

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 1 (58)



W. Walczak, *Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu*, „e-mentor” 2015, nr 1 (58), s. 22–32, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1153>.



Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu

Waldemar Walczak

Dający się obecnie zaobserwować dynamiczny rozwój nauk o zarządzaniu organizacjami skłania do podjęcia próby sformułowania kilku istotnych przemyśleń dotyczących tej dyscypliny naukowej. Ożywione dyskusje dotyczą w szczególności rozważań nad statusem poznawczo-metodologicznym i zakresem problematyki badawczej oraz pytań związanych z tożsamością nauk o zarządzaniu. Znacznie mniej uwagi poświęca się krytycznej refleksji na temat użyteczności współczesnych metod i koncepcji zarządzania upowszechnianych w literaturze przedmiotu. Rzadko również podejmuje się tematykę diagnozy przyczyn rozbieżności, jakie występują pomiędzy teorią naukową a praktyką zarządzania.

Zagadnieniem, które wydaje się być całkowicie pomijane w prowadzonych rozważaniach, jest kwestia dążenia do poznawania oraz upowszechniania prawdy na temat badanej rzeczywistości organizacyjnej (wyodrębnionych problemów badawczych), co powinno być jednym z fundamentalnych celów każdej dziedziny nauki. Nie ulega wątpliwości, że popularyzacja nowych idei i poglądów może prowadzić do przewartościowania, a tym samym podważenia utartych kanonów i sposobów (stereotypów) myślenia, które przez większość środowiska naukowego są uznawane za jedynie słuszne opinie. Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty analizy krytycznej w naukach o zarządzaniu i jej zalet w kontekście systemowego ujęcia organizacji jako metody przybliżającej do poznawania prawdy o badanych problemach, zjawiskach i procesach.

Dążenie do prawdy jako podstawowy cel nauki

Termin „nauka” w szerokim ujęciu może być zdefiniowany jako autonomiczna część kultury społecznej służąca poznaniu i zrozumieniu świata, w którym żyje-

my. Można powiedzieć, że nauka to celowa, racjonalna i przemyślana działalność jednostek ludzkich, mająca na celu dogłębne poznanie, wyjaśnienie i zrozumienie rzeczywistości, wyrastająca z potrzeb jej opanowania i przekształcania¹. Według definicji przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne PAN: *nauka, obejmująca swoim zakresem nauki ścisłe, przyrodnicze, społeczne i ekonomiczne, stanowi usystematyzowaną wiedzę uzyskiwaną przez obserwację i eksperymentowanie, badanie i rozmyślanie*². Warto w tym miejscu zauważyć, że obserwacja została wymieniona na pierwszym miejscu jako metoda prowadząca do zdobywania wiedzy. Takie podejście wydaje się słuszne, bowiem akcentuje fakt, że formułowanie problemów badawczych, podobnie jak ich rozpatrywanie, analiza i weryfikacja, nie może się odbywać w oderwaniu od rzeczywistości.

Jerzy Marian Brzeziński, powołując się na opinie wyrażane przez Kazimierza Twardowskiego i Leszka Kołakowskiego, stwierdza, że dążeniu ku prawdzie powinna być podporządkowana działalność badawcza naukowców, bowiem właśnie poznawanie prawdy stanowi naczelną wartość, jaka legła u podstaw istnienia takich instytucji jak uniwersytet czy akademia³. Autor przytacza ponadto bardzo cenną myśl Klemensa Szaniawskiego na temat poszukiwania prawdy – powinno się ono odbywać *wyłącznie na drodze logiki i doświadczenia, bez oglądania się na jakiegokolwiek względy uboczne*⁴. Stanisław Filipowicz, zgadzając się w pełni z zacytowanymi poglądami, stwierdza, że *z dążeniem do prawdy związany jest cały majestat nauki i jej autorytet*⁵ i jednocześnie zadaje bardzo ważne pytanie: co w istocie oznacza akcentowana potrzeba troski o prawdę? Autor uważa, że odpowiedź jest oczywista – przede wszystkim prawo do krytyki⁶. Nauka bowiem czerpie swą siłę przede wszystkim

¹ W. Walczak, *Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu – dylematy i kontrowersje*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej” 2014, nr 2, s. 5.

² Zob. *Kodeks etyki pracownika naukowego*, załącznik do uchwały PAN nr 10/2012 z 13.12.2012 r., Warszawa 2012, s. 4, <http://www.instytucja.pan.pl/index.php/komisja-do-spraw-etyki-w-nauce/skad-komisji>, <http://www.instytucja.pan.pl/index.php/komisja-do-spraw-etyki-w-nauce/skad-komisji>, [19.08.2014].

³ J.M. Brzeziński, *Po co Akademia? O dostojeństwie nauki*, „Nauka” 2012, nr 2, s. 22–24.

⁴ Tamże, s. 24.

⁵ S. Filipowicz, *Krytyka. Imponderabilia i strategia*, „Nauka” 2012, nr 2, s. 33.

⁶ Tamże, s. 33–34.

z wolności myślenia i swobody krytyki, które stanowią rękąmię prawdy⁷. Interesującym uzupełnieniem dla cytowanych opinii może być stanowisko wyrażone przez Piotra Sztompkę, że *Uniwersytet demonstrował zawsze integralny związek nauczania z własnymi badaniami, w których szukał prawdy, nawet wtedy gdy wydawała się całkowicie bezużyteczna*⁸. Głównym celem nauki było i jest ustalanie faktów, a potem ich wyjaśnianie, mające umożliwić zrozumienie przyczyn i mechanizmów rządzących światem. Podkreślić jednak należy, że *nie ma nic bardziej praktycznego jak wiedza prawdziwa, sprawdzona teoria naukowa, nawet gdy jej stosowność nie jest natychmiastowa, lecz odroczone niekiedy nawet o stulecia*⁹. W świetle zacytowanych przemyśleń znanych przedstawicieli polskiej nauki można uznać, że prawda w nauce odgrywa ważną rolę – jest bowiem pożądaną i cenioną wartością. Analogicznie – zgodnie z zasadami logiki – można wnioskować, że postawa charakteryzująca się dążeniem do odkrywania prawdy i jej upowszechniania również powinna być w środowisku naukowym postrzegana jako oczekiwana wartość kapitału ludzkiego.

Podejście interdyscyplinarne w naukach o zarządzaniu

*Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem oraz współdziałaniem organizacji gospodarczych, przede wszystkim przedsiębiorstw, lecz również instytucji sektora publicznego (administracji rządowej i samorządowej, instytucji naukowych, oświatowo-wychowawczych, służby zdrowia, opieki społecznej, instytucji kulturalnych i innych). Obejmują swoim zakresem zagadnienia, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach racjonalnych decyzji i sprawne funkcjonowanie organizacji, przyczyniając się do skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów*¹⁰. Podkreśla się, iż koncentrują się na sprawności działań zespołowych, a do ich istoty należą m.in. szeroko rozumiane uwarunkowania i problemy pracy kierowniczej. W ocenie Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów istotnym problemem badawczym w naukach o zarządzaniu są w szczególności rozważania, których główny ciężar ukierunkowany jest na praktyczne dyrektywy dotyczące

*konkretnych decyzji*¹¹. Z takiego sformułowania wynika, że teorie naukowe powinny mieć wartość poznawczą i jednocześnie walory aplikacyjne.

Zofia Mikołajczyk zauważa, że *współczesna wiedza ma charakter interdyscyplinarny i czerpie podstawy swoich możliwości i osiągnięć z tego właśnie kierunku postępowania*¹². Rozwój teorii zarządzania pozostaje zatem w ścisłym związku z innymi dyscyplinami naukowymi, co zdaniem autorki wymusza *inkorporację do metodologii zarządzania metod i technik „rodem” z innych dziedzin i dyscyplin naukowych*¹³. *Stosowanie ujęć interdyscyplinarnych jest konsekwencją złożoności problemów badawczych podejmowanych przez nauki o zarządzaniu i wynika ze specyfiki przedmiotu badań, jakim jest organizacja. Polega na rozpatrywaniu danego zagadnienia na różnych płaszczyznach, integrowaniu wiedzy wypracowanej przez inne pokrewne dziedziny nauki, szukaniu nowych wzorów poznania i rozumowania, odmiennych metod i narzędzi badawczych. Kładzie nacisk na podejście kompleksowe, analizując wszystkie kluczowe aspekty i uwarunkowania, które są ważne z punktu widzenia badanego problemu, zagadnienia*¹⁴. Interdyscyplinarność problemów badanych przez nauki o zarządzaniu sprawia, że wiedza z zakresu zarządzania nie jest wyizolowana, bowiem niejako uzupełnia się i łączy z innymi dziedzinami nauki, w szczególności z ekonomiczną oraz naukami prawnymi. Przedstawiając merytoryczne uzasadnienie przemawiające na rzecz konieczności integrowania wiedzy prawniczej z teorią zarządzania, można odwołać się do zaproponowanej definicji, w myśl której *zarządzanie jest świadomym, przemyślanym i usystematyzowanym procesem, prowadzonym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów), rozciągającym się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią*¹⁵. Zważanie na aspekty prawne przy rozpatrywaniu zagadnień z zakresu zarządzania jest dodatkowo uzasadnione faktem, że to właśnie przepisy prawne wyznaczają ramy dla wszystkich procesów decyzyjnych. Oznacza to, że dla prawidłowego wyjaśnienia konkretnych zjawisk

⁷ W. Walczak, *Dążenie do poznawania prawdy...*, dz.cyt., s. 7.

⁸ P. Sztompka, *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1, s. 8.

⁹ Tamże, s. 8.

¹⁰ *Zakres dyscyplin „ekonomia”, „finanse” i „nauki o zarządzaniu” w ramach dziedziny „nauki ekonomiczne”, Komunikat nr 7/2013, Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów, http://www.ck.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=29:k-o-m-u-n-i-k-a-t-n-r-32009&catid=10:komunikaty-centralnej-komisji&Itemid=33, [11.12.2014].*

¹¹ Tamże.

¹² Z. Mikołajczyk, *„Dżungla” metod zarządzania i konieczność ich uporządkowania*, [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfatego, Katowice 2008, s. 127.

¹³ Z. Mikołajczyk, *Metamorfozy metod zarządzania we współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfatego, Katowice 2009, s. 86.

¹⁴ W. Walczak, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, „Zeszyty Naukowe Studia Ekonomiczne” nr 118, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 528–529.

¹⁵ W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności, „e-mentor”* 2012, nr 2 (44), s. 22, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917>.

i procesów zarządczych trzeba również brać pod uwagę szerokie spektrum uwarunkowań prawnych, które rzutują na całokształt funkcjonowania i działalności danej organizacji.

Maria Romanowska podziela te poglądy, stwierdzając, że *każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym, wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego*¹⁶. Zasadne wydaje się zatem podejście holistyczne, które będzie uwzględniać aspekty nie tylko ekonomiczne i techniczne, ale także prawne, psychologiczne, społeczne i kulturowe. Można sądzić, że taki punkt widzenia jest przejawem ewolucyjnego sposobu myślenia w badaniach nad organizacją i zarządzaniem¹⁷. Konieczność łączenia wiedzy z wymienionych dziedzin naukowych przy analizowaniu problematyki zarządzania jest zrozumiała również z uwagi na fakt, że to ludzie są podstawowym składnikiem każdej organizacji. W związku z tym, aby poznać motywy ich zachowań i postaw, niezbędne staje się przyjęcie szerszej perspektywy myślowej.

Analiza krytyczna w naukach o zarządzaniu – założenia i cele

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest konstatacja wyrażona przez Kazimierza Zimniewicza, że *nauki o zarządzaniu narodziły się z potrzeb praktyki i tej praktyce winny służyć*¹⁸. Wyróżnia się zatem dwa filary nauk o zarządzaniu: teorię i praktykę. Kluczowy problem sprowadza się do określenia ich wzajemnych relacji, a przede wszystkim praktycznej przydatności wiedzy naukowej z zakresu zarządzania¹⁹. Powszechną akceptację zyskuje opinia, że wiedza o zarządzaniu organizacjami wymaga nie tylko stałego rozwijania i dostosowywania do przeobrażeń oraz zmieniających się warunków otoczenia, lecz również konfrontowania popularyzowanych teorii z praktyką poprzez badania empiryczne. Co ważne, w początkowym okresie powstawania teorii zarządzania kolejność działań w ramach tej konfrontacji miała kierunek odwrotny, gdyż podstawą budowania wiedzy naukowej były obserwacje i praktyczne doświadczenia²⁰. Jest to myśl przewodnia, która kładzie szczególny akcent na podstawy i źródła poznania w naukach o zarządzaniu.

Wnikliwa obserwacja badanych obszarów (fragmentów) rzeczywistości organizacyjnej stanowi element

inicjujący procesy myślowe, a zarazem pozwala weryfikować poprawność rozumowania i prawdziwość prezentowanych wniosków, sądów wartościujących, opinii oraz ocen badanego zjawiska (zagadnienia). Zasadniczy dylemat polega na tym, że procesy poznawcze są w dużym stopniu zależne nie tylko od posiadanej wiedzy, rozeznania w danej problematyce, lecz także, a może przede wszystkim, od zdolności analitycznego myślenia i dostrzegania tego, co nie dla wszystkich wydaje się oczywiste bądź jest łatwo zauważalne. Odnosi się to do percepcji analizowanych faktów (informacji, zdarzeń, procesów), która wymaga szybkiej diagnozy wzajemnych powiązań, współzależności między różnymi cząstkowymi elementami, aby umożliwić ich całościowe postrzeganie. Równie ważne jest dopatrywanie się koincydencji wybranych procesów oraz współlistnienia określonych sytuacji, które mają swoje głębsze podłoże, niż mogłoby się wydawać. To właśnie zdolności analityczne i dociekliwość w znacznej mierze determinują wartość wiedzy zdobytej w wyniku prowadzonych obserwacji. Mirosław Laszczak uważa, że na procesy poznawcze wpływ ma również nasza intuicja i doświadczenie, które wzajemnie się przenikają. To, co człowiek sądzi, zależy zarówno od posiadanej przez niego wiedzy i doświadczeń, poziomu świadomości, sposobu rozumowania, jak też od kolejnych wniosków i dedukcji, jakie pojawiały się w toku zdobywania oraz interpretowania pozyskanych informacji²¹. Zdarzenia z przeszłości i konsekwencje wynikające z wcześniejszych doświadczeń mogą pozostawić różne ślady w pamięci, wywierając tym samym istotny wpływ na interpretację aktualnie rozpatrywanego problemu. Nie budzi najmniejszej wątpliwości fakt, że obserwacja rzeczywistości dodatkowo umożliwia dokonanie oceny przydatności nauki, dzięki porównaniu teorii z działaniami mającymi swoje potwierdzenie w praktyce.

Jan Lichtarski uważa, że naturalne i pożądane dla rozwoju nauki jest dążenie do eliminowania, a przynajmniej zmniejszania luki występującej pomiędzy teorią a praktyką zarządzania²². Ten postulat jest powszechnie głoszony i pozostaje niekwestionowany, niemniej jednak istota problemu sprowadza się do pytania, co powinno się czynić, aby niwelować te rozbieżności? Odpowiedź na tak postawione pytanie z pewnością nie jest prosta ani jednoznaczna. Moż-

¹⁶ M. Romanowska, *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe WWSZiP” nr 27, Wałbrzych 2014, s. 106.

¹⁷ Por. J. Strużyńska, *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3, s. 9–21.

¹⁸ K. Zimniewicz, *O potrzebie dyskusji na temat metod zarządzania*, [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, dz.cyt., s. 136.

¹⁹ Zob. K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

²⁰ Z. Mikołajczyk, *Renesans i pozytywizm w stosowaniu metod zarządzania (mimo nieprzewidywalności zmian)*, [w:] J. Rokita (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2012, s. 14.

²¹ M. Laszczak, *Intuicja w zarządzaniu*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka” 2011, nr 1, s. 89.

²² J. Lichtarski, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 14.

Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy...

na jednak sądzić, że źródłem inspiracji są związki pomiędzy zmianami w teorii i praktyce oraz kwestia rozwijania wiedzy naukowej.

Tworzenie nowych teorii oraz ich upowszechnianie uważa się za desygnat nauki²³. Jerzy Niemczyk zaznacza, że *rozwój nauki może mieć charakter kumulatywny lub eliminacyjny*²⁴. Oznacza to, że następuje on w wyniku dwóch wzajemnie uzupełniających się procesów. Pierwszy z nich sprowadza się do doskonalenia, wzbogacania i poszerzania wiedzy naukowej, a drugi odnosi się do ciągłej weryfikacji wiedzy istniejącej i budowania na jej zrębach nowej wiedzy²⁵. Można więc powiedzieć, że w tym drugim przypadku kładzie się nacisk na identyfikację wiedzy nieaktualnej, jak również nieprawdziwej, która została za taką uznana w wyniku empirycznej konfrontacji z praktyką zarządzania.

Bolesław Kuc prezentuje interesujący pogląd, że jeśli naukę będziemy postrzegać jako efekt działań ukierunkowanych na zdobywanie i tworzenie wiedzy, to możemy ten proces przedstawić w postaci schematu składającego się z następujących czterech elementów: fakty, teoria, przewidywanie, fakty²⁶.

Zaprezentowane na rysunku elementy przedstawiają ideę procesu tworzenia wiedzy naukowej w bardzo dużym uproszczeniu. Głównym założeniem jest tu stwierdzenie, że fakty rozumiane jako wynik obserwacji stanowią punkt wyjścia do tworzenia każdej nauki oraz jednocześnie są elementem docelowym. Nauka rozpoczyna się bowiem od obserwacji wybranego fragmentu badanej rzeczywistości, a końcowe procesy poznawcze dotyczą efektów (skutków) wdrażania ustaleń naukowych²⁷.

Stanisław Sudoł wymienia cztery główne funkcje, które spełniają nauki o zarządzaniu:

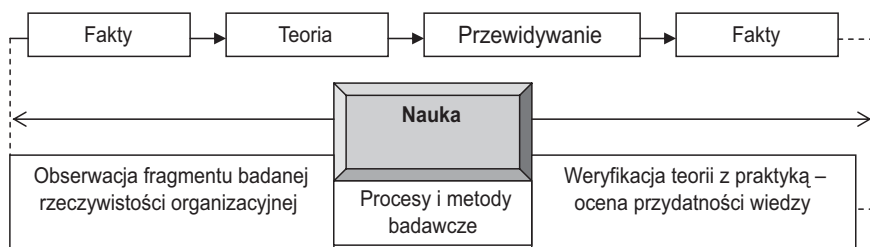
- *deskrypcyjną (opisową)*,
- *eksplanacyjną (objaśniającą)*,

- *predykcijną (prognostyczną)*,
- *aplikacyjną (możliwość praktycznego zastosowania wyników nauki)*²⁸.

Autor dodaje, że nauki o zarządzaniu zalicza się do nauk stosowanych, co sprawia, że funkcja aplikacyjna powinna być najważniejsza²⁹. Zgadzać się z tym poglądem, można by jednak zadać dwa ważne pytania: czy faktycznie teorie zarządzania znajdują swoje zastosowanie w praktyce i czy rozwój nowych koncepcji wpływa na usprawnienie, większą efektywność funkcjonowania współczesnych organizacji? Niestety obserwacja praktyki zarządzania skłania do sformułowania biegunowo odległych refleksji, że wiele popularizowanych nowych teorii kompletnie nie przystaje do rzeczywistości – są niejako oderwane od realiów. W przypadku nauk o zarządzaniu dystans pomiędzy teorią a praktyką jest wyjątkowo zauważalny, w odróżnieniu do innych nauk ścisłych, np.: technicznych, medycznych, przyrodniczych. Co więcej, wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu powinna spełniać jeszcze jedną ważną funkcję społeczną – umożliwić poznanie prawdy o badanych zjawiskach dotyczących zasad i reguł funkcjonowania współczesnych organizacji, a tym samym kształtować świadomość i sposób myślenia ludzi. Analiza krytyczna jest właśnie jedną z metod, które w swoich założeniach mają temu służyć.

Jerzy Apanowicz, wyjaśniając istotę poznania naukowego, zwraca uwagę, że jest to proces przebiegający w kilku fazach. Rozpoczyna go etap, w którym badacz za pomocą zmysłów postrzega i rejestruje różne fakty i zjawiska. Prowadzi to do zdobycia informacji na temat określonych zagadnień i problemów, które znajdują się w kręgu zainteresowań danej osoby. Następnie zgromadzony materiał zostaje poddany poznaniu myślowemu, które jest świadomie podejmowaną czynnością intelektualną. Polega ona

Rysunek 1. Elementy składowe tworzenia wiedzy naukowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kuc, *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.

²³ M. Ćwiklicki, *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Błaszczuk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, „Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 243.

²⁴ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 16.

²⁵ Tamże.

²⁶ B. Kuc, *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.

²⁷ Tamże, s. 73–75.

²⁸ S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014 nr 1, s. 18.

²⁹ Tamże, s. 18.

na ustaleniu związków i zależności między faktami, zjawiskami, problemami. Proces poznania myślowego zapewniają takie operacje jak:

- analiza i synteza,
- dedukcja i indukcja,
- porównywanie i przeciwstawianie,
- uogólnianie i wnioskowanie³⁰.

Podkreśla się, że te operacje myślowe przekształcają konkretne fakty i zjawiska w pojęcia i sądy wartościujące. *Najwyższym stopniem poznania naukowego jest poznanie empiryczne. Weryfikuje ono poznanie zmysłowe i myślowe*³¹. Jest wyjątkowo cenne, bowiem umożliwia zdobycie informacji i wytworzenie wiedzy, których nie można uzyskać poprzez poznanie zmysłowe i myślowe. Co więcej, *poznaniem empirycznym tworzy podstawy do formułowania teorii i praw naukowych*³². Na tle przytoczonych stwierdzeń, które mają wartość ponadczasową, można powiedzieć, że empiria jest źródłem poznawania prawdy, a własne (osobiste) doświadczenia związane z pracą w danej organizacji stanowią bezcenną wiedzę, której nie zdobędzie się dzięki czytaniu książek. Wiedza popularyzowana w niektórych teoriach naukowych czasami tworzy wyidealizowany i zgoła iluzoryczny obraz funkcjonowania współczesnych organizacji i procesów składających się na zarządzanie nimi.

Podjęwając próbę przybliżenia terminu „analiza”, można ją określić mianem świadomie prowadzonego procesu myślowego, który *polega na rozłożeniu pewnej całości na jej części składowe i rozpatrywaniu każdej z nich osobno*³³. Sprowadza się to do wyodrębnienia cech, właściwości i składników badanego przedmiotu lub zjawiska. Badania analityczne w naukach o zarządzaniu mają na celu przede wszystkim wykrycie struktury i mechanizmów działania danej organizacji. Stosując analizę, kładzie się szczególny nacisk na rozłożenie badanych struktur, zjawisk i faktów na części składowe, tak aby umożliwić zgłębienie ich istoty, a także poznanie związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy wyodrębnionymi czynnikami (procesami, zdarzeniami). W teorii zarządzania wskazana jest analiza, której podstawę stanowi systemowe traktowanie i rozpatrywanie zjawisk oraz procesów organizacyjnych³⁴. Wydaje się, że najważniejszym podejściem jest wszechstronne rozpatrywanie badanego fragmentu rzeczywistości organizacyjnej, tzn. z uwzględnieniem aspektów strukturalnych, organizacyjno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Dzięki temu można dokładniej poznać i zrozumieć uwarunkowania rzutujące na działalność danej organizacji i sposób zarządzania nią. Analiza jest pierwszym etapem,

który stanowi punkt wyjścia dla dalszych czynności badawczych, dlatego też ma ona istotne znaczenie. Jej naturalnym uzupełnieniem jest synteza, rozumiana jako proces myślowy łączący w całość elementy składowe (badane zjawiska i fakty) wyodrębnione w wyniku przeprowadzonej analizy. Innymi słowy oznacza całościowe, poznawcze potraktowanie danego zjawiska lub struktury. *Przy pomocy takich operacji myślowych jak porównywanie, abstrahowanie i uogólnianie zmierza do wykrywania w połączonej, nowej całości istotnych właściwości i zależności (związków)*³⁵. Wobec powyższego uważa się, że *synteza stanowi swoistą jedność z analizą, a proces analizy i syntezy jest zamkniętą całością*³⁶. W nawiązaniu do zaprezentowanych rozważań i zacytowanych opinii, trzeba zadać pytania: czym szczególnym będzie się wyróżniać „analiza krytyczna”, jakie są jej podstawy, założenia i cele, a także dlaczego powinno się ją stosować w naukach o zarządzaniu?

U podstaw analizy krytycznej w zarządzaniu – jako holistycznego procesu myślenia – leży kilka fundamentalnych założeń dotyczących istoty samego pojęcia, jakim jest zarządzanie, wynikających z wnikliwej obserwacji praktyki (rzeczywistości organizacyjnej). Ukierunkowują one kolejne operacje analitycznego myślenia i rozumowania na dostrzeganie tych ważnych szczegółów i zagadnień, które nie zawsze są w dostateczny sposób akcentowane w teoriach naukowych popularyzowanych w literaturze przedmiotu. Co więcej, analiza krytyczna nie zakłada *a priori* podważania istniejących teorii bądź koncepcji zarządzania, lecz koncentruje się na rozpoznawaniu ich rozbieżności z konkretnymi przykładami działań (procesów, zachowań ludzkich) w sferze praktyki. Podstawowe założenia będące podłożem (punktem wyjścia) podejmowania analizy krytycznej wynikają m.in. z następujących cech zarządzania w praktyce:

- *Zarządzanie organizacją jest zintegrowanym zespołem działań i procesów, które w większości przypadków dotyczą rozporządzania cudzym majątkiem i dysponowania środkami finansowymi będącymi własnością osób trzecich (pozyskiwanymi od osób trzecich)*³⁷.
- W rezultacie procesów zarządzania tworzona jest wielowymiarowa sieć powiązań i zależności w sferze relacji międzyorganizacyjnych oraz siatka więzi o charakterze towarzysko-biznesowym, co ma również związek z realizacją partykularnych interesów i dążeniem do zapewnienia ponadprzeciętnych korzyści finansowych wąskiemu kręgowi osób, kosztem pozostałych członków organizacji.

³⁰ J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2000, s. 22–23.

³¹ Tamże, s. 23.

³² Tamże.

³³ Tamże, s. 24.

³⁴ Tamże.

³⁵ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2002, s. 25.

³⁶ Tamże.

³⁷ W. Walczak, *Dążenie do poznawania prawdy...*, dz.cyt., s. 18.

Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy...

- Zarządzanie w praktyce *de facto* sprowadza się do kierowania pracą oraz wykorzystywania wysiłku innych osób dla osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych przez właścicieli, menedżerów danej organizacji.
- Podstawą rozpatrywania wszystkich procesów decyzyjnych w zarządzaniu organizacją są aspekty formalnoprawne, natomiast nie można pomijać skutków ekonomicznych, a także społecznych i etycznych wymiarów podejmowanych działań – tj. postępowania menedżerów względem ludzi.
- Możliwość dokonywania czynności o charakterze zarządczym przysługuje tylko określonym osobom, które posiadają (otrzymały) uprawnienia decyzyjne w zakresie reprezentowania organizacji na zewnątrz i kierowania jej bieżącą działalnością – co stanowi legitymizację podejmowania czynności prawnych rodzących określone skutki o charakterze finansowym, a także decyzji kadrowych.
- Kluczowe przesłanki, jakie powinno się brać pod uwagę, obserwując (badając) poczynania osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją (funkcjonujących w strukturze władz), to: uczciwość, wiarygodność, przestrzeganie norm etyczno-moralnych, legalność, celowość, gospodarność i rzetelność podejmowanych działań.

Oznacza to, że analiza krytyczna kładzie nacisk w szczególności na myślenie systemowe i sieciowe³⁸, akcentując złożoność i społeczny charakter procesów zarządzania w organizacji, które trzeba postrzegać i rozpatrywać w perspektywie takich wartości jak: etyczność, moralność oraz szacunek względem drugiego człowieka³⁹. Swoim zakresem obejmuje również ważny aspekt relacji międzyorganizacyjnych⁴⁰, starając się jednakże dostrzec nie tylko samą ich treść, lecz przede wszystkim ich wielowymiarowy charakter: kumulowanie władzy, rozbudowywanie wpływów i zależności, powiązania towarzysko-biznesowe, wzajemne interesy, zawłaszczanie stanowisk, łączenie wielu funkcji itp. Dzięki temu stwarza się szansę odkrycia prawdy, która dla części osób jest niewygodna i niepożądana. Analiza krytyczna ma zadanie kierować uwagę badacza na ważne uwarunkowania, czynniki, procesy i zjawiska

występujące w praktyce zarządzania, które nie są łatwo dostrzegalne, bowiem ich identyfikacja oraz prawidłowe rozpoznanie wymagają szczególnego wyczulenia na określone sprawy. Jej poprawność i jakość są zatem w dużej mierze zależne od spostrzegawczości, docieklowości, a także posiadanych zdolności analitycznych.

Jak podkreśla Witold Kieżun, krytyczna ocena istniejących reguł teoretycznych oraz empirycznie sprawdzonej rzeczywistości wiąże się z podejściem prakseologicznym, polegającym na badaniu i ocenie sprawności organizacji w trzech podstawowych wymiarach: skuteczności, ekonomiczności i etyczności⁴¹. Można w tym miejscu przywołać powiedzenie Tadeusza Kotarbińskiego, uważanego za filozofa praktyczności⁴², że *trzeba podważać wszystko, co się da podważyć, gdyż tylko w ten sposób można wykryć to, czego podważyć się nie da*⁴³. Ta refleksja w trafny sposób oddaje sedno analizy krytycznej jako metody dochodzenia do prawdy w naukach o zarządzaniu.

K. Zimniewicz dążenie do poznawania prawdy w nauce określa mianem idealistycznego założenia. Dodatkowo prezentuje pogląd, że do osiągnięcia prawdy bliżej jest tym, którzy uprawiają nauki przyrodnicze, natomiast w naukach o zarządzaniu nie można formułować prawdy bezwarunkowej, pozahistorycznej i pozakulturowej. Charakteryzują ją one bowiem tym, że analiza tych samych faktów, informacji (zdarzeń, procesów, decyzji bądź zachowań organizacyjnych) może prowadzić do sformułowania różnych opinii, co niekiedy sprzyja manipulacji⁴⁴. Zgadzać się ze zdaniem, że ocena faktów może być subiektywna, względna i relatywna, trzeba stwierdzić, że odkrycie prawdy na gruncie nauk o zarządzaniu może wydawać się trudniejsze, ale nie jest to zadanie niemożliwe. Rodzi się pytanie: jakie kryterium prawdy w odniesieniu do sądów i teorii naukowych w zarządzaniu może mieć zastosowanie? Wydaje się, że pomocnym kryterium jest zgodność wyrażanych sądów i opinii z konkretnymi wydarzeniami, jakie występują w rzeczywistości organizacyjnej. Podobnie sądzi Tadeusz Gospodarek, który uważa, że zarządzanie jako zbiór zagadnień naukowych stanowi określoną wiedzę, która budowana jest właśnie na podstawie obserwacji zjawisk społeczno-ekonomicznych występujących we współczesnej gospodarce⁴⁵. Naukowcy muszą zmagać

³⁸ A. Jabłoński, *Myślenie systemowe i sieciowe w konstruowaniu modeli biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 2, s. 43–49.

³⁹ Zob. Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.

⁴⁰ Zob. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

⁴¹ W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 9.

⁴² W. Gasparski, *Tadeusz Kotarbiński – filozof praktyczności i jego dzieło*, [w:] W. Kieżun (red.), dz.cyt., Warszawa 2011, s. 39.

⁴³ Zob. *Misja Uniwersytetu Łódzkiego, Tadeusz Kotarbiński pierwszy rektor Uniwersytetu Łódzkiego*. Wymaga ponadto zaważenia kluczowa rola prawdy: *W poszukiwaniu i krzewieniu prawdy Uniwersytet Łódzki jest otwarty na świat w całym jego bogactwie i złożoności. Podstawową zasadą funkcjonowania uczelni jest jedność nauki, dydaktyki i wychowania w imię służby dobru i sprawiedliwości oraz przywiązania do uniwersalnych wartości etycznych i europejskich tradycji akademickich*; <http://www.uni.lodz.pl/ouni/misja>, [21.08.2014].

⁴⁴ K. Zimniewicz, *Kilka uwag na temat manipulacji w nauce*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie strategiczne, modele biznesu, nowe obszary badań*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2013, s. 227–228.

⁴⁵ T. Gospodarek, *Heurystyka, prawda i teorie zarządzania*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP” t. 17, Wałbrzych 2012, s. 9.

się z tworzeniem prawd ogólnych, umożliwiających wyjaśnianie i przewidywanie konkretnych faktów, zjawisk. Bazyli Poskrobko dodaje, że wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu powinna wskazywać i uzasadniać mechanizmy oraz przyczyny badanych zjawisk, a także ich skutki w ujęciu teoretycznym i implementacyjnym. Podstawą zdobywania takiej wiedzy są procesy myślowe, będące nieodłącznym elementem prowadzenia badań naukowych⁴⁶.

Wojciech Czakon uważa, że nauki o zarządzaniu mają dostarczać wiarygodnej i solidnej wiedzy. Prezentuje bardzo interesujący pogląd, że o ile najważniejszym kryterium oceny wiarygodności jest prawda, to zgoda co do jej istoty, dopuszczalnych sposobów jej dociekania oraz oceny tych zabiegów poznawczych jest uwarunkowana paradygmatycznie. Oznacza to, że badacze wspólnie uzgadniają i stosują pewne zbiory założeń co do sposobu uprawiania nauk o zarządzaniu. *Rezultatem są wspólnoty spójne, ale też zamknięte na odmienność, a nawet ją zwalczające*⁴⁷. Ta refleksja w dobitny sposób wskazuje, że różnice w postrzeganiu i ocenie badanego fragmentu rzeczywistości organizacyjnej są wynikiem przyjętych założeń, a także pozostają pod wpływem utartych kanonów myślenia, uznawanych za jedynie słuszne w nauce.

Analiza krytyczna stara się identyfikować te współzależności oraz mechanizmy funkcjonowania organizacji, a także motywy procesów decyzyjnych, które nie zawsze są dostatecznie eksponowane w teoriach naukowych. Mats Alvesson i Stanley Deetz akcentują potrzebę stosowania szerszej perspektywy poznawczej dla zrozumienia zjawisk i procesów występujących w codziennej praktyce zarządzania. Powinno się je rozpatrywać także z uwzględnieniem aspektów społecznych i kulturowych, relacji między władzą a zarządzaniem, a ponadto dostrzegać polityczny kontekst procesów zarządczych⁴⁸. Stephen Ackroyd formułuje bardzo ważny postulat, że jako paradygmat należy stosować podejście realistyczne, analizując procesy organizacyjne od strony mechanizmów sprawczych, jak również kontekstu podejmowanych działań oraz ich rezultatów (wyników)⁴⁹. Nie ulega wątpliwości, że realistyczne spojrzenie na zarządzanie wiąże się z analizą krytyczną jego istoty w wymiarze teoretycznym i praktycznym⁵⁰. Sama analiza krytyczna

jest jednak czymś więcej niż tylko polemiczną refleksją humanistyczną nad koncepcjami zarządzania⁵¹ – ma również wzgląd na regulacje prawne, które stanowią podstawę procesów organizacyjnych, ich efekty ekonomiczne, a także aspekty prakseologiczne. Jest to zatem analiza wielowymiarowa, która ma za zadanie wyodrębnić, zdiagnozować i wyjaśnić synergiczne oddziaływanie⁵² określonych elementów na konkretne zjawiska, procesy i decyzje zarządcze⁵³.

Aby właściwie zrozumieć relacje i związki, jakie występują między badanymi zjawiskami i problemami, należy zwracać szczególną uwagę na koincydencję określonych zdarzeń (procesów), powiązania personalne i przepływy środków finansowych. Wobec powyższego zasadne jest podjęcie próby zaprezentowania na rysunku wybranych czynników, obszarów funkcjonalnych i zagadnień problemowych, które powinny zostać poddane analizie krytycznej w celu poznania prawdy o działalności organizacji.

Przedstawione na rysunku 2 podejście akcentuje fakt, że sposób myślenia charakterystyczny dla analizy krytycznej ukierunkowuje procesy poznawcze przede wszystkim na dwie płaszczyzny. Pierwsza z nich dotyczy relacji z innymi podmiotami (instytucjami) w otoczeniu zewnętrznym, a druga obejmuje procesy i zjawiska występujące w danej organizacji. Dla ich poznania i prawidłowego zrozumienia konieczne jest uwzględnienie oddziaływania czynników tkwiących w otoczeniu, które ściśle wiążą się z charakterem więzi międzyorganizacyjnych. Te zależności mają wymiar strukturalny, kapitałowy i personalny. Przykładem występowania takich relacji mogą być m.in. spółki prawa handlowego funkcjonujące w ramach grupy kapitałowej czy organizacje wchodzące w skład administracji rządowej i spółki kapitałowe z udziałem państwowych osób prawnych bądź jednostki samorządu terytorialnego i spółki z udziałem kapitałowym samorządów. Powiązania strukturalne należy rozumieć znacznie szerzej, występują one bowiem także w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z odrębnymi pod względem formalnoprawnym organizacjami (np. Ministerstwo Skarbu Państwa, spółki z udziałem SP) – w tym przypadku zależności wiążą się z wykonywaniem zadań z tytułu nadzoru właścicielskiego – bądź odrębnymi urzędami w ramach administracji rządowej, które łączą się

⁴⁶ B. Poskrobko, *Nauka i naukowość w ekonomii i zarządzaniu*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2009, nr 4, s. 16.

⁴⁷ W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 51–52.

⁴⁸ M. Alvesson, S. Deetz, *Doing critical management research*, Sage Publication Ltd., London 2000, s. 2–8.

⁴⁹ S. Ackroyd, *Methodology for management and organization studies. Some implication of critical realism*, [w:] S. Fleetwood, S. Ackroyd (eds.), *Critical realist applications in organization and management studies*, Routledge, London 2004, s. 137–163.

⁵⁰ Zob. M. Alvesson, H. Willmott, *Making sense of management: a critical introduction*, Sage Publication Ltd., London 2012, <http://dx.doi.org/10.4135/9781446251782>.

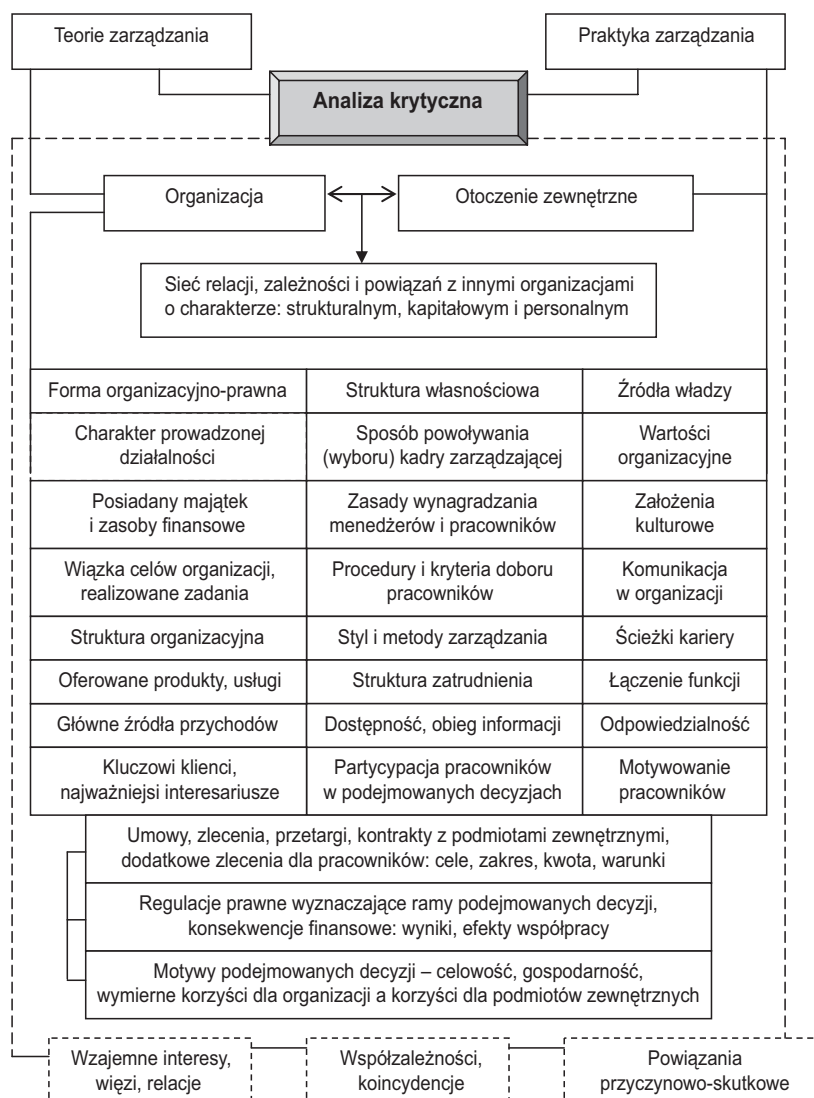
⁵¹ Por. M. Alvesson, H. Willmott, T. Bridgman (eds.), *The oxford handbook of critical management studies*, Oxford University Press 2009; N. Monin, *Management theory: a critical and reflexive reading*, Routledge, London 2004, <http://dx.doi.org/10.4324/9780203356814>.

⁵² Synergia będzie traktowana jako współdziałanie różnych czynników (endogenicznych i egzogenicznych), którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań.

⁵³ W. Walczak, *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „e-mentor” 2012, nr 3 (45), s. 35–45, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933>.

Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy...

Rysunek 2. Wybrane (przykładowe) zagadnienia problemowe dla analizy krytycznej



Źródło: opracowanie własne.

hierarchicznych zależności. Jednym z ważniejszych zagadnień jest możliwość wpływania (bezpośrednio bądź pośrednio) na wybór władz podległych (nadzorowanych) organizacji czy instytucji. W pierwszym przypadku mówimy o rozwiązaniach prawnych, które przyznają kompetencje organowi władzy publicznej – uprawnienia decyzyjne w zakresie powoływania szefów podległych i nadzorowanych instytucji z sektora finansów publicznych. Pośrednie oddziaływanie dotyczy uprawnień w zakresie wyznaczania członków rad nadzorczych, dzięki czemu istnieje możliwość kształtowania składu osobowego władz spółki⁵⁴.

W dolnej części rysunku wymieniono przykładowe kategorie czynników (procesów, zagadnień problemowych), które dotyczą *de facto* samej organizacji, jej

wnętrza. Istota analizy krytycznej – konfrontującej teorie naukowe z praktyką zarządzania – będzie się sprowadzać do zauważenia wzajemnych współzależności i powiązań pomiędzy wybranymi elementami. Jest to zadanie dość skomplikowane, wymagające posiadania szczególnych zdolności myślowych i predyspozycji analitycznych, bowiem nie wszystko, co ważne, jest widoczne na pierwszy rzut oka. Co więcej, wiele zależności jest trudnych do zdiagnozowania, jeśli badacz nie ma zapewnionego dostępu do informacji źródłowych. W nawiązaniu do tej opinii warto podkreślić, że wiele organizacji świadomie nie podaje do publicznej wiadomości żadnych informacji na temat swojego funkcjonowania (władze, struktura własnościowa, kadra kierownicza, majątek, zatrudnie-

⁵⁴ Zob. szerzej: W. Walczak, *Kumulowanie stanowisk w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 3, s. 3–23.

nie itp.). Taka sytuacja dotyczy głównie prywatnych przedsiębiorstw, które z reguły na swoich stronach internetowych przedstawiają jedynie oferowane produkty i usługi. Zupełnie inaczej jest np. w przypadku organizacji sektora finansów publicznych, które umożliwiają badaczowi pozyskanie szeregu informacji o charakterze publicznym. Warto dodać, że istnieją również takie organizacje, np. spółdzielnie mieszkaniowe, w stosunku do których ustawodawca zagwarantował dostęp do wielu ważnych dokumentów (w tym umów zawieranych z podmiotami zewnętrznymi, faktur, sprawozdań finansowych, uchwał organów) osobom posiadającym status członkowski⁵⁵. Takie rozwiązanie (jawność dokumentów, dostęp do materiałów źródłowych) umożliwia przeprowadzenie pogłębionych badań analitycznych, których konkluzje trudno podważyć, gdyż oparte są na wiarygodnych i sprawdzonych źródłach. Z kolei dostęp do informacji gospodarczych w KRS umożliwia rozpoznanie zjawiska kumulowania stanowisk w organach zarządzających i nadzorczych osób prawnych⁵⁶. Ten problem wymaga również analizy odpowiednich przepisów prawnych, które przewidują ograniczenia w zakresie możliwości łączenia funkcji publicznej z prowadzeniem działalności gospodarczej bądź zasiadaniem we władzach określonych kategorii organizacji.

W odniesieniu do takich zagadnień, jak m.in.: wartości organizacyjne, założenia kulturowe, styl i metody zarządzania, komunikacja w organizacji, ścieżki kariery czy motywowanie pracowników, należy starać się rozpoznać rzeczywiste motywy i przesłanki, które stanowią podłoże podejmowanych działań. Pomocne mogą być obserwacje, a także pogłębione wywiady z osobami, które zechcą się podzielić swoją wiedzą, spostrzeżeniami i opiniami. Te przykładowe tematy można także postrzegać w kontekście charakterystyki więzi interpersonalnych w organizacji, źródeł zaufania, skłonności do dzielenia się wiedzą, norm etyczno-moralnych będących podłożem przyjmowanych wzorców zachowań i sposobów postępowania, jak również odpowiedzialności za realizowane zadania.

Najważniejsze cele analizy krytycznej dotyczą udzielenia odpowiedzi na kilka fundamentalnych pytań dotyczących w szczególności decyzji kadrowych oraz procesów w zakresie zarządzania majątkiem organizacji i jej finansami:

- jakie są rzeczywiste motywy i cele podejmowanych decyzji kadrowych,
- jakie osoby, uwarunkowania i czynniki mają realny wpływ na procesy decyzyjne,
- jakie koincydencje oraz współzależności występują pomiędzy określonymi procesami,
- jaki związek mają podejmowane decyzje z innymi zjawiskami dotyczącymi przepływów środków finansowych i obsadzania określonych stanowisk menedżerskich,

- jakie są dalsze następstwa, skutki i konsekwencje tych działań (czemu i komu one służą),
- co jest spoiwem wykreowanej sieci powiązań międzyorganizacyjnych i jaki charakter mają te relacje,
- jakie wymierne korzyści czerpią określone osoby i podmioty zewnętrzne z wykreowanej siatki powiązań i zależności?

Są to oczywiście tylko przykładowe pytania, na które należy poszukiwać odpowiedzi, aby poznać prawdę o zasadach funkcjonowania badanej organizacji, która z pewnością będzie się różnić od wielu iluzorycznych teorii, prezentujących wyidealizowany i niestety bardzo zniekształcony obraz rzeczywistości organizacyjnej.

Zalety i wady analizy krytycznej w naukach o zarządzaniu

W syntetycznym ujęciu można wyróżnić następujące najważniejsze zalety analizy krytycznej na gruncie nauk o zarządzaniu:

- uczy myślenia, rozwija świadomość, wzbogaca procesy poznawcze, umożliwia zdobycie cennej wiedzy, która prowadzi do zrozumienia istoty zarządzania współczesnymi organizacjami;
- pozwala na identyfikację różnic pomiędzy teoriami a praktyką zarządzania, określając istotne zagadnienia problemowe dla kolejnych dociekań badawczych;
- rzuca nowe światło na zjawiska, procesy, decyzje i zachowania organizacyjne, przełamuje utarte stereotypy myślowe, dając przyczynek do dalszych badań, analiz i ocen, wymiany poglądów, dzięki czemu przyczynia się do rozwoju wiedzy naukowej w obszarze nauk o zarządzaniu;
- można ją wykorzystywać jako skuteczną metodę prowadzącą do dogłębnego i skrupulatnego poznania badanego fragmentu rzeczywistości organizacyjnej w ujęciu systemowym (podejście holistyczne, kompleksowe);
- stanowi umiejętne połączenie obserwacji, badań ilościowych i jakościowych, dzięki czemu zapewnia szerszy i bardziej dokładny wgląd w badaną rzeczywistość organizacyjną, prowadząc do poznania prawdy na temat celów, zasad i reguł zarządzania daną organizacją, a także tego, kto czerpie największe korzyści z działalności danej organizacji;
- może być pomocna przy prowadzeniu zajęć dydaktycznych, w szczególności w rozwijaniu i kształtowaniu umiejętności analitycznych, a także umiejętności wnioskowania i merytorycznego uzasadniania sformułowanych opinii i poglądów.

⁵⁵ Zob. szerzej: W. Walczak, *Wpływ ustawowych regulacji na standardy nadzoru korporacyjnego w spółdzielniach mieszkaniowych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 2, s. 135–152.

⁵⁶ Pomocnym narzędziem może być wyszukiwarka dostępna w internecie: <https://przeswietl.pl>.

Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy...

Jej główne wady mają związek m.in. z następującymi problemami:

- dla właściwego przeprowadzenia analizy krytycznej wymagane jest uprzednie zdobycie rozległej interdyscyplinarnej wiedzy (z różnych dziedzin) na temat wielowymiarowych uwarunkowań funkcjonowania danego typu organizacji, rozpoznanie kluczowych grup interesariuszy, a także zbadanie jej otoczenia, determinant konkurencyjności dla danej branży, specyfiki obszaru działalności itp.;
- niezwykle istotne znaczenie ma umiejętność przeprowadzania prawidłowych obserwacji, tzn. trzeba wiedzieć, na jakie aspekty (fakty, procesy, zjawiska) należy zwracać szczególną uwagę, co może się okazać utrudnione w przypadku osób, które nie mają wcześniejszych doświadczeń zawodowych związanych z pracą w organizacji zaliczanej do tej samej kategorii, co badana;
- równie ważną rolę odgrywa umiejętność pozyskiwania i selekcji informacji jawnoźródłowych, istotnych z punktu widzenia danego zagadnienia problemowego, niestety w przypadku znacznej części organizacji poważnym utrudnieniem może być brak możliwości zdobycia odpowiednich materiałów oraz wiarygodnych informacji pochodzących ze sprawdzonych źródeł;
- wnioski płynące z analizy krytycznej najczęściej prowadzą do rozpoznania i ujawnienia pewnych dysfunkcji, a także mechanizmów umacniania i ochrony partykularnych interesów wąskiego kręgu beneficjentów, co w ocenie przeciwników stosowania tej metody może być niepożądane, a ponadto będzie utożsamiane z koncentrowaniem się na patologiach organizacyjnych i pomijaniem pozytywnych stron, tzw. dobrych wzorców;
- mogą pojawiać się komentarze, że sformułowane wnioski są nacechowane subiektywną oceną badacza, zwłaszcza jeśli inne osoby nie będą zainteresowane upowszechnianiem wyników analizy krytycznej.

Podsumowanie

W dyskusjach naukowych pojawiają się opinie, że współczesna teoria zarządzania nie nadąża za przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu i zmianami społecznymi. Aktualne trendy w rozwoju organizacji wydają się akcentować znaczenie sieci relacji, kreowania kapitału ludzkiego, zaangażowania, wspólnoty i zaufania wśród interesariuszy organizacji⁵⁷. Zgadzając się z tymi poglądami, można jedynie dodać, że potrzebne jest także realistyczne spojrzenie na złożoność procesów tworzących całość funkcjonowania

organizacji. Rzeczywistość organizacyjna dość często ukazuje sytuacje i mechanizmy wprost przeciwne do tego, co jest propagowane w niektórych najnowszych teoriach naukowych. Według Andrzeja Koźmińskiego *na poziomie organizacji i społeczeństw rzeczywistość kształtuje się w wyniku rozgrywek pomiędzy jednostkami i grupami o sprzecznych interesach, różnych zasobach, strategiach i umiejętnościach*⁵⁸. Można zatem sądzić, że dla rozwijania nauk o zarządzaniu ważne znaczenie ma właśnie wnikliwa obserwacja konstruującej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Postęp w tych naukach będzie zależny m.in. od upowszechniania wniosków będących rezultatem prowadzonych obserwacji. Zebrane informacje wymagają uporządkowania, a także odpowiedniego wyjaśnienia, które jest odmianą rozumowania. Uważa się, że jego istota sprowadza się do *poszukiwania kluczowych przesłanek uzasadniających stan rzeczy, który powstał za sprawą określonych przyczyn*⁵⁹. Można zatem sądzić, że dla osiągnięcia tego celu pomocna jest analiza krytyczna, która służy ustalaniu związków, rozpoznaniu zależności przyczynowych między stwierdzonymi faktami, kładąc szczególny nacisk na wyjaśnianie rzeczywistych motywów, intencji oraz konsekwencji podejmowanych decyzji zarządczych. Dzięki stawianiu ważnych pytań, a także otwartości na nowe idee i przemyslenia analiza krytyczna może być asumptem do ożywionych dyskusji i polemik w środowisku naukowym.

Bibliografia

- Ackroyd S., *Methodology for management and organization studies. Some implication of critical realism*, [w:] Fleetwood S., Ackroyd S. (eds.), *Critical realist applications in organization and management studies*, Routledge, London 2004, s. 137–163.
- Alvesson M., Deetz S., *Doing critical management research*, Sage Publication Ltd., London 2000.
- Alvesson M., Willmott H., Bridgman T. (eds.), *The oxford handbook of critical management studies*, Oxford University Press 2009.
- Alvesson M., Willmott H., *Making sense of management: a critical introduction*, Sage Publication Ltd., London 2012, <http://dx.doi.org/10.4135/9781446251782>.
- Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2000.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2002.
- Brzeziński J.M., *Po co Akademia? O dostojności nauki*, „Nauka” 2012, nr 2, s. 21–31.
- Ćwiklicki M., *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*, [w:] Błaszczak W., Bednarska-Wnuk I., Kuźbik P. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, „Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 243–253.
- Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 51–62.

⁵⁷ O. Flak, A. Pyszka, *Dwójmyślenie w zarządzaniu – spojrzenie poza tradycyjny model zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 169, s. 77–88.

⁵⁸ A.K. Koźmiński, *Czas pokera*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 14.

⁵⁹ B. Kuc, dz.cyt., s. 97–100.

Filipowicz S., Krytyka. *Imponderabilia i strategia*, „Nauka” 2012, nr 2, s. 33–42.

Flak O., Pyszka A., *Dwójmyślenie w zarządzaniu – spojrzenie poza tradycyjny model zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 169, s. 77–88.

Gasparski W., *Tadeusz Kotarbiński – filozof praktyczności i jego dzieło*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 39–62.

Gospodarek T., *Heurystyka, prawda i teorie zarządzania*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP” t. 17, Wałbrzych 2012, s. 9–22.

Jabłoński A., *Myślenie systemowe i sieciowe w konstruowaniu modeli biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 2, s. 43–49.

Koźmiński A.K., *Czas pokera*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Kuc B., *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.

Laszczak M., *Intuicja w zarządzaniu*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka” 2011, nr 1, s. 77–96.

Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 13–15.

Mikołajczyk Z., *„Dżungla” metod zarządzania i konieczność ich uporządkowania*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2008, s. 125–134.

Mikołajczyk Z., *Metamorfozy metod zarządzania we współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2009, s. 85–98.

Mikołajczyk Z., *Renesans i pozytywizm w stosowaniu metod zarządzania (mimo nieprzewidywalności zmian)*, [w:] Rokita J. (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2012, s. 13–25.

Monin N., *Management theory: a critical and reflexive reading*, Routledge, London 2004, <http://dx.doi.org/10.4324/9780203356814>.

Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15–25.

Poskrobko B., *Nauka i naukowość w ekonomii i zarządzaniu*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2009, nr 4, s. 14–31.

Romanowska M., *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe WWSZiP” nr 27, Wałbrzych 2014, s. 101–108.

Strużyńska J., *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3, s. 9–21.

Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 11–36.

Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.

Sztompka P., *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1, Warszawa, s. 7–18.

Walczak W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, [w:] Czech A. (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, „Zeszyty Naukowe Studia Ekonomiczne” nr 118, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 523–536.

Walczak W., *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „e-mentor” 2012, nr 2 (44), s. 19–29, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917>.

Walczak W., *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „e-mentor” 2012, nr 3 (45), s. 35–45, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933>.

Walczak W., *Dążenie do poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu – dylematy i kontrowersje*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej”, 2014, nr 2, s. 3–39.

Walczak W., *Kumulowanie stanowisk w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 3, s. 3–23.

Walczak W., *Wpływ ustawowych regulacji na standardy nadzoru korporacyjnego w spółdzielniach mieszkaniowych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 2, s. 135–152.

Zimniewicz K., *Kilka uwag na temat manipulacji w nauce*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie strategiczne, modele biznesu, nowe obszary badań*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2013, s. 227–235.

Zimniewicz K., *O potrzebie dyskusji na temat metod zarządzania*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2008, s. 135–137.

Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

The critical analysis as the method for finding the truth in management sciences

The purpose of the article is discussing the nature of critical analysis in management sciences in the context of system approach to organization, as a method giving closer view enabling to find the truth about examined problems, phenomena and processes.

Important meaning for the development of management sciences has a thorough observation of social-economic reality, which should concentrate on recognizing cause-and-effect dependences between diagnosed facts, paying the special attention to clarifying real motives as well as the consequence of making managerial decisions.

Taking into considerations these facts, the article presented the aims and fundamental assumptions of the critical analysis as a research method. Simultaneously, the author underlined its virtues, as well as defects. A crucial element of conducted deliberations is author's model which is stressing chosen problem issues associated with functioning organization for needs of critical analysis in management studies. The presented model is contributing to eliminate divergences which appears between a scientific theory and the management practice.