

WITOLD KIE UN

PRAKSEOLOGICZNA TEORIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

1. **Założenia prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania.** Już w trzy lata po opublikowaniu w 1955 roku przez Tadeusza Kotarbińskiego *Traktatu o dobrej robocie powstała z Jego inicjatywy w Polskiej Akademii Nauk Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy przekształcona później w Zakład Prakseologii, kierowany kolejno przez Jana Zieleniewskiego, Witolda Kieunę, Wojciecha Gasparskiego, Tadeusza Pszczołowskiego i ponownie Wojciecha Gasparskiego. Zakład ten miał za zadanie zarówno rozwijanie teoretycznej myśli prakseologicznej, jak i ukształtowanie jej pragmatycznego charakteru w formie dyscypliny na niższym poziomie uogólnienia jako teorii organizacji i zarządzania o wyraźnie praktycznym, normatywnym charakterze. Było to nawiązanie do idei, ujętej już w początkach twórczości naukowej przez Tadeusza Kotarbińskiego, rozróżnienia nauk teoretycznych, dla których rzeczywistość jest oryginałem, a jej opis obrazem nauk praktycznych, dla których opis jest *sui generis* oryginałem „słuchającym do kształtowania na jego podstawie po danego tworu realnego” (Gasparski 2002).*

Punktem wyjścia pracy tej instytucji była próba wstępnego zdefiniowania istoty prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania i jej miejsca w zespole nauk o działaniu, nazywanych przez Tadeusza Pszczołowskiego (1978) ergologicznymi (od greckiego „*ergon*” - dzieło, a także działanie), przy zastosowaniu następujących klasycznych kryteriów definicji nauk: * przedmiot badania, a więc zakres rzeczywistości objęty danymi nauki; * punkt widzenia, a więc tzw. względy badania (z jakiego względu dany przedmiot jest analizowany); * metoda formułowania twierdzeń; * typ badania; * forma twierdzenia.

Według tych kryteriów możemy skonstruować tablicę charakteryzującą prakseologiczną teorię organizacji w strukturze podstawowych nauk ergologicznych.

Tablica 1

Dyscyplina naukowa	Ogólna teoria systemów	Prakseologia	Cybernetyka	Nauka o organizacji i zarządzaniu
Kryteria, Charakterystyka				Organizacja
Przedmiot badania	System systemów	Działanie ludzi	Sterowanie i informacja	zespołów ludzkich

Wzgl d badania	Funkcjowanie	Sprawno	Zwi zki przyczynowo-skutkowe, sprawno	Sprawno
Metoda formułowania twierdze	Głównie dedukcja	Intuicja i dedukcja	sterowania Indukcja i dedukcja	Indukcja i dedukcja
Typ bada	Konstatacyjne	Główne perspektywy	Konstatacyjne i prospektywne	Prospektywne
Forma twierdze	Twierdzenia metodologiczne	Twierdzenia teoretyczne i dyrektywy praktyczne	Twierdzenia teoretyczne	Twierdzenia teoretyczne i dyrektywy praktyczne

Ogólna teoria systemów (L. Bertalanffy 1969) reprezentuje najwyższy poziom uogólnienia, wyjątkowo na wysokim poziomie abstrakcji mechanizmy funkcjonowania systemów w ogóle, a nie tylko systemów żywych. Przedmiotem badania, głównie dedukcyjnych jest funkcjonowanie systemu systemów, których wyniki mają charakter konstatacyjny.

Cybernetyka, stworzona przez N. Wienera, zdefiniowana w tytule jego podstawowej pracy *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie* i **prakseologia** mają podobny stopień ogólności twierdzeń wzajemnie się wykluczających. Prakseologia zajmuje się jednak sprawnością człowieka działania ludzkiego, cybernetyka zaś bada złożone układy dynamiczne i procesy informacyjne określające zachowanie systemu w celu znalezienia zasad, metod i środków technicznych dla osiągnięcia optymalnych rezultatów sterowania. Należy zwrócić uwagę, że cybernetyka wskazuje na podobieństwo procesów sterowania w złożonych systemach przyrody i żywej i nieżywej, jednakowoż nie traktuje w swoich rozważaniach człowieka i maszyn. Przedmiotem zainteresowania prakseologii jest jedynie indywidualne i zespołowe działanie człowieka.

Prakseologia w ujęciu Kotarbińskiego jest umiejscowiona w etyce dzielonej na: naukę o życiu szczęśliwym (felicjologię), prakseologię - naukę o sprawnym działaniu i deontologię moralną, czyli naukę jak należy żyć, by zasłużyć na miano przodnego człowieka. Prakseologia jest też zaliczana do logiki jako tzw. logika czynu. Mieści się w ten sposób również w metodologii, nauce o metodach, opisując jak należy działać sprawnie. Stąd też uzasadnione jest używanie wymiennie przez Tadeusza Kotarbińskiego jej nazw: metodologii ogólnej, ogólnej teorii czynu, ogólnej technologii działań.

Tadeusz Pszczołowski (1978) w swojej *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* podaje następującą definicję: „Prakseologia poszukuje najszerszych uogólnień odnoszących się do wszelkich form wiadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność, konstruuje i uzasadnia dyrektywy praktyczne tj. nakazy, zakazy oraz zalecenia i ostrzeżenia dotyczące wzmaganie sprawności i unikania niesprawności w działaniu. Wypracowuje systemy niezbędnych lub swoich przydatnych dla tych konstrukcji, zmierza do ujęcia ich w system dedukcyjny i do sformalizowania twierdzeń”.

Teoria (nauka) organizacji i zarz. dzania reprezentuje nie tylko prakseologia stopie uogólnienia. Koncentruje się przede wszystkim na problemach sprawności organizacji zespołów ludzkich działających w instytucjach zarządzanych, a więc takich, w których można wyodrębnić członów kierowniczych.

Według profesora Kotarbińskiego (1969), „ogólna teoria organizacji, a więc ogół ocen sprawności dotyczących swoich kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich - stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii, rozumianej jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach. Prakseologia bowiem, tak rozumiana, zawiera tezy ogólniejsze dotyczące głównie działań indywidualnych, kooperacji negatywnej i kooperacji pozytywnej, oraz tezy bardziej szczegółowe, dotyczące swoich kategorii z tych trzech wyodrębnionych postaci działania”.

Tadeusz Pszczołowski, w *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (1978), określa teorię organizacji jako „dział prakseologii, której przedmiotem badań i dociekań są współdziałanie i walka w obrębie zespołów ludzkich tworzących organizacje i warunki sprawności ich funkcjonowania”.

Profesor Jerzy Kumal (1969) twierdzi, że: „prakseologia nie zajmuje się formami organizacyjnymi działania. Wykrywa ona cechy sprawności wspólne dla wszystkich działań, niezależnie od ich form zorganizowania. Natomiast z chwilą, gdy prakseolog w dociekaniach swoich zaczyna uwzględniać formy organizacyjne działań, opuszcza on teren badań prakseologii i przechodzi na teren badań teorii organizacji i zarządzania”.

Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania posługuje się podstawową aparaturą pojęciową prakseologii, wzbogacając ją pojęciami przyjętymi z ogólnej teorii systemów, cybernetyki i amerykańskich teorii organizacji i zarządzania zintegrowanych w podejście systemowe. Bolesław Kuc, w swojej definicji podanej w ramach opracowania pod redakcją A. K. Komińskiego (1983), dodaje jeszcze cech przyjmowania postulatów konkretyzmu i adekwatności twierdzeń.

Wielodyscyplinarne omawianej teorii, podobnie jak i prakseologii, wynika z bogactwa czynników oddziałujących na sprawność działania organizacji, która jest funkcją:

* doboru, kwalifikacji i zachowania człowieka; *struktury dynamicznej - organizacji procesu pracy; * struktury statycznej, podziału kompetencji, hierarchii, ustalenia wi zi słu bowych, funkcjonalnych, informacyjnych i technicznych; * obiegu informacji i procesu decyzyjnego; * technologii i poziomu instrumentalizacji, a wi c ilo ci i jako ci narz dzi, maszyn i urz dze ; * ilo ci i jako ci posiadanych zasobów rzeczowych; * materialnego rodowiska pracy; * oddziaływania rodowiska ekonomicznego, technologicznego i społeczno-politycznego.

Aby okre li warunki sprawno ci tych wszystkich elementów, nale y wykorzysta wyniki szczegółowych dyscyplin naukowych, które zajmuj si tymi czynnikami, a które s dla teorii organizacji i zarz dzania naukami pomocniczymi.

Prakseologiczna teoria (nauka) organizacji i zarz dzania, niezale nie od swego rodowodu prakseologicznego, jest synteza wyników bada wielu dyscyplin i jako taka nie da si umie ci w adnym z tradycyjnie wyodr bionych pionów naukowych. Nie mo na jej okre li jako nauk humanistycznych, wyst puje w niej bowiem wiele tre ci technicznych i matematycznych, nie mo na te zakwalifikowa do nauk technicznych i matematycznych, bo w ten sposób zubo yłoby si jej walor humanistyczny. Uwzgl dnienie jej wytkowej sytuacji wydaje si wa ne, ułatwi bowiem krytyczne ustosunkowanie si do tendencji jednostronnego podej cia do problemów sprawno ci działania organizacji.

W wyniku szeroko zakrojonej analizy ukształtował si zarys modelu prakseologicznej teorii, czy skromniej nazywanej - nauki organizacji i zarz dzania, obejmujcej nast puj ce zało enia:

* **Ontologiczne:** Sprawno jako atrybut organizacji b dcej teleologicznej informacyjnej cało ci składaj c si z cz ci współprzyczyniaj cych si do powodzenia cało ci, której zarz dzanie jest procesem decyzyjnym wg zintegrowanego systemowego cybernetycznego modelu input-output w rodowisku ekonomicznym, technologicznym i społeczno -politycznym.

***Epistemologiczno-metodologiczne:** Badania indukcyjno-empiryczno-dedukcyjne.

* **Aksjologiczne:** Ogólno-humanistyczny system warto ci *fair play* - odniesiony do kryterium sprawno ci i całego arsenału prakseologicznych utylitarnych ocen.

* **Skali:** Makro-Mezo-Mikro.

* **Poziomu:** Powy ej redniego poziomu abstrakcji o dwustronnych walorach normatywnych sprawno ci i niesprawno ci (jak nale y i jak nie nale y robi).

Wy ej przedstawione zało enia mogły budzi i budziły wiele w tpliwo ci, cho by co do aksjologicznej roli sprawnej roboty. Ocenianie działa

tylko ze wzgl. du na ich prakseologiczn. užitarn. sprawno., a wi. c. osi - gni. cie zamierzonego celu przy minimalizacji kosztów, mogłoby doprowadzi. do paradoksalnej pozytywnej oceny, np. obozu w Auschwitz.

St. d. te. i. przyj. cie. okre. lonych. zało. e. aksjologicznych. nawi. zuj. cych. do racjonalistycznej koncepcji deontologii moralnej rozwijanej przez Tadeusza Kotarbi. skiego. Warto tu przypomnie. słynne powiedzenie profesora Kotarbi. skiego: „wi. skie. rodki. u. winiaj. dzieło” i., e. w. dłu. szym. przedziale. czasowym. gubi. efekt. sprawno. ciowy. Faktem jest, e. teza. ta. potwierdziła. si. np. w rozwoju i upadku. re. imu. komunistycznego w Rosji.

Niezale. nie. jednak. od tych. stale. dyskusyjnych. fragmentów. przyj. tych. zało. e. były. one. wystarczaj. co. zarysowane. dla. prowadzenia. rozwojowych. bada. i. kształtowania. dyrektyw. dobrej. roboty.

2. Zarys rozwoju prakseologicznej teorii organizacji i zarz. dzania w latach 1956-1989. Polityczna „odwil ” 1956 roku umo. liwiła. zasadnicz. zmian. nastawienia. w. stosunku. do. szeroko. rozumianej. teorii. organizacji. i. zarz. dzania, której. kapitalistyczny. ameryka. ski. rodowód. z. góry. j. dyskwalifikował. w. oczach. komunistycznej. nomenklatury. okresu. stalinowskiego. lat. 1945-1956.

Traktat o dobrej robocie Tadeusza Kotarbi. skiego, pierwsze kontakty. sty. pendialne. z. ameryka. sk. szkoł. „human-relations”, kształtowan. pod. silnym. wpływem. teoretycznej. idei. dezalienacji. klasycznego. socjalizmu (Kie. un. 1991), stworzyły. now. atmosfer. politycznej. przychylnoci. dla. racjonalnej. my. li. organizacyjnej.

St. d. te. lata. 60. i. 70. XX. wieku. były. okresem. dynamicznego. rozwoju. my. li. prakseologicznej. W. 1969. roku. został. utworzony. Komitet. Organizacji. i. Zarz. dzania. Polskiej. Akademii. Nauk, w. skład. którego. weszli. trzej. przedstawiciele. nurtu. prakseologicznego: Tadeusz. Kotarbi. ski, Jan. Zieleniewski. i. Witold. Kie. un. W. ten. sposób. organizacja. i. zarz. dzanie. zostały. wyodr. bnion. samodzielnie. cz. ci. nauki. We. wszystkich. uczelniach. ekonomicznych, prawniczych. i. szkołach. politechnicznych. wprowadzono. przedmiot. „organizacja. i. zarz. dzanie” i. szeroko. rozpropagowano. hasło. „Dobrej. Roboty”, w. skrócie. „DO-RO”, organizuj. c. konkursy. dobrej. roboty. i. ró. ne. formy. współzawodnictwa. Organizowano. te. kursy. organizacji. i. zarz. dzania. dla. najwy. szej. kadry. kierowniczej, prowadzone. równie. w. o. rodku. rz. dowym. w. Jadwisinie. dla. ministrów. Prof. Leszek. Krzy. anowski. w. swojej. pracy. *Nauki. organizacji. w. Polsce. w. latach. 1900-1995* słusznie. wi. c. okre. la. lata. 1969-1980. jako. „okres. nobilitacji. i. rozkwitu. nauk. organizacji. w. Polsce”.

Jej. powa. nym. ograniczeniem. w. praktyce. wdroweniowej. był. jednak. stale. istniej. cy. dogmatyzm. totalitarnego. ustroju, zakładaj. cy. priorytet. politycznych. zało. e. nad. sprawno. ci. działania. Zarysowuj. cy. si. konflikt. **prakse-**

ologia - polityka, istnieje czy niestety również w ustroju demokracji liberalnej, jest jednym z podstawowych problemów współczesnej rzeczywistości.

Pierwszym, nawinującym do *Traktatu o dobrej robocie*, dziełem mającym na celu upowszechnienie wiedzy prakseologicznej i idei dobrej roboty, były *Zasady sprawnej roboty* wydane w 1960 r. i wielokrotnie wznawiane.

Tadeusz Kotarbiński we wstępie do tej książki pisze o niedobrej robocie w Polsce, o lamazarnym tempie załatwiania spraw, o upowszechnionym brakoróbstwie. Sekret stymulowanego usprawnienia, to przede wszystkim rozwój wiedzy o sprawnej robocie i upowszechnienie tego hasła.

Punktem wyjścia pracy Pszczołowskiego było wyjaśnienie roli prakseologii jako swoistej gramatyki czynu, teorii sprawnego wiadomego, umyślnego działania nawet pod przymusem. Sprawnego działania określanego jest opisowo jako pewien ideał i czynniki, które w sobie wszystkie zalety dobrej roboty. Pszczołowski, zaczynając metodycznie od aparatury pojęciowej, definiuje obrazowo, posługując się opisem sytuacyjnym, takie pojęcia jak: czyn, narzędzie, tworzywo, wytwór, zdarzenie, rzecz, materiał, sposób działania, metoda, dzieło.

Następnie konsekwentnie analizuje proces sprawnego działania, zaczynając od planowania czynności, twierdząc: „dobre przygotowanie to połowa roboty”. Rozważania nad funkcją planowania są okazją do pogłębionej refleksji nad praktykami wysuwania hipotez i metody prób i błędów.

Nawinującym do idei Kotarbińskiego twierdzi, że dobry plan w syntetycznym ujęciu powinien być: celowy, wykonalny (i to wykonalny sprawnie), zgodny wewnątrznie, przejrzysty w strukturze, niezbyt szczegółowy, giętki, długodystansowy, podający terminy wykonania poszczególnych etapów i realizacji całości.

W toku dalszych wywodów Pszczołowski koncentruje się na istotnym, poza skutecznością, elemencie sprawności, a mianowicie ekonomii wysiłku i koordynacji działań zespołowych, a następnie - na procesie podejmowania decyzji z uwzględnieniem badań operacyjnych i metod matematycznych. Koncepcja sprawnego działania obejmuje syntetyczny zestaw jego cech: * skuteczność, a więc osiągnięcie zamierzonego celu; * dokładność - najbliżej zbliżenie do wzoru; * staranność - wytrwałego wykonania z troską o udatność wytworu, ewentualnie uzupełnionego o pozytywne cechy dodatkowe, nie odbiegające zbyt daleko od wzoru; * poprawność - pozbawienia usterek; * ekonomiczność, wydajność i oszczędność, działania wydajnego przy minimalnym wydatkowaniu energii.

Działanie o najwyższym poziomie sprawności - to mistrzostwo.

Dzieło Pszczołowskiego, wiadczą o wielkiej erudycji autora, z równą łatwością cytują zarówno autorów starożytnych jak i współczesnych,

jest swoistym fenomenem w bogactwie historycznego przegl du zasad sprawnego dzialania i próbie „upracticznienia „ogólnych dyrektyw prakseologii.

Kolejnym wa nym wydarzeniem dla rozwoju my li prakseologicznej była publikacja *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* Tadeusza Pszczołowskiego (1978). Jest to wiatowy ewenement - opracowanie przez jednego autora fachowej encyklopedii dotycz cej okrelonej dyscypliny naukowej. Ka de poj cie podawane w czterech j zykach jest wyczerpuj co zdefiniowane i odniesione do literatury je omawiaj cej.

W wyniku dalszych prób podstawowych bada nad prakseologiczn teori organizacji i zarz dzania powstało par wa nych pozycji maj cych równie charakter podr czników akademickich. Rol podstawowego podr cznika odegrało monumentalne dzieło pierwszego kierownika Zakładu Prakseologii - Jana Zieleniewskiego *Organizacja zespołów ludzkich* (1965) i nast pne *Organizacja i zarz dzanie* kilkana cie razy wznawiane przez PWN.

Zieleniewski, zakładaj c teoretyczny charakter swoich rozwa ali, rozumie pod poj ciem „teoria” uproszczony opis rzeczywisto ci w celu uwydatnienia tego, co si w niej „z jakiego wzgl du uwa a za istotne” (Zieleniewski 1965a). Ten teoretyczny charakter rozwa a o wyra nie indukcyjnym charakterze zdaniem Zieleniewskiego nie jest przeciwstawny praktycznemu charakterowi nauk o organizacji i zarz dzaniu, poniewa przez nauki praktyczne rozumiemy „nauki o prawidlowo ciach zachodz cych w dzialaniu”. Akceptuj c praktyczny charakter teorii organizacji i zarz dzania, Zieleniewski wyja nia relatywizm wytycznych praktycznego dzialania. Struktur tez ogólnych o charakterze normatywnym mo na przedstawi nast puj co:

„Je eli w okoliczno ciach „o” podmiot działaj cy „p” zachowa si w sposób „z”,

- to zgodnie ze znanymi prawidlowo ciami „naturalnego” rozwoju wydarze „n” spowoduje stan „s” rzeczy „r” pod wzgl dem „w” w okoliczno ciach „o”. Je eli wi c, b d c „p” chcesz osi gn stan „s” rzeczy „r” pod wzgl dem „w”,

w okoliczno ciach „o”, to zachowaj si w sposób „z”. (Zieleniewski 1965b).

Sposób dzialania „z” jest zmienn zale n od pozostałych zmiennych, dopóki wi c nie znamy, jak mówi Zieleniewski, celu i sytuacji dzialania, konkretna wytyczna jest nieokre lona. St d zestaw dyrektyw ma jedynie charakter ułatwiaj cy zrozumienie sensu zasad ogólnych, raczej orientowanie si w zmiennych i skomplikowanych sytuacjach „do których nale y dostosowywa rozwi zania organizacyjne ni prób wyliczenia mo liwych wariantów takich sytuacji; nastawienie na twórcze stosowanie teorii i posługiwanie si zestawem pyta kontrolnych ni prób wyposa enia czytelnika w katalog gotowych rozwi za ” (Zieleniewski 1965c).

Zieleniewski podkreśla wi c relatywizm dyrektyw praktycznych, nawi -
 zuj c równie do prakseologicznej koncepcji antynomii sprawnego działania
 obejmuj cej pi podstawowych par zachowa ekstremalnych, mi dzy któ-
 rymi nale y znale Arystotelesowski złoty rodek dostosowany do danego
 rodowiska i aktualnych warunków działania. S to: *Specjalizacja - Uni-
 wersalizacja; Aktywizacja-Ograniczenie działania; Kunktacja-Antycypa-
 cja; Utrzymanie okre lonego poziomu zasobów - Pełne wykorzystanie za-
 sobów; Koncentracja sił- Zabezpieczenie wszystkich kierunków działania.*

Punktem wyj cia rozwa a Zieleniewskiego, podobnie jak i poprzednio
 Pszczołowskiego, była struktura aparatury poj ciowej prakseologu, zarówno
 poj cia: organizacji, sprawno ci, korzystno ci, jak i zestawu postaci sprawnego
 działania. Zieleniewski zwraca uwag , e wprawdzie *Traktat o dobrej ro-
 bocie* zawiera specjalny rozdział po wi cony działaniu zbiorowemu, „ale zgo-
 dnie z zasad przechodzenia od zjawisk prostych do bardziej złożonych -
 główny nacisk poło ono na działania jednopodmiotowe”. St d te i koncepcja
 rozwini cia problematyki działania zbiorowego, organizacji zespołów
 ludzkich. W zwi zku z tym na centralne miejsce wysuwa si poj cie organi-
 zacji.

Abstrahuj c od znaczenia rzeczowego organizacji jako np. przedsi bior-
 stwa, jednostki administracji publicznej czy urz du i znaczenia czynno cio-
 wego polegaj cego na organizowaniu jakich działań , Zieleniewski kon-
 centruje si na znaczeniu atrybutowym, a wi c na próbie odpowiedzi na py-
 tanie, co ró ni cało „zorganizowan od niezorganizowanej”, co jest imma-
 nentn cech organizacji? Odpowiada, nawi zuj c do definicji prof. Kotar-
 bi skiego: „**Organizacja - ogólnie poj ta cecha rzeczy lub ci gów zda-
 rze , rozpatrywanych jako złożone z cz ci oraz ze wzgl du na stosunek
 tych cz ci do siebie nawzajem i do cało ci, a polegaj ca na tym, e cz ci
 współpracują si do powodzenia cało ci**” (Zieleniewski 1965d).

Harmonijne współdziałanie cz ci okre la podstawowy element sprawn-
 no ci, któr jest ł czno . Traktuj c j jako najistotniejszy element atrybutu
 organizacji Zieleniewski pisze: „Gdyby kto s dził, e mo liwe jest współ-
 przyczynianie si bez ł czno ci mi dzy współpracownikami si ele-
 mentami, to do jego u ytku musieliby my uzupełni nasze okre lenie orga-
 nizacji, dodaj c, e chodzi nam o takie wła nie współpracownictwo, któ-
 re zakłada ł czno ” (Zieleniewski 1965 e).

Istotnym fragmentem dzieł Zieleniewskiego jest opracowanie metod
 kształtowania twierdze prakseologicznej teorii wyró niaj ce pi grup
 dróg prowadz cych do ich budowy. Punktem wyj cia zabiegów metodolo-
 gicznych jest obserwacja rzeczywistych instytucji. Mo e ona by „niemeto-
 dyczna”, w wyniku której powstaje „intuicyjne”, ogólne do wiadzenie y-
 ciowe w tym zakresie, oraz „metodyczna” naukowa, obejmuj ca ró ne na-

ukowe techniki obserwacji. Wysoki walor naukowo ci posiadaj metody polegaj ce na empirycznej analizie rzeczywisto ci, jej opisie, uogólnieniu w formie hipotez teorii organizacji i ich weryfikacji. Zieleniewski wyró nia równie metod dedukcyjn , polegaj c na formułowaniu poj podstawowych adekwatnego systemu mierzenia parametrów organizacyjnych. Ta dedukcyjna, sformalizowana teoria organizacji jest jednak kwestii przyszło ci.

Dalsze cz ci rozwa a Zieleniewskiego to analiza i zespół dyrektyw funkcjonowania zespołów ludzkich instytucji, kierowanie zespołami, proces organizowania instytucji, struktury statyczne i dynamiczne, motywacja i kontrola. Zieleniewski antycypował te tzw. podej cie systemowe, tworzc swoj oryginaln koncepcj rdzenia organizacji i kr gu zewn trznego i ich wzajemnych relacji. Oba podstawowe dzieła Zieleniewskiego były najszersz prób twórczego uj cia prakseologicznej teorii organizacji i zarz dzania przy bogatym wykorzystaniu dorobku współczesnej „d ungli” licznych ameryka skich teorii organizacji i zarz dzania.

W wyra nym nawi zaniu do prac Kotarbi skiego, Pszczółowskiego i Zieleniewskiego pojawiały si dalsze cało ciowe opracowania o charakterze podr cznikowym. Wymieni tu nale y: *Elementy teorii organizacji i zarz dzania* A. Czermi skiego i J. Trzcienieckiego (1969), J. Kumala *Zarys teorii organizacji i zarz dzania* (1969), W. Kie una: *Podstawy organizacji i zarz dzania* (1977) i *Wst p do teorii organizacji i zarz dzania* (1980).

We wszystkich tych podr cznikach obserwujemy bli sze lub dalsze nawi zanie do prakseologicznej aparatury poj ciowej. Punktem wyj cia jest wszechstronna analiza poj cia organizacji, równie w nawi zaniu do cybernetycznego poj cia systemu (Kie un 1977). Upowszechnia si te prosta **definicja systemu jako wyodr bnionej cz ci otaczaj cej nas rzeczywisto ci maj cej pewn wewn trzn struktur , a wi c składaj cej si z cz ci uporz dkowanych według ustalonych reguł okrelaj cych ich wzajemne relacje** (W. Gasparski i W. Kie un 1973).

W nawi zaniu do tej definicji organizacja w sensie rzeczowo-atrybutowym jest okrelana jako celowy (teleologiczny) system, którego sposób upor zdkowania polega na tym, e poszczególne cz ci współpracujac si do powodzenia cało ci, a wi c do osi gni cia jej celu.

W ten sposób ukształtowano logiczny ci g poj ciowy: * cała rzeczywisto ; * system; * organizacja jako wzgl dnie odosobniony system celowy; * instytucja, która według Zieleniewskiego jest rzecz zorganizowan , a wi c rzecz , której przysługuje cecha organizacji w znaczeniu atrybutowym w skład której wchodzi ludzie i aparatura.

Organizacja, jako system celowy nale cy do klasy systemów wzgl dnie odosobnionych, funkcjonuje zgodnie z cybernetycznym schematem *input-transformation-output*.

Podstawow wyró niaj c cech prakseologicznej teorii organizacji i zarz dzania jest jej konsekwentne nawi zywanie do naukowego dorobku obejmuj cego analiz zasad sprawnego działania, czyli tzw. dobrej roboty.

Działanie jest tym sprawniejsze, im wi cej posiada walorów sprawnoci i im wy szy stopie posiadaj te walory. Podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego działania s **skuteczno** , **korzystno** i **ekonomiczno** . Dalsze, traktowane jako walory dodatkowe dotycz ce sposobu działania to: **prostota**, **energiczno** , **czysto** i walory efektu działania: **dokładno** , **udatno** , **niezawodno** . Korzystno - jest to ró nica pomi dzy wynikiem u ytecznym a kosztami, za ekonomiczno jest okre lana stosunkiem pomi dzy wynikiem u ytecznym a kosztami.

Poj cie skuteczno ci jest stopniowalne. Rozró niamy: * działanie nieskuteczne (zero skuteczno ci); * działanie cz ciowo skuteczne; * działanie przeciwnskuteczne; * działanie oboj tne pod wzgl dem skuteczno ci.

Podstawowym warunkiem skuteczno ci jest z reguły intensywno działania - nasilenie i (albo) zag szczenie w czasie i w przestrzeni. Ta dyrektywa wi e si z prakseologiczn filozofi czynu, zaprzeczeniem bierno ci, wyuczzonej niezaradno ci. Jest to podstawowy postulat filozoficzny Kotarbi skiego przeciwstawienia si marazmowi: aktywno , energiczno , czyn jako wyraz akceptacji ycia, post pu, a tak e rado ci bytu. Człowiek szcz liwy to człowiek czynu, satysfakcji z samourzeczywistnienia si w sprawnym działaniu.

Obok bada podstawowych rozwijaj cych ogóln teori organizacji wykształciły si w Zakładzie Prakseologii zespoły prakseologicznych bada specjalistycznych. Stanisław Kowalewski rozpocz ł badania nad sprawnoci administracji publicznej, obejmuj c ich zasi giem w 1963 roku 2214 (Kowalewski 1964), a dwa lata pó niej - 3 800 administracyjnych jednostek organizacyjnych.

Była to pierwsza w Polsce próba rozwini cia podej cia, które teraz robi wiatow karier , a mianowicie tzw. „**Public Management**” - traktowania administracji publicznej jako organizacji podlegaj cej zasadom konstrukcji, funkcjonowania i ocenie w kategoriach prakseologicznych. Było to radykalne odej cie od popularnej w Polsce koncepcji o francuskim rodowodzie - traktowania administracji publicznej jako terenu nauk prawnych i politologii, oraz mitu, e domen teorii organizacji i zarz dzania jest tylko działalno gospodarcza.

Kowalewski opracował precyzyjn koncepcj struktur organizacyjnych administracji i metodologi relacji przełony - podwładny. Jego szeroko rozbudowan analiz rozpi to ci kierowania i koncepcji płaskich struktur organizacyjnych mo na zaliczy do klasyki analizy tego problemu.

Dalszy etap prakseologicznych badań nad administracją to analiza organizacji pracy kierowników administracji terenowej (Kieun 1970), badania nad zagadnieniem rozpiętości i zasięgu kierowania J. Dzidy (1969), analiza problemu podwójnego podporządkowania (Madurowicz 1973), głęboka analiza prakseologicznych aspektów kontroli administracji państwowej B. Kuca (1970), analiza organizacji pracy kierowników wydziałów wojewódzkich rad narodowych, która objęła swoim zasięgiem około 90% populacji (Kieun 1970). Warto również zwrócić uwagę na badania nad sprawnością funkcjonowania biura (W. Jarzobowski 1974).

Traktowanie prakseologu jako ogólnej metodologii, swoistej gramatyki czynu, wielokrotnie podkreślonej przez Tadeusza Kotarbińskiego, było drogowskazem do rozwijania pragmatycznie nastawionej **metodologii projektowania**. W wyniku wieloletnich badań Wojciech Gasparski publikuje w 1978 roku książkę: *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*. Dokonuje w niej szerokiego przeglądu istoty działania i jego projektowania jako przedmiotu studiów metodologicznych. Omawia te w oryginalny sposób poszczególne elementy ogólnej metodologii projektowania różniąc:

pragmatyczn teori projektowania obejmując:

1. wyróżnienie typów czynności wykonywanych przy uprawianiu projektowania; 2. opis procedury projektotwórczej; 3. dopatrzenie się, do których wykonania wiadomie lub nie wiadomie zdają projektanci i opartą na tym kodyfikację norm poprawnego postępowania w projektowaniu,

apragmatyczn, zajmując się tym „co ma być projektowane, czyli projektem *in statu nascendi* oraz wytworami projektowania”.

Gasparski, nawijając do różnic wprowadzonego przez Tadeusza Kotarbińskiego, zalicza metodologię projektowania ze względu na jej cząstkowość do metodologii prakseologicznej, a ze względu na jej cząstkowość do metodologii logicznej.

Problematykę metodologii organizowania rozwijał również Z. Martyniak, ze środowiska krakowskiego, publikując, obok wcześniejszych artykułów, pozycje (1971 i 1974), książkę *Elementy metodologii projektowania* (1976).

Nawijając do trafnie zdefiniowanej przez Kotarbińskiego i Pszczołowskiego tezy, jego zalecenia i przestrogi prakseologii dotyczą zarówno wzmacniania sprawności, jak i unikania niesprawności, rozwinęła się prakseologiczna koncepcja negatywnego sprzężenia zwrotnego określającego to, czego nie należy robić.

Sprawne działanie to eliminacja marnotrawstwa, ale nawet przy zachowaniu należytej staranności mogą powstać pewne straty niematerialne do uniknięcia (rozkuś, manka kasjerskie, ubytki magazynowe czy transportowe itp.), stąd te jedynie takie sytuacje, w których występuje marnotrawstwo

przekraczające granice społecznej tolerancji, możemy uznać za dysfunkcyjne, dewiacyjne czy patologiczne, traktując te określenia zamiennie.

Filozofia negatywnego sprzeczności zwrotnego oraz empiryczne i dedukcyjne kształtowanie dyrektyw określających to, czego nie należy robić, mają swój historyczny rodowód prakseologiczny. Tak właśnie były skonstruowane badania nad organizacją pracy dyrektorów w banku (Kie un 1968), gdzie indeks dysfunkcji stał się podstawą koncepcji „dyrektora intelektualisty”, a więc samoregulacyjnego mechanizmu wiadomej, racjonalnej refleksji w kręgu działań ograniczonych dyrektywami, czego nie należy robić. Kontynuacją tego podejścia były badania nad autonomizacją jednostek organizacyjnych przedstawione przeze mnie w pracy: *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji* (Kie un 1970). Wydana poza cenzurę, rozszerzona wersja tej pracy w tłumaczeniu angielskim: *Autonomization of Organizational Units. From Pathology of Organization*, ukazała się w 1977 roku.

Autonomizacja jednostek organizacyjnych wyraża się zachwianiem równowagi funkcyjnej wynikającej z faktycznej (nieformalnej) zamiany celu ogólnego, któremu ma służyć dana jednostka organizacyjna, na partykularny cel własny, oraz zamiany postawy społecznej (w interesie całego ci) na postawę egotyczną (w interesie własnym). Tak pojęta autonomizacja stanowiła dysfunkcję organizacyjną, może być przedmiotem analizy dokonywanej w dwóch płaszczyznach: struktur organizacyjnych oraz postawy uczestników.

Wyniki dalszych badań zespołu Zakładu Prakseologii nad patologią organizacji zostały opublikowane w zbiorowej pracy: *Bariery sprawności organizacji* (Kie un red. 1978) gdzie, obok mojego wstępu do opracowania o zjawiskach patologicznych jako bariery sprawności, znajdujemy m. in. opracowanie Jadwigi Staniszkis: *Sytuacje konfliktowe a sprawność*, Witolda Jarzbowskiego: *Fikcje organizacyjne i działania pozorne*, oraz wyniki badań nad niesprawnościami we wprowadzeniu elektronicznej techniki obliczeniowej Wiktora Askanasa. Badania nad dysfunkcją działalności administracyjnej i biurokratyzmem prowadzone były też przez zespół profesora Jerzego Kurnala ze Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (1966 i 1972).

Dalsze badania nad patologią makro-organizacji ZSRR i państw demokracji ludowych były kontynuowane przeze mnie w Kanadzie. Prakseologiczna analiza niesprawności tych państw, z dedukcyjnie uzasadnioną tezą o nieuchronnym upadku komunizmu została przedstawiona w pracy *Management in Socialist Countries in Montrealu* (Kie un 1986, Kie un 1988 wyd. rozszerzone). Trzecie, uaktualnione wydanie ukazało się w Nowym Jorku i w Berlinie Zachodnim (Kie un 1991).

Kwintesencją tych badań nad dysfunkcją, dewiacją, patologią organizacji było wyróżnienie podstawowych zjawisk: **gigantomani, luksusomanii, korupcji, arogancji władzy**, obrazowo przedstawianych jako: **Cztery Jedycy Apokalipsy Zarządzania**, a także zjawiska negatywnej autonomizacji, fikcji organizacyjnej, działań pozornych i procesu zwikszania się stopnia optymizmu w ocenie funkcjonowania organizacji w miarę posuwania się w górę po szczeblach hierarchii.

Przedmiotem dalszych prac w środowisku prakseologicznym była analiza możliwości formalizacji prakseologii i teorii organizacji i zarządzania. Już w 1960 roku zgromadzono wokół tej problematyki wybitnych polskich ekonomistów, ekonometryków, matematyków, logików, takich jak: O. Lange, R. Bartoszyński, A. Ehrenfeucht, Z. Helwig, Z. Pawlak, W. Sadowski, K. Szaniawski. W pracach tych brał udział przebywający wówczas w Polsce prof. A. Rappoport, z Michigan State University. Należy tu zwrócić uwagę na publikację Z. Pawlaka na temat matematycznej teorii organizacji (Pawlak 1962) będącą pionierską próbą w tej dziedzinie.

Do ostatnich chwil swego istnienia jako wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, Zakład Prakseologu organizował prace nad formalizacją teorii organizacji. Na szczególnie uwagę zasługują opracowania J. Koniecznego (1970) i H. Stonerta (1967).

Szeroki zakres objęty badania z zakresu psychologii i socjologii organizacji o charakterze normatywnym, podporządkowane idei prakseologicznej sprawności. Wymienić tu należy prace Xymeny Gliszczyńskiej kształtującej model motywacji (1971), Jarosława Rudniańskiego dotyczącej sprawności pracy ucznia (1976), Piotra Płoszajskiego: *Psychosocjologiczne metody doskonalenia organizacji* (1977) i *Elementy socjologicznej analizy organizacji* (1978).

Wyodrębnione dziedziny badań stanowiła działalność prof. Mariana Mazura (1971) kreującej modele sprawności w procesie informacji i motywacji przy wykorzystaniu aparatury pojęciowej Wienerowskiej cybernetyki blisko związanej z prakseologią.

Próbą szerszego oddziaływania na rozwój badań prakseologicznych i dokonania praktycznych wdrożeń usprawniających była inicjatywa zorganizowania ogólnopolskiej grupy tematycznej: „Systemy organizacji i zarządzania” prof. Zieleniewskiego, podjęta w 1970 roku. Idea tych badań polegała na skoncentrowaniu jak największej ilości ośrodków badawczych w interdyscyplinarnej analizie nad organizacją i zarządzaniem, przy zastosowaniu aparatury i metodologii prakseologicznej.

W ramach tych, już po odejściu prof. Zieleniewskiego na emeryturę w 1971 roku, pracach koordynowanych przez Zakład Prakseologu wzięły udział zespoły z ośrodków (warszawskiego, łódzkiego, lubelskiego, wro-

oławskiego) o ró nych specjalno ciach: ekonomistów, ekonometryków, cybernetyków (J. Rachwalski, W. Radzikowski, J. Muj el, T. Kasprzak, Z. Prochot), socjologów (A. Podgórecki, A Sarapata, J. Staniszkis, K. Doktor, W. J - drzycki), psychologów (X. Gliszczy ska, R. Kowaluk, K. Obuchowski, J. Ekel, Z Pietrasi ski), teoretyków organizacji (J. Zieleniewski, M. Bielski, S. Chajtmman, W. Grudzewski, L. Krzy anowski, S. Kowalewski, Z. Mikołajczyk, B. Gli ski, Z. Szeloch, W. Kie un, H. Mreła, J. Dzida), prawników (H. Malinowski, L. Bar). Kierownictwo nad grup tematyczn z ramienia Zakładu Prakseologii podj ł prof. A. Zalewski. Zgromadzony w bibliotece Zakładu Prakseologii w wyniku tych bada materiał dokumentacyjny obj ł ogółem 470 pozycji.

W 1973 roku badania te zostały powa nie ograniczone zarówno z przy czyn typu politycznego, jak i formalnych problemów natury organizacyjno - finansowej. W roku tym, dotychczas samodzielny Zakład Prakseologii został wł czony do gigantycznego, bez mała 700 osobowego Instytutu Organizacji i Kierownictwa PAN i Ministerstwa Nauki, Szkolnictwa Wy szego i Techniki, który jednak został zlikwidowany w 1976 roku.

Kadra naukowa tego Instytutu zasiła Instytut Bada Systemowych PAN, Instytut Filozofii i Socjologii PAN i Instytut Doskonalenia Kadr Kierowniczych przemianowany na Instytut Organizacji i Zarz dzania i Doskonalenia Kadr. Nast piło w ten sposób daleko id ce rozproszenie kadr o rodowodzie prakseologicznym. Niestety, okazało si , e konflikt prakseologia - polityka był stale aktualny.

3. Zarys rozwoju prakseologicznej teorii organizacji w latach 1989-2001. Okres po odzyskaniu niepodległ ci w 1989 roku został zapocz tkowany niekorzystnymi zmianami dla pozycji prakseologicznej nauki organizacji i zarz dzania. Zlikwidowany został zasłu ony Instytut Zarz dzania i Administracji, dawniejszy Instytut Organizacji Zas dzania i Doskonalenia Kadr, stworzony przy współpracy z Organizacj Narodów Zjednoczonych (UNIDO) i utrzymuj cy blisk współprac z podobnymi czołowymi o rodkami Europy Zachodniej (Fontainebleau, Genewa, Bradford). Instytut ten m. in. rozwijał koncepcj Public Management w nawi zaniu do prakseologicznej tradycji twórczo ci Stanisława Kowalewskiego.

Najbogatsza biblioteka problemów organizacyjnych znajduj ca si w tym Instytucie została rozproszona, a cz ciowo po prostu zniszczona, podobnie jak bogate materiały dydaktyczne, np. filmy. Na miejsce tego Instytutu zorganizowano Centraln Szkół Administracji szkol c elitarne, małe zespoły kadry administracyjnej z programem prawie całkowicie poz bawionym problematyki prakseologiczna-organizacyjnej, zgodnie z archaiczn tradycj francusk , e administracja jest przede wszystkim dziedzin nauk prawnych i politycznych.

Równolegle, dotychczas wyodrębniony dział nauki „organizacja i zarządzanie” został przekształcony na „zarządzanie i marketing”, co wprawia w zdumienie, wiadomo bowiem, że marketing jest jedynie jedną z funkcji zarządzania instytucjami gospodarczymi.

Ostatecznie nie utrzymała się żadna formalna jednostka organizacyjna skoncentrowana, tak jak niegdyś Zakład Prakseologii, na rozwoju prakseologii i prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania. Niemniej, dorobek lat 1989-2001 jest rozwijany w ramach powstałego w 1990 roku Towarzystwa Naukowego Prakseologii i indywidualnej aktywności naukowej dawniejszych pracowników i doktorantów Zakładu Prakseologii i niegdyś współpracujących instytucji.

Towarzystwo Naukowe Prakseologii ma ambicję rozwijania swojej działalności w skali międzynarodowej. Wśród jego członków znajdujemy wielu wybitnych uczonych z Finlandii, USA i Czech. We współpracy z wydawnictwem Transaction Publisher z Rutgers University of New Jersey systematycznie publikuje serię: „Praxeology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology”. Dotychczas ukazały się cztery tomy tej serii.

Towarzystwo Naukowe Prakseologii we współpracy z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN kontynuuje wydawanie kwartalnika „Prakseologia”, w którym znajdujemy opracowania dotyczące filozoficznych, teoretycznych, metodologicznych i praktycznych zagadnień sprawności działania.

Dalszą wybitną działalność Towarzystwa jest wydawanie, wraz z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN, wszystkich dzieł Tadeusza Kotarbińskiego. Dotychczas ukazały się cztery tomy.

Z indywidualnych opracowań naukowców ze środowiska zwanego z Zakładem Prakseologii należy wymienić dwukrotnie wydaną pozycję Marcina Bielskiego *Organizacje, istota, struktury, procesy* (1996). Książka ta, mając równie służyć za podręcznik akademicki, wyróżniłbym jako specjalnie oryginalny, głęboki interpretacyjny, ciekawie opracowany dyskusyjny nad dylematem centralizacja - decentralizacja i omówienie sytuacyjnego podejścia do budowy struktur.

Zofia Mikołajczyk, konsekwentnie rozwijając swoje zainteresowania technikami organizatorskimi, wydała w 1997 roku: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, twórczo i oryginalnie przedstawiając zarówno analizę i diagnozę organizacyjną, jak i projektowanie i wdrażanie zmian. Czesław Sikorski (2000) wydał książkę: *Zachowania ludzi w organizacji*, nawiązując do tezy o priorytecie inwestowania w ludzi dla osiągnięcia sukcesu organizacji.

Ukazała się też nowa seria podręczników. Bolesław Rafał Kuc, były pracownik Zakładu Prakseologii, opublikował w dwóch wydaniach *Zarz* -

dzanie Doskonałe (1999 i 2000), koncentruj c si , obok stereotypowych dla podr czników zarz dzania problemach, na oryginalnej koncepcji przywó dztwa oraz mi dzynarodowym zarz dzaniu. Adam Bednarski w swoim *Zarysie organizacji zarz dzania* (1998) cytuje dotychczasowe osi gni cia szkoły prakseologicznej, równie trafnie nawi zuj c do polskich osi gni w dziedzinie rozwoju demokracji i szacunku dla wiedzy. Jolanta Szaban, kontynuuj c swoje zainteresowania z okresu studiów doktoranckich w Zakładzie Prakseologii nad organizacj pracy kierowników, publikuje prac : *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych* (2000). Stefan Kwiatkowski (2000) twórczo rozwija oryginaln koncepcj intelektualnej przedsi biorczo ci maj c zbie ne elementy z prakseologicznym modelem dyrektora-intelektualisty (Kie un 1958). Władysław Kobylski w swojej dwutomowej pracy *Organizacja i zarz dzanie* (2000) omawia zarówno histori rozwoju, jak i podstawowe idee „polskiej szkoły prakseologicznej”.

Moje kolejno unowocze niane podr czniki akademickie wydawane po 1989 roku stanowi cało ciowy wykład nawi zuj cy do podanych w pierwszym rozdziale tego opracowania zało e prakseologicznej teorii organizacji i zarz dzania. Zawieraj tak e wyodr bnione rozdziały z omówieniem prakseologicznej aparatury poj ciowej i systemu prakseologicznych ocen. I tak, podr cznik: *Organisation et Gestion Manuel de Base* (1990) zawiera rozdział: *Praxeologie: appareil des notions et les regles du travail efficient*. Podobnie w nast pnym podr czniku: *Organisation et Management* (1992 i 1996). W ostatnio wydanym w Polsce nowym podr czniku *Sprawne zarz dzanie organizacj* (dwa wydania: 1997 i 1998) znajduj si rozdziały: *Sprawno* i *Ogólne wytyczne sprawnego dzialania*

Mo na oczywi cie znale znacznie wi cej pozycji naukowych mieszczycych si w ramach prakseologicznej teorii organizacji i zarz dzania, jej aparatury poj ciowej i struktury ocen, lecz prace te nie daj satysfakcjonujcych rezultatów wdro eniowych.

4. Dylematy wdro e - konflikt modelowy - prakseologia - polityka.

Prakseologiczna teoria organizacji i zarz dzania jest nauk praktyczn o jednoznacznie teleologicznym normatywno-wdro eniowym charakterze. Niestety, próby praktycznego wdro enia jej dyrektyw zarówno w okresie PRL, jak i obecnie w okresie III Rzeczypospolitej nie s zadawalaj ce.

Punktem wyj cia rozwa a nad procesem wdra nia **prakseologicznego modelu intensywno-jako ciowego** mo e by analiza sprzeczno ci pomi dzy nim, a wykształconym w warunkach socjalistycznego totalitaryzmu politycznym modelem **ekstensywno-ilo ciowym**. Model ten był funkcj określonej rzeczywisto ci społecznej PRL, politycznego programu rewolucyjnego tempa rozwoju. A eby jak najszybciej rozpocz dzialanie, nie mo na

było sobie pozwolić na zbyt długi okres preparacji, wobec tego bez dokładnego planu zaopatrzenia, transportu, całej organizacji procesu rozpoczynano działanie, zakładając, że w czasie jego realizacji pokona się piąte trudności. Był to okres walki o ilościowe wykonanie planu, czysto obwarowanego symbolicznym terminem (np. na cztery rocznicy rewolucji październikowej), w czasie której trzeba było improwizować i wykazywać kumoterskim sprytem, co oczywiście nie sprzyjało jakości wykonania. Jej niską jakością powodowała konieczność usuwania licznych usterek w procesie eksploatacji. Model ten, typowy dla gospodarki w krajach zacofanych, wpływał na preferencje postawy skuteczności, nastawionej na realizację założonych zadań z neglowaniem kosztów, a preferencja ilościowego efektu działalności powodowała wykształcenie się pewnych typowych postaw wytwórcy.

W szczególności utrwaliły się niezamierzone wzorce patologiczne, jak np. fikcyjne wykonanie zadania: uroczyste otwarcie jakiegoś obiektu, a później poprawianie usterek i wykazywanie go przez wiele miesięcy. Historycznym, akademickim przykładem jest Dworzec Centralny w Warszawie otwarty w grudniu z okazji zjazdu partu i przyjazdu pociągami Leonida Breżniewa, a oddany do publicznej eksploatacji dopiero w maju następnego roku. Jednocześnie model ekstensywno-ilościowy sprzyjał wykształceniu się postawy sprytu ilościowego typu kumoterskiego. Tworzyła się siatka wzajemnych świadczeń na zasadzie *do ut des*, określająca hierarchię stosunków międzyludzkich. Była to prosta droga do wszelkiego typu łapówkarstwa, nieformalnej wymiany wzajemnych usług, dająca nieraz fikcyjny efekt. Zginęła tu bowiem ocena jakości, a kreatywność przerodziła się w swoistą formę „cwaniactwa”. W dłuższym okresie, pomimo pierwotnych pozornych sukcesów, jego rola wychowawcza była ujemna - niszczyła trwałe infrastruktury moralne, wykształcając wzorce aktywności typu: „byle jak, aby dłużej i szybko”.

Przeciwstawny, **prakseologiczny model działania organizacyjnego ma charakter intensywno-jakościowy**. Proporcje czasowe i merytoryczne pomiędzy preparacją a realizacją i kontrolą działania układają się tu odmiennie. Zdarzają się sprawy z probabilizmem zdarzeń usiłujące się zredukować do stopnia niepewności. Dokonuje się przede wszystkim analizy celu pod kątem jego osiągalności i dostępnoci. Bada się, czy cel jest w ogóle możliwy do zrealizowania w skali aktualnego stanu wiedzy i techniki, następnie ocenia się dostępność jego realizacji na podstawie bilansu środków finansowych, rzeczowych i osobowych. Bilans ten musi mieć charakter zarówno ilościowy, jak czasowy i jakościowy. Pamiędzy, działanie sprawne jest skuteczne i ekonomiczne, **stąd też i daleko idąca precyzja analizy wszystkich kosztów materialnych, a także i moralnych**. Chodzi nie tylko o to, ile bieżących środków, ale jakiego gatunku i kiedy.

W procesie preparacji analizuje si równie mo liwo ci awaryjne w celu ich zapobie enia lub zlikwidowania. Im wi ksza skala wyobra ni w tej sferze, tym mniejsza niepewno w realizacji zało onego celu. Proces preparacyjny, jak wida , jest mudny i długotrwały. Jego filozofia w gruncie rzeczy wi e si z prze wiadczeniem o istnieniu obiektywnie zdeterminowanej rzeczywisto ci rz dz cej si prawami przyczynowo-skutkowymi, które nie s jeszcze w pełni znane, ale na tyle wystarczaj ce, e umo liwiaj powa n redukcj niepewno ci w działaniu. Tak przygotowany proces w fazie je go realizacji przebiega w zupełnie innej formie ni w modelu ekstensy-wno-ilo ciowym. Nie ma tu ju tego etosu walki z nieprzewidywanymi trudno ciami, walki z natur , która staje na drodze do realizacji celu. Nie ma te satysfakcji ze spontaniczno ci działania i z improwizacji, ale jest za to spokój i rytmiczno , a jako efekt wysoka jako działania przy niskich kosztach.

Jest rzecz oczywist , e czas etapu realizacji jest tu odpowiednio krótszy ni w modelu ekstensywno-ilo ciowym, istotn korzy uzyskuje si dzi ki skróceniu etapu kontroli i usuwania usterek w produkcie ko cowym. Produkt jest dobry i usterki s nieznaczne. Dłu szy czas po wi cony na etap preparacji odpowiada krótszemu czasowi po wi conemu kontroli wykonania i likwidacji usterek. Działanie w sumie nie jest wi c dłu sze, zmienia si jedynie jego struktura. Oczywicie, blednie barwa działania, nie ma ju potrzeby uruchamiania fanfar głośnych chwał zwyci zcy, który wygrał bitw o plan, bo jest to normalna ustabilizowana aktywno , której satysfakcj jest perfekcjonizm wykonania, a nie wykonanie jako takie. Kształtuje to zupełnie inny model człowieka, racjonalnego w sferze przewidywania. Człowieka, który uczy si my le kategoriami przyszło ci, a jednocze nie człowieka, który docieka praw natury i usiłuje je wykorzysta w sprawnym działaniu. **Człowieka, który uczy si wyzwala doskonało z ka dego poczynania.** Jest to model wychowawczy mistrza, który ceni swoje dzieło jako efekt swojej my li i staranno ci w działaniu. Jest to człowiek autentyczny, który nie ma potrzeby kreowania stanów fikcyjnych, bo nie ma dla nich miejsca w modelu. Jednocze nie sprawnie preparacji i wyeliminowanie przypadkowo ci działania odrzuca potrzeb działa patologicznych, zwi zków kumoterskich i wykazania si dora nym sprytem. Inaczej zaczyna si kształtowa układ hierarchii warto ci, ju nie „byle jak, ale du o i szybko”, ale „dobrze, starannie, cho by mniej”.

Tworzy to zupełnie inny klimat, kształtuj cy solidno , staranno , odpowiedzialno , zaufanie, a wi c wszystkie cechy nazywane przez Tadeusza Kotarbi skiego, w dialekcie l skim, „spolegliwo ci ”, których wagi nie mo na przeceni . Ten wychowawczy, wysoce moralny walor „dobrej roboty” wyja nia trafno traktowania przez Tadeusza Kotarbi skiego prakseologii jako cz ci etyki.

W latach 1956-1989, mimo praktycznego upowszechnienia modelu ekstensywno-ilo ciowego było (jak wspomniałem na pocz tku) miejsce dla modelu intensywno-jako ciowego, m.in. w ramach promocji idei Dobrej Roboty, w skrócie okre lanej jako Do-Ro. Rozwijanie wiedzy prakseologicznej jako obowi zkowego wykładu w wy szych uczelniach na podstawie podr czników Zieleniewskiego, Kumala i Kie una musiało oddziaływać pozytywnie na stopniowe wykształcanie si wiadomo ci rangi prakseologicznego podej cia. Wa n rol odgrywał te proces doskonalenia w zakresie prakseologicznej teorii organizacji wysokich kadr, nie wył czaj c kadry ministerialnej.

W latach 1990-2001, niestety, nie udało si daleko id ce wdrowanie zasad prakseologicznej teorii organizacji, „byle-jako ” organizacyjna prze-ważała w przeprowadzeniu procesu transformacji gospodarczej i administracyjnej. Niemniej, warunki konkurencyjnego wolnego rynku stopniowo wymuszaj wdrowanie prakseologicznego modelu intensywno-jako ciowego.

Trudniejszym problemem jest pozytywne rozwi zanie konfliktu prakseologia - polityka w sferze działa władzy prawodawczej, wykonawczej i s -downiczej, gdzie patologiczny model Czterech Je d ców Apokalipsy Zarz dzania odgrywa stale zbyt du rol .

5. Konkluzja. Ostateczna konkluzja z wy ej przedstawionego, dalece niekompletnego zarysu organizacji bada i prób wdrowe dyrektyw polskiej prakseologicznej szkoły teorii organizacji i zarz dzania, sprowadza si do prostego postulatu intensywnego rozwijania prakseologicznej wiedzy organizacyjnej i odwagi w sprawnym likwidowaniu permanentnego konfliktu na etapie wdrowe pomi dzy prakseologi a polityk .

Bibliografia:

- Auby, J. F. (1996) *Management Public*. Edition Dalloz, Paris.
- Bartoli, A. (1997) *Le management dans les organisations publiques*. Dunod, Paris.
- Bednarski, A. (1998) *Zarys teorii organizacji i zarz dzania*. Toru .
- Bertalanffy, L. (1956) *General SystemTheory*. In: "Yearbook of the Society for General System Research", nrl.
- Bielski, M. (1967) *Polska my l naukowa w dziedzynie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*, w: „Problemy Organizacji”, nr 9.
- Bielski, M (1974) *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*. PWE. Warszawa.
- Bielski, M. (1996) wyd.2: *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Łód .
- Bolesta-Kukulka, K. (1978) *Miejsce i rola konfliktu w organizacji*, w: Kie un W. (red) *Bariery sprawnoci organizacji*. Warszawa.
- Czermski, A., Trzcieniecki J. (1969) *Elementy teorii organizacji i zarz dzania*.

- Drucker, P. (1999) *Management Challenge for XXI Century*. Harper Business, London.
- Dzida, J. (1969) *Rozpi to i zasi g kierowania w teorii i praktyce*. Warszawa.
- Farnham, D., Horton, S. (1996) *Managing the New Public Services*. Macmillan, London.
- Gasparski, W. (1978) *Projektowanie. Konceptyjne przygotowanie dziaa* . Warszawa.
- Gasparski, W., Kie un, W. (1973) *O niektórych wspólnych zagadnieniach metodologicznych teorii organizacji i zarz dzania oraz teorii systemów technicznych i ich sterowania, prakseologia*" nr 2/46.
- Gasparski, W., Pszczółowski, T. (1983) *Praxiological Studies. Polish Contributions to the Science of Efficient Action*. D. Reidel, Dordrecht, PWN, Warsaw.
- Gasparski, W. (1993) *A Philosophy of Practicality; A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbi ski*. "Acta Philosophica Fennica", Helsinki.
- Gasparski, W. (2002) *Tadeusz Kotarbi ski - filozof praktyczno ci i jego dzieło*, Seminarium Krytyczna Teoria Organizacji. Warszawa.
- Gli ski, B. (1990) *Podstawy zarz dzania przedsi biorstwami*. Warszawa.
- Gliszczy ska, X. (1982) *Motywacja do pracy*. Warszawa.
- Jarz bowski, W (1974) *Nowoczesne biuro. Organizacja i technika*. Warszawa.
- Jarz bowski, W. (1978) *Fikcje organizacyjne i dziaania pozorne*, w: Kie un, W., *Bariery sprawno ci organizacji*. Warszawa.
- Kie un, W. (1974) wyd. 2, *Dyrektor. Z problematyki zarz dzania instytucj* . Warszawa.
- Kie un, W. (1980) wyd. 2, *Podstawy organizacji i zarz dzania*. Warszawa.
- Kie un, W. (1977) *Autonomization of Organizational Units. From Pathology of Organization.*, bez cenzury. Warszawa.
- Kie un, W. (1990) ed. 2 *Organisation et Gestion*. Manuel de Base ONU, Bujumbura.
- Kie un, W. (1991) ed. 3 *Management in Socialist Countries*. De Gruyter, Berlin, New York.
- Kie un, W. (1992) *Organisation et Management*. ONU, Kigali.
- Kie un, W. (2000) *Reforma administracyjna a sfera społeczna*. Sejm RP, Warszawa.
- Kie un, W. (2000) *Czterech Je d ców Apokalipsy*. „Kultura” Marzec, Pary .
- Kie un, W. (2000) *Transformacja administracji w wietle teorii organizacji i zarz dzania*. „Master Business Administration”, nr 1, Warszawa.
- Kie un, W. (2000) *Naprawi pa stwo „Rzeczpospolita”*, 17 listopada.
- Kie un, W. (2001) *Dorobek Polskiej Szkoły Prakseologicznej. Przeszło i Przyszło Nauk o Zarz dzaniu*. Łód .
- Kobyli ski, W. (2000) *Organizacja i Zarz dzanie* (2 tomy). Warszawa.
- Kotarbi ski, T (1957) *Czyn*, w: *Wybór pism*. Warszawa, s. 422.
- Kotarbi ski, T. (1955) *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław, Warszawa, Kraków, Gda sk.
- Kowalewski, S. (1973) *Teoria struktury administracji pa stwowej*. Warszawa.
- Kowalewski, S. (1974) wyd.2, *Przeło ony i podwładny*. Warszawa.
- Ko mi ski, A. K., Zawilak, A. M. (1982) *O organizacji - dwugłos wzgl dnie uporz dko-*
wany. Warszawa.

- Ko mi ski, A. K. (red.) (1983) *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa.
- Krzy anowski, L. (1992) *Podstawy nauki o organizacji i zarz. dzaniu*. Warszawa.
- Kwiatkowski, S. (1967) *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*. Warszawa.
- Kwiatkowski, S. (1970) *Organizacyjna rola kierownika*. Warszawa.
- Kwiatkowski, S. (2000) *Przedsi biorczo intelektualna*. Warszawa.
- Kuc, B. R. (1970) *Prakseologiczne aspekty kontroli administracji pa stwowej*. Warszawa.
- Kuc, B. R. (1983) *Prakseologiczna teoria organizacji*, w: Ko mi ski, A. K., *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa.
- Kuc, B. R. (1978) *Autonomizacja działu kontrolnych na przykładzie administracji pa stwowej*, w: Kie un, W., *Bariery sprawno ci organizacji*. Warszawa.
- Kuc, B. R. (2000) wyd. 2, *Zarz. dzanie doskonałe*, Wyd.2. Warszawa.
- Kurnal, J. (1969) *Zarys teorii organizacji i zarz. dzania*. Warszawa.
- Kumal, J. (1979) *Teoria organizacji i zarz. dzania*. Warszawa.
- Madurowicz, W. (1973) *Prakseologiczne aspekty podwójnego podporz. dkowania organów administracji terenowej*, praca doktorska w aktach Zakładu Prakseologii.
- Marek, M., Turska, A. (1978) *Konflikty organizacyjne z otoczeniem i modele ich rozwi zy wania*, w: Kie un, W. *Bariery sprawno ci organizacji*. Warszawa.
- Martyniak, Z. (1971) *Zagadnienia metodologii działalności ci organizatorskiej*. „Problemy Organizacji” nr.3.
- Martyniak, Z. (1974) *Ogólna metodologia organizowania*. „Aktualno ci Ekonomiczne”, Kraków.
- Martyniak, Z. (1976) *Elementy metodologii organizowania*. Warszawa.
- Mikołajczyk, Z. (1977) *Techniki organizatorskie*. Warszawa.
- Mikołajczyk, Z. (1997) *Techniki organizatorskie w rozwi zywaniu problemów zarz. dzania*. Warszawa.
- Pawlak, Z. (1963) *Zarys matematycznej teorii organizacji*. „Materiały Prakseologiczne” nr 6.
- Piekara, A. (1997) *Ekspertyza. Organizacja dwustopniowego podziału terytorialnego w aspekcie prawnym i samorz. dowym*. Warszawa.
- Płoszajski, P. (1977) *Psychosocjologiczne metody doskonalenia organizacji*. Warszawa.
- Płoszajski, P. (1978) *Elementy socjologicznej analizy organizacji* Warszawa.
- Pszczółowski, T. (1976), *Zasady sprawnego działania*, wyd. V. Warszawa.
- Pszczółowski, T. (1978) *Mała encyklopedia praxeologii i teorii organizacji*. Wrocław, Warszawa, Kraków. Gda sk.
- Pszczółowski, T. (1962) *Umiej tno przekonywania i dyskusji*. Warszawa.
- Pszczółowski, T. (1978) *Organizacja od przodu i od tyłu* Warszaw a.
- Rudnia ski, J. (1967) *Sprawno umysłowa*. Warszawa.
- Szaban, J. (1978) *Patologie w organizacji pracy kierowniczej*, w: Kie un, W. (red) *Bariery sprawno ci organizacji*. Warszawa.

- Szaban, J. (2000) *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (1973) *Długo okresu realizacji usprawnie* . Warszawa.
- Sikorski, Cz. (1988) *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2000) *Zachowanie ludzi w organizacji*. Warszawa.
- Staniszkis, J. (1972) *Patologie struktur organizacyjnych*. Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.
- Staniszkis, J. (1978) *Sytuacja konfliktowa a sprawno* , w: Kie un, W. (red) *Bariery sprawno ci organizacji*. Warszawa.
- Wawrzyniak, B. (1977) *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarz dzenia*. Warszawa.
- Wawrzyniak, B. (1987) *Szkoła zarz dzenia*. Warszawa.
- Wiener, N. (1971) *Cybernetyka, czyli komunikacja w zwier ciu i maszynie*. Warszawa.
- Zieleniewski, J. (1965), wyd. 2, *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa.
- Zieleniewski, J. (1965a) wyd.2. s.17.
- Zieleniewski, J. (1965b) wyd. 2 s.19.
- Zieleniewski, J. (1965c) wyd. 2 s. 20.
- Zieleniewski, J. (1965d) wyd. 2. s. 83.
- Zieleniewski, J. (1965e) wyd. 2 s.1 15.
- Zieleniewski, J. (1975) *Zarz dzenie i organizacja*. Warszawa.