też próby zastosowania przyjętych założeń w wymiarze badań na poziomie implementacyjnym – wymiar *praxis*. Innymi słowy brakuje próby zintegrowania ogólnej refleksji na poziomie metodologicznym z niższym poziomem zastosowania wskazanej metodyki badawczej w kontekście podejmowanej refleksji z zakresu organizacji i zarządzania.

Na szczególną uwagę zasługuje również tzw. harwardzki model syntetycz-

nego podejścia systemowego, zwany również nurtem systemowym w naukach o zarządzaniu lub też szkołą podejścia systemowo-informatycznego [Kieżun, Miller] (Kieżun 1997: 79-83). Niewątpliwie refleksja systemowa, na którą wskazuje W. Kieżun w swoich opracowaniach⁶ ma wiele zalet. Za pomocą jednoznacznie zdefiniowanych pojęć możemy zbudować w formie syntezy zintegrowany model zarządzania organizacją z uwzględnieniem otoczenia instytucjonalnego (*stakeholders*) i prawno-ekonomicznego (tzw. otoczenie dalsze)⁷. Istnieją trzy kluczowe wyznaczniki opisujące podejście systemowe, są nimi: 1) organizacja, będąc systemem, składa się z wielu podsystemów cząstkowych, co umożliwia pełną integrację różnych perspektyw i obszarów funkcjonalnych; 2) zasada sprzężenia zwrotnego między całością a jej elementami (podsystemami) oraz 3) możliwość analizy każdego elementu systemu/podsystemu w wymiarze sprawnościowym, zakładając, że sprawnie funkcjonujące elementy systemu przekładają się na sprawność całego systemu (Kieżun 1997: 79-83). Niewątpliwie mechanistyczny model zawarty w podejściu systemowym ma istotną wadę, na którą wskazuje W. Kieżun, mianowicie, związki przyczynowo-skutkowe oraz integracja różnych perspektyw funkcjonalnych w fazie projektowej nie zawsze odnajduje pełne zastosowanie w praktyce. Okazuje się bowiem, że wewnętrzne procesy zachodzące w organizacji, jak też związki organizacji z otoczeniem są na tyle skomplikowane, że projektowanie i doskonalenie procesu zarządzania na podstawie związków algorytmów i systemów wskaźników kontrolnych jest zawodne w realizacji zdefiniowanych wcześniej celów (Kieżun 1997: 79).

Inną perspektywę badawczą prezentuje A.K. Koźmiński wraz zespołem autorów publikacji *Współczesne teorie organizacji* (1983). Jeżeli założymy, jak twierdzą autorzy, że podstawowym wyznacznikiem organizacji i zarządzania jest jej złożoność i wielowymiarowość to logiczną konsekwencją tego będą różne systemy badawcze, różne szkoły

i nurty, różny poziom szczegółowości, ale również różny system pojęć i metod. Dlatego zamiast „na siłę” dążyć do swoistego ujednoczenia nauk o zarządzaniu, należy wspierać jak największą ich różnorodność⁸. Jest to, jak twierdzą autorzy tej szkoły, największa jej przecież wartość i bogactwo⁹. Rodzi się jednak pytanie, czy owe bogactwo i różnorodność jest jeszcze nauką w rozumieniu podstawowych, współczesnych paradygmatów, takich jak ścisłość terminologiczna, jednoznaczna metodyka czy też wyodrębniona i wspólna dziedzina badawcza? Należy zawsze pamiętać, iż w świecie nauki zakładamy, że każda wyodrębniona dyscyplina posiada swój własny warsztat badawczy, metodologię pracy naukowej, wybrany przedmiot analizy, język czy wreszcie usystematyzowany zbiór twierdzeń, hipotez i definicji. Ponadto, jak stwierdza H. Koontz, istniejąca różnorodność nie sprzyja ostatecznie tworzeniu potrzebnej zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania tzw. „nowej jakości”. Przeciwnie, być może, cały olbrzymi potencjał tkwiący w naukowym zarządzaniu ma wręcz destruktywny charakter w kontekście toczonej od lat swoistej *jungle warfare*.

Niestety zarysowana przez Koontza metodologiczna „mapa drogowa” nie znalazła, jak do tej pory, pełnego zastosowania w teorii nauk o zarządzaniu zarówno w perspektywie prakseologicznej, systemowej, jak i społecznej. Niewątpliwie „odczuwalny jest brak teorii organizacji wyższego poziomu uogólnienia, integrującej różne punkty widzenia (...)”, czy też „występuje zjawisko dezintegracji teoretycznej przejawiającej się rozpatrywaniem problemów organizacji i zarządzania z punktu widzenia jednej dyscypliny naukowej, np. ekonomii, socjologii, ergonomii, informatyki itd.” (Kieżun 2004: 7). Ponadto wydaje się, że poszukiwanie wspólnego mianownika metodologicznego ma głęboki sens aksjologiczny z perspektywy podejmowanych przez współczesnych badaczy organizacji i zarządzania wyborów wartości i norm, jak też poszukiwań pojęć

podstawowych. Dlatego też, wydaje się, że usystematyzowana refleksja natury metodologicznej wymaga ponownej refleksji (Kotarbiński 1968:161-163).

Pozostajemy zatem z pierwszym zestawem pytań: czy należy w ogóle poszukiwać integralnych i spójnych podstaw naukowego wymiaru dyscypliny o nazwie organizacja i zarządzanie?, czy usankcjonowanie swoistego pluralizmu metodologicznego i terminologicznego jest rozwiązaniem najlepszym w kontekście złożoności i wielowymiarowości rzeczywistości organizacyjnej?, czy należy poszukiwać jakiegoś wspólnego mianownika w ramach szeroko podejmowanych tematów i problemów organizacji i zarządzania, czy też raczej daleko idąca specjalizacja ma być jedynym rozsądnym rozstrzygnięciem?

Pytanie o „teorię” w naukach o zarządzaniu. Schemat zintegrowanej mapy pól problemowych

Problem integracji dorobku nauk o zarządzaniu nie jest problemem nowym. Sformułowany został w 1961 r. przez H. Koontza w artykule o „dżungli teorii zarządzania” (1961). Mimo upływu czasu, stan metodologicznego uporządkowania teorii zarządzania nie uległ zasadniczej zmianie, czego dowodem mogą być artykuły J.B. Keya i T.R. Millera (1984)¹⁰. O istnieniu takiej sytuacji wspominają z aprobatą – co należy podkreślić i co może budzić wątpliwości – A.K. Koźmiński oraz zespół naukowców i autorów *Współczesnych teoriach organizacji* (1983). Należy dodać, że analizy o japońskiej dżungli teorii organizacji rozpatrywane są w

szerokim kontekście i mają znaczenie nie tylko dla zagadnień ściśle związanych z Japonią¹¹. Złożoność metodologii bierze się z wielości nurtów w teorii organizacji i zarządzania¹². Istotną rolę w wypracowywaniu rozwiniętej teorii organizacji i zarządzania odgrywa nurt systemowy. Na jego ograniczenia zwraca się jednak coraz częściej uwagę (Bielski 1997:64-68). Co więcej, wspomina się o nowym nurcie, czy też szkole w NOZ. Ten kolejny etap nazywany jest „szkołą informacji i wiedzy” (Kisielnicki 2003). W szerszej, socjologicznej perspektywie na powstanie nowego typu instytucji, co wiąże się z koniecznością nowego etapu refleksji naukowej, wskazuje J. Staniszkis. Pisze ona m.in. o „instytucjach typu *net-centric*” (Staniszki 2003). Na analizę zasługuje zwłaszcza koncepcja wielości przyjmowanych przez różne społe-

Tabela I. Zintegrowana mapa pól badawczych

Lp.	Nazwa poziomu	Przedmiot refleksji (to co badamy)	Charakterystyka
I	Przedmiot refleksji	Zarządzanie sensu stricto	Doświadczenie empiryczne, fakt empiryczny
II	Implementacja (Praxis)	Praktyka zarządzania (I): 1. Definiowanie i osiąganie celu 2. Kształtowanie kompetencji 3. Budowanie relacji (więzi) społecznych 4. Wykorzystywanie zasobów 5. Kształtowanie norm, wartości; kultury 6. Stosowanie technik i narzędzi organizatorskich	Doświadczenie empiryczne, w które jesteśmy zaangażowani i które kształtujemy
III	Wiedza o zarządzaniu (metodyka)	Praktyczna wiedza nt. poziomu implementacji / praxis (II)	Metodyka: Analiza – diagnoza – doskonalenie
		1. Jakie cele? Jaka skuteczność?	Pytania badawcze na poziomie analizy, diagnozy i doskonalenia
		2. Jakie kompetencje?	
		3. Jakie relacje (więzi) społeczne?	
		4. Jakie zasoby (jaka efektywność)?	
		5. Jakie normy i wartości? Jaka kultura?	
		6. Jakie techniki i narzędzia organizatorskie?	
IV	Nauka o Zarządzaniu (NOZ)	Podstawowe założenia filozoficzne które są przyjmowane na poziomie pozyskiwania praktycznej wiedzy o zarządzaniu (III) np. Perspektywa aksjologiczna	Aksjomaty, ich „typologia” oraz zastosowanie Efektywność, doskonałość, toksyczność, idealizm
V	Filozofia nauki dot. NOZ	Refleksja nt. Nauki o Zarządzaniu (IV)	
		1. Nauka o procesie zdobywania wiedzy	Epistemologia (teoria nauki)
		2. Nauka o metodach	Metodologia
		3. Nauka o wiedzy	Logika nauki
VI	Założenia filozoficzne	Założenia (V): ontologiczne, epistemologiczne, aksjologiczne, antropologiczne	Odpowiadają im stosowne gałęzie filozofii: ontologia, epistemologia, aksjologia, antropologia
		Jaka ontologia?	Wybór adekwatnej teorii bytu
		Jaka epistemologia?	Wybór adekwatnej teorii warunków racjonalnego poznania
		Jaka aksjologia?	Wybór uniwersalnej teorii wartości
		Jaka antropologia?	Wybór adekwatnej koncepcji natury ludzkiej
VII	Filozofia	Najgłębsza struktura rzeczywistości (VI)	Pytanie o arche

Źródło: opracowanie własne.

czeństwa racjonalności, tzn. systemów wartości, systemów normatywnych i koncepcji człowieka, które konstytuują strukturę tych społeczeństw. Nasuwa się pytanie, czy oznacza to konieczność przyjęcia relatywizmu kulturowego? Na odpowiedź jest jednak za wcześnie; konieczna jest najpierw analiza kilku zagadnień ogólniejszej natury.

Niniejszy artykuł jest próbą filozoficznego opracowania perspektywy metodologicznej, czy może próbą holistycznego spojrzenia na nauki o organizacji i zarządzaniu. Jest to odpowiedź, na razie jeszcze szkicowa, na problem sformułowany w artykule H. Koontza (1961), czy też pracy zbiorowej *Contemporary Management...* (McGuire 1974), czyli o braku wspólnej perspektywy dla różnych nurtów występujących w naukach o zarządzaniu, co nadaje im eklektyczny charakter.

Na początku trzeba odpowiedzieć na pytanie, do czego potrzebna jest nam filozoficzna płaszczyzna rozważań. Wydawać by się mogło, że wystarczy rozważania z metodologii nauk o zarządzaniu. Argumentem na rzecz konieczności wprowadzenia analiz filozoficznych jest występowanie pojęć i problemów ontologicznych, epistemologicznych itd. w analizowanych naukach. Chodzi tu jednak o coś więcej niż jedynie doprecyzowanie czy też przekładanie na język filozofii poszczególnych pojęć czy kryteriów. Zasadnicze znaczenie ma, często używane określenie „dżungla”. Jak się wydaje, kluczowym problemem H. Koontza jest występowanie ściślego związku między metodologicznym uporządkowaniem nauk o zarządzaniu a zbiorem podstawowych założeń dotyczących natury rzeczywistości zarówno przyrodniczej, jak też społecznej. Tak wstępnie można rozumieć pojęcie „dżungla”. W tym miejscu nasuwa się istotna uwaga - jeżeli zaproponowana interpretacja jest prawidłowa, należy zastanowić się nad możliwością używania innego pojęcia, ponieważ „dżungla” jest pojęciem nieprecyzyjnym, kojarzącym się raczej z przyrodniczą metaforą niż z nauką, a dokładniej – z jej filozoficzny-

mi założeniami. Mówić raczej należy o konieczności osadzenia nauki o zarządzaniu w całościowej koncepcji rzeczywistości, a więc na płaszczyźnie filozoficznej. Przede wszystkim uwzględnić musimy ontologię¹³, potrzebne nam są jednak również aksjologia i antropologia, a także – w pewnej mierze – epistemologia, czy też filozofia nauki. Jeżeli przyjmiemy dość oczywistą tezę, że nauki szczegółowe, w tym nauki o zarządzaniu, zajmują się różnymi aspektami rzeczywistości, to oczywista też jest konieczność występowania płaszczyzny poznania „metanaukowego”, integrującego w jakiś sposób poszczególne nauki. Można powiedzieć, określającej *genus proximum* pojęcia „nauka”¹⁴. Dochodzimy więc w ten sposób do filozofii jako tej sfery poznania, która zajmuje się całością rzeczywistości, a nie jedynie jej wyodrębnionymi aspektami.

Zajmując się porządkowaniem „dżungli teorii organizacji”, powrócić trzeba zatem do tzw. koncepcji „pól badawczych”. Należy podkreślić, że autorzy niniejszej pracy starają się przede wszystkim uporządkować płaszczyzny problemowe, a dopiero wtórnie w ograniczony sposób proponować pewne rozwiązania. Pisząc o płaszczyznach badawczych czy też polach problemowych, wracamy do pytania o wymiar antropologiczny nauk o zarządzaniu, ich przedmiot, metodologię oraz filozoficzne podstawy. Wydaje się, że koncepcja człowieka w działaniu, teoria działania czy też teoria czynu (powiązane oczywiście z określoną koncepcją człowieka, a więc problematyką antropologiczną) odgrywają szczególną rolę, mogącą integrować nauki o zarządzaniu. Niemniej jednak na obecnym etapie badań musimy powrócić do uporządkowanego sposobu definiowania pytań.

Podkreślić należy, że próba narysowania kompletnej „mapy” problemów badawczych musi zakładać dwojakiego rodzaju podziały. Po pierwsze, wielopłaszczyznowość ze względu na stopień szczegółowości przedmiotu badań: od samej praktyki zarządzania, przez naukę (nauki) o tego rodzaju działaniu, dalej

metodologię jako refleksję o samej nauce aż do filozofii, która zawiera podstawowe założenia refleksji na niższych poziomach oraz analizuje na najwyższym poziomie uogólnienia (abstrakcji) „niższe” płaszczyzny badawcze. Z drugiej strony, na co położono większy nacisk w niniejszej pracy wskazujemy nie tylko na potrzebę filozoficzną, lecz także metodologiczną refleksji nad naukami o zarządzaniu. Ukazujemy również konieczność uwzględnienia różnych gałęzi filozofii, bez których wyniki badań byłyby z konieczności niepełne. Mamy tu do czynienia z drugim, komplementarnym wobec przedstawionego wyżej, podziałem płaszczyzn badawczych. Co istotne, ostatni podział jest „pionowy”, nie zaś, jak płaszczyzny badawcze, „poziomy”. Zarysowuje się więc schemat, w którym wyróżniamy dwa rodzaje parametrów (kryteriów). Możemy je nazwać parametrami stopnia ogólności badanego zagadnienia oraz parametrem przynależności do określonej gałęzi filozofii, a więc ujmowania danego zagadnienia na wszystkich stopniach uogólnienia w jednym, określonym aspekcie. Przedstawiony zarys nie ma oczywiście wyczerpującego charakteru.

¹³ „Określenie ‘dżungla teorii organizacji’ zrobiło światową karierę. Jego autorem jest Harold Koontz, który użył go jako tytuł artykułu opublikowanego w 1961 r. Zostało ono powszechnie zaakceptowane jako określenie stanu, w jakim w owym czasie znalazła się teoria organizacji i zarządzania. Ten stan swoistego zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego wiązał się ściśle z interdyscyplinarnością i próbami spojrzenia na problemy organizacji z bardzo odmiennych punktów widzenia. Wynikał także z różnych dróg, jakimi poszczególni badacze dochodzili do problematyki organizacji i zarządzania oraz niejednakowych źródeł ich inspiracji” (Bielski 1997: 26-27).

¹⁴ H. Koontz wskazuje na cztery niezbędne działania umożliwiające uporządkowanie statusu nauk o zarządzaniu, są to: 1) wyodrębnienie przedmiotu badań; 2) integracja zarządzania, jak też i innych dyscyplin naukowych; 3) uporządkowanie terminologiczne i 4) zdefiniowanie założeń (Koontz 1961).

¹⁵ „...Prakseologiczna teoria organizacji po pierwsze, czerpie z prakseologii system pojęć i twierdzeń (...) po drugie przyjmuje prakseologiczny system ocen, uznając ocenę sprawności za naczelną, po trzecie, przyjmuje postulaty konkretyzmu i adekwatności stwierdzeń” (Kozłowski 1983: 19-20).

⁴ „Podstawowym aksjomatem terminologicznymi w prakseologii jest postulat adekwatności twierdzeń i założenie konkretyzmu (reizmu). W pierwszym przypadku „twierdzenia trzeba formułować w odniesieniu do całego zakresu w jakim są one prawdziwe. W drugim „obiektywnie istnieją tylko rzeczy, a cechy im ‘przyługują’, zdarzenia ‘zachodzą’, ale ‘nie istnieją’” (Bielski 1997: 19).

⁵ „Kategoria rzeczy nie wystarcza do opisu i wyjaśnienia realnego universum, w nichym bowiem nie tłumaczy przyczyn złożoności i zmienności świata realnego i jego składników – rzeczy” (Krzyżanowski 1985: 119).

⁶ Por. R. Miller, Harvardzki zintegrowany system zarządzania organizacją: input-transformacja-output (W. Kieżun 2004: 12-13).

⁷ Należy również wskazać na poglądy W. Gasparskiego przedstawione w publikacji „Wykłady z etyki biznesu”. Stwierdza autor, że należy poszukiwać norm według zasady „Potrójnego E”, czyli integracji problematyki organizacji i zarządzania na płaszczyźnie aksjologicznej w perspektywie efektywności, ekonomiczności oraz etyczności (Kieżun 2004: 35-59, Gasparski 2004: 175, Węgrzecki 1996: 9-20).

⁸ „Różnorodność jest stanem normalnym i pożądanym i [...] to właśnie ona stanowi główne źródło siły współczesnej teorii organizacji; nie dążmy więc bynajmniej do jakiegoś ‘uporządkowania’, ‘ujednolicenia’ czy ukazania ‘płaszczyzny integracji’. Sądzymy bowiem, że szybko narastającej zmienności i różnorodności rzeczywistego świata organizacji należy przeciwstawić zmienność i różnorodność ujęć analitycznych mających różny punkt widzenia oraz badających różne aspekty działania organizacji. Dlatego z zadowoleniem należałoby powitać pojawienie się nowych elementów komplikujących obraz ‘dżungli teorii organizacji’, czyli nowych kierunków i szkół” (Kozłowski 1983: 329).

⁹ Podobne stanowisko przyjmuje M. Bielski (M Bielski 1997: 43-46).

¹⁰ Artykuł ten ukazał się także w rozszerzonej wersji, niewnoszącej jednak zasadniczych zmian.

¹¹ Na szersze omówienie zasługuje kwestia wzajemnego wpływu japońskiego oraz „zachodniego”, a właściwie amerykańskiego sposobu zarządzania. Istotne jest, że relacje i proces wzajemnego oddziaływania wydają się dodatkowo komplikować i tak złożone zagadnienia metodologiczne – i praktyczne.

¹² Dla uproszczenia, nazwy „nauka (teoria) organizacji i zarządzania” oraz nauki (teoria) zarządzania będą traktować jako synonimy, chociaż w gruncie rzeczy ich użycie łączy się z nieco innym rozumieniem omawianej dyscypliny.

¹³ Ontologia rozumiana jest tutaj jako filozofia bytu (Stróżewski, 2004: 19-34).

¹⁴ W tym miejscu nasuwa się oczywiście pytanie o *differentia specifica* nauki o zarządzaniu, jest to jednak problem wyjściowy, na który ten referat ma być pierwszym, z konieczności szkicowym zarysem odpowiedzi.

Bibliografia

- Bielski, M. (1997), Organizacje. Istota. Struktury. Procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Carlile, P., Christensen, C. (2005), Cycles of Theory Building in Management Research, Harvard Business School Working Paper, No. 05-057, USA.
- Gasparski, W. (2004), Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, w biznesie i w gospodarce, w: W. Kieżun (red.), Krytyczna teoria organizacji, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski, W. (1996), Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie działalności gospodarki, w: A. Węgrzecki (red.), Etyczny wymiar przedsiębiorstwa gospodarczych w Polsce, Oficyna Cracovia, Kraków.
- Gasparski, W. (2004), Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Keys, J. B., Miller, T.R. (1984), The Japanese Management Theory Jungle, Academy of Management Review, 9(2).
- Kieżun, W. (1977), Podstawy organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa.

Kieżun, W. (1997), Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa.

Kieżun, W. (red.) (2004), Krytyczna teoria organizacji, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Kisielnicki, J. (2003), Czy powstała lub powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzania, Master of Business Administration, nr 2.

Koontz, H. (1961), The Management Theory Jungle, Journal of the Academy of Management, 4(3).

Kotarbiński T. (1968), Znaczenie integracyjne teorii sprawnego działania, w: T. Kotarbiński, Hasło dobrej roboty, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kotarbiński, T. (1958), Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław.

Kozłowski, A. (red.) (1983), Współczesne teorie organizacji, PWE, Warszawa.

Krzyżanowski, L.J. (1985), Podstawy nauki zarządzania, PWN, Warszawa.

Krzyżanowski, L.J. (1999), O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty. Metafory. Modele. Filozofia. Metodologia. Dylematy. Trendy, WN PWN, Warszawa.

Krzyżanowski, L.J. (2003), Nauki organizacji w Polsce w latach 1900-1995, w: W. Kieżun, Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania, Edukacja Filozoficzna, Vol.35.

Kuc, R. (1983), Prakseologiczna teoria organizacji, w: A.K. Koźmiński (red.), Współczesne teorie organizacji, PWE, Warszawa.

Kurnal, J. (1969), Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa.

McGuire, J.W. (red.) (1974), Contemporary Management. Issues and Viewpoints, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.

Staniszki, J. (2003), Władza globalizacji, Warszawa.

Stróżewski, W. (2004), Ontologia, Aureus - Znak, Kraków.

Szpanerski, A. (2005), Metaprekseologia Tadeusza Kotarbińskiego, rozprawa doktorska, Lublin.

Zieleniewski, J. (1969), Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa.