

## **Tadeusz Kotarbiński twórca idei DOBREJ ROBOTY.**

### **Zarys życiorysu i charakteru twórczości**

Jeden z najwybitniejszych Polaków XX wieku Tadeusz Kotarbiński, (1889-1981) genetycznie uzdolniony do twórczej działalności był synem utalentowanego ojca, Miłosa Kotarbińskiego profesora Akademii Sztuk Pięknych, jak również kompozytora i autora pieśni. Jego Matka z domu Ewa Koskowska była pianistką, Stryj Józef Kotarbiński był wybitnym aktorem i krytykiem teatralnym. W dalszej rodzinie było również wiele osób o wybitnych osiągnięciach twórczych..

Wyższe studia z zakresu filozofii i Filologii ukończył we Lwowie opracowując pod kierunkiem profesora Kazimierza Twardowskiego pracę doktorską pod tytułem „Utylitaryzm w etyce Milla i Spencera”.

Warto przypomnieć, że profesor Twardowski był inicjatorem ścisłego formułowania abstrakcyjnych myśli, maksymalnie zobiektywizowanych i uniezależnionych od indywidualnych odczuć psychicznych. Naczelnym hasłem filozoficznej szkoły lwowsko-warszawskiej była precyzja wypowiedzi z użyciem jednoznacznie zdefiniowanych pojęć.

Była to zapowiedź współczesnej tendencji epoki elektronicznej, komputerowego, syntetycznego języka pozbawionego zbędnej rozwlekłości i używania wieloznacznych, niedostatecznie precyzyjnie zdefiniowanych pojęć.

Po studiach Tadeusz Kotarbiński pracował jako nauczyciel greki i łaciny w warszawskim gimnazjum imienia Reja, ale w 1918 roku objął pozycję zastępcy wykładowcy na już polskim Uniwersytecie Warszawskim, następnie profesora nadzwyczajnego i od 1929 roku profesora zwyczajnego.

Po wojnie, początkowo mieszkając w Łodzi, pełnił funkcję Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, a następnie przeniósł się do Warszawy gdzie, podobnie jak inni polscy niemarksistowscy uczeni stał się obiektem ostrego ataku, zorganizowanego przez katedrę Materializmu Dialektycznego Instytutu Kształcenia Kadr Naukowych przy KC PZPR. W ramach tej akcji prof. Bronisław Baczek opublikował w 1951 roku rozprawę o „Poglądach filozoficznych i społeczno – politycznych Tadeusza Kotarbińskiego”, wydaną przez Książkę i Wiedzę. Najostrzejszą jednak część krytyki Bronisław Baczek opublikował w roku 1951 w numerze 1/2 w piśmie Myśl Filozoficzna. Wynikało z niej, że Kotarbiński jest idealistą, eklektykiem, jedynie „szczątkowym materialistą.”. Ten atak był realizacją komunistycznej postawy „syndromu wroga”, głoszącej, że każdy, kto ma inne niż aktualne marksistowskie poglądy jest wrogiem, którego należy całkowicie zdyskredytować.

Kotarbiński miał jednak więcej szczęścia niż tacy wybitni filozofowie jak: małżeństwo Ossowsy, Ajdukiewicz, Tatarkiewicz czy Ingarden, bo wyjątkowo pozwolono mu opublikować w Myśli Filozoficznej nr.1/1952 artykuł „Humanistyka bez hipostaz, próba eliminacji hipostaz ze świata pojęć nauk humanistycznych” i w następnym numerze „Odpowiedź na krytykę”. Pisał, że raczej chce się porozumieć, nawołując do poważnej dyskusji. Oczywiście taka dyskusja nie mogła mieć miejsca, tym bardziej, że już ukazała się: „Rzecz z powodu Humanistyki bez hipostaz” profesora Józefa Chałasińskiego, w której autor całkowicie dezawuował profesora Kotarbińskiego sugerując mu wybranie zbrodniczej drogi. Warto przytoczyć zakończenie tego „naukowego” opracowania dla uświadomienia sobie jak wyglądała „naukowa” dyskusja w tym okresie. „Sumienie intelektualisty oderwane od biegu historii jest popsutą busolą. Nie należy mu ufać , gdy chcąc uniknąć decyzji mówi, że oprócz wielkiej wiodącej w przyszłość rewolucji socjalistycznej i oprócz zbrodniczego kapitalizmu imperialistycznej fazy jest jeszcze do wyboru jakaś trzecia droga kompromisowa „gentelmeńska”, droga pojednania klasowego i spokoju sumienia. Trzeciej drogi nie ma,

historia bardzo uprościła sprawę wyboru, jest to albo droga zbrodniczego kapitalizmu, albo „socjalistycznej rewolucji”.”

Mimo tej okrutnej krytyki Tadeusz Kotarbiński wykladał logikę i spotykał się z uznaniem bardziej obiektywnej części naukowców. W coraz bardziej liberalizującej się Polsce został jednak wybrany prezesem Polskiej Akademii Nauk, jednocześnie rozwijając oryginalne koncepcje.

Wśród niezwykle bogatej twórczości, obok logiki, idei realizmu ontologicznego, niezależnej etyki, felicytologii czyli koncepcji szczęśliwego życia, niezwykle szeroko rozbudował prakseologię, naukę o sprawnym działaniu (praxis – praktyka, logos – filozofia).

W swoich rozważaniach koncentruję się na, moim zdaniem, najwspanialszej części olbrzymiego dorobku naukowego. Tadeusza Kotarbińskiego, traktując go jako twórcę współczesnej prakseologii stanowiącej metateorię nauk o sprawnym działaniu niższego szczebla abstrakcji. Tadeusz Kotarbiński w swojej skromności wielokrotnie podkreślał, że nie jest pierwszym myślicielem, w którego centrum uwagi był „homo faber” człowiek działający, człowiek jako sprawca czegoś. Odwoływał się, do dorobku V.A. Espinasa, A. Bogdanowa, G. Hosteleta. Jednak dopiero On, uwzględniając ten historyczny dorobek, zbudował zwarty system naukowy prakseologii publikując w 1955 roku Traktat o Dobrej Robocie (Kotarbiński 2000) i szereg opracowań na temat „dobrej roboty”, które to hasło miało już wyraźnie pragmatyczny charakter.

Już na początku swojej twórczości naukowej Tadeusz Kotarbiński przedstawił ideę wyróżnienia nauk teoretycznych, dla których rzeczywistość jest oryginałem, a jej opis obrazem nauk praktycznych: „służącym do kształtowania na jego podstawie pożądanego tworu realnego” (Gasparski 2004).

Opis obrazu nauk praktycznych ma więc wyraźny charakter normatywny na jego podstawie mamy kształtować dyrektywy tworzenia tworu realnego. To zadanie jest przypisane ogólnej teorii organizacji, którą tak Kotarbiński (1969) definiuje:

„Ogólna teoria organizacji, a ściślej ogół ocen sprawności dotyczącej swoiście kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii rozumianej jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach” (Kotarbiński 2003).

Ogólna teoria organizacji jest więc według Kotarbińskiego szczegółową częścią prakseologii, co uzasadnia ustalenie jej miejsca w strukturze nauk ergologicznych (nauk o działaniu ludzkim).

<b>Dyscyplina naukowa</b>	<b>Prakseologia</b>	<b>Teoria organizacji</b>
Przedmiot badania	Działania <b>ludzi</b>	Organizacja zespołów ludzkich
Wzgląd badania	Sprawność	Sprawność
Metody formułowania twierdzeń	Intuicja, indukcja, dedukcja	Indukcja i dedukcja
Forma twierdzeń	Twierdzenia teoretyczne	Dyrektywy praktyczne

Charakteryzując bliżej pochodną, w stosunku do prakseologii, teorię organizacji, niejednokrotnie nazywaną też prakseologiczną teorią organizacji (Kieżun 2004) można wyszczególnić jej podstawowe założenia:

**Ontologiczne:** Sprawność jako atrybut organizacji będącej teleologiczną informacyjną całością.

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

**Aksjologiczne:** ogólnie – humanistyczny system wartości „fair play”, - odniesiony do kryterium sprawności i całego zestawu prakseologicznych ocen sprawności.

**Skali:** Makro- Mezo –Mikro.

**Poziomu:** poniżej średniego poziomu abstrakcji o dwustronnych walorach normatywnych sprawności i niesprawności (jak należy działać i jak nie należy działać ).

Teoria organizacji reprezentuje więc niższy niż prakseologia stopień uogólnienia, jej dyrektywy mają charakter praktyczny odniesiony do konkretnych elementów rzeczywistości. Jej podstawowy związek z prakseologią to przede wszystkim jednolita aparatura pojęciowa niezbędna w praktycznym działaniu, w celu uniknięcia nieporozumień w rozumieniu rzeczywistości i pragmatyzm w ujęciach normatywnych kształtowanych na podstawie tez prakseologii prof. Kotarbińskiego.

### **Dobra Robota, jako prakseologiczne wyzwanie praktyki organizacyjnej.**

Ostatnią pasją życia Tadeusza Kotarbińskiego była „Dobra Robota”. W osobistych kontaktach, przy zielonej herbatce, gdy codziennie przebywając po 2-3 godziny w swoim sąsiadującym z moim gabinecie w Pałacu Staszica, wielokrotnie przyjmował moje zaproszenia, albo zapraszał mnie do swego gabinetu. Był bardzo zainteresowany moim pobytem w radzieckim „obozie śmierci” na Pustyni Kara Kum, gdzie zmarło ponad 80% uwięzionych. Opowiadał też o swoich kłopotach z władzą komunistyczną w Polsce, gdy był też początkowo przeznaczony do eliminacji z czynnego życia naukowego. Moją satysfakcją była akceptacja mojej ówczesnej filozofii działania zawodowego również uwzględnianej przez wybitnego ekonomistę, prezesa Narodowego Banku Polskiego Witolda Trąpczyńskiego.

Polska nie jest krajem samodzielnym, jednak im jest sprawniejsza w swojej sferze samodzielności, im bardziej upowszechniona będzie DO-RO, dobra robota, tym będzie miała wyższy poziom swego rozwoju gospodarczego. Wierząc w perspektywę odzyskania Niepodległości będziemy wówczas państwem rozwiniętym, sprawnym i bogatym. Założona demokracja będzie miała duże szanse wspianego rozwoju.

W praktyce organizacyjnej Dobrej Roboty, jako praktycznego działania zapobiegającego chaotyczności i nieuporządkowaniu, którego miernikiem jest entropia, znalazły swoje miejsce podstawowe koncepcje Kotarbińskiego.

Podstawowym kryterium dobrej roboty jest sprawność. Tadeusz Kotarbiński pisze: „głównym zadaniem prakseologii jest uświadomienie, sformułowanie, uzasadnienie i systematyzacja zaleceń ogólnych i ostrzeżeń dotyczących sprawności działań, innymi słowy ich praktyczności”.(Kotarbiński 2003).

Traktuje On sprawność jako ocenę użytkową, utylitarną, w przeciwieństwie do ocen emocjonalnych „wyrażających nasz stosunek uczuciowy do tego, co podajemy ocenie”. Rozróżnia sprawność w sensie uniwersalnym, w którym „termin sprawność jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych” i sprawność w sensie syntetycznym. „Syntetycznie rozumiana sprawność to ogół walorów razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadaniu w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak największym wymiarze.(Kotarbiński 2003).

Stwierdza: „Krótko mówiąc, ocena praktyczna, czyli sprawnościowa, sprowadza się do pytań o skuteczność i ekonomiczność działania. Skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel.” (Kotarbiński 2000). Pojęcie to jest stopniowalne. Może jednak wystąpić sytuacja, w której skuteczność nie jest stopniowalna, tzn. występują tylko dwie sytuacje: działalność jest nieskuteczna (zero skuteczności) i w pełni skuteczna. Można więc np. podpisać czek, lub nie, wziąć ślub z określoną osobą, albo nie”.

Działanie jest nieskuteczne, gdy nie posunąłem się ani o krok naprzód, a więc gdy pozostało ono tylko w sferze zamiaru. Zdarza się jednak, że nie tylko nie przybliżyliśmy się do celu, ale nasze działania wręcz oddalają nas od niego. Takie działanie nazywamy

przeciwnskutecznym. Przykładem jest próba osiągnięcia wysokiego zysku przez niefortunny zakup akcji przedsiębiorstwa, które zbankrutowało. Przewidziany zysk zamienił się w stratę,

Ekonomiczność w ujęciu Kotarbińskiego to produktywność i oszczędność. Obrazowo przedstawia te pojęcia w następujący sposób: „Wydajniej zachował się Piotr niż Jan, zawsze i tylko, jeżeli przy tym samym stopniu zużycia zasobów, przy tym samym ich ubytku, uzyskał większy nabytek, większą miarę zamierzonych osiągnięć. Oszczędniej zaś poczynił Piotr niż Jan, zawsze i tylko, jeżeli tę samą miarę osiągnięć uzyskał zużywwszy mniej zasobów.” (Kotarbiński 1974).

Miarą więc ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym należy podkreślić, że koszty mogą być zarówno materialne jak i moralne. Koszty moralne są trudne do liczbowego ujęcia, jednak nie mogą być pominięte w globalnej ocenie ekonomiczności działania.

Oznaczając przez  $W$  – wynik użyteczny, a przez  $K$  – koszty mamy następujące warianty sytuacyjne:

$W > K$  - działanie jest ekonomiczne

$W = K$  - działanie jest obojętne pod względem ekonomiczności

$W < K$  – działanie jest nieekonomiczne

Zwiększenie ekonomiczności, czyli znalezienie bardziej ekonomicznego sposobu działania nazywane jest ekonomizacją. Występuje ona w następujących formach:

$W$  - dąży do maximum, przy  $K$  - constans tzw. **wariant wydajnościowy** - maksymalizujemy wynik przy niezmiennych kosztach,

$W$  - constans,  $K$  - dąży do minimum, tzw. **wariant oszczędnościowy**, przy stałym wyniku staramy się obniżyć koszty,

$W$  - dąży do maximum,  $K$  - dąży do minimum, jest to tzw. **wariant niealternatywny**, zwiększamy wynik i zmniejszamy koszty.

Realność tej ostatniej formy budzi jednak wątpliwości. Oskar Lange (1969) nie widział możliwości występowania tej formy ekonomiczności. Sądził, że maksymalny wynik i minimalne koszty mogą występować jedynie w określonym przedziale czasu np. początkowo zwiększamy wynik, a później zmniejszamy koszty.

Między skutecznością i ekonomicznością możliwe są następujące relacje:

**1. Działanie jest skuteczne, ale nieekonomiczne**, zbudowaliśmy np. fabrykę z założoną wielkością produkcji. Cel został osiągnięty, ale okazało się, że degradacja środowiska jest tak wielka, że zbudowana fabryka jest deficytowa, a więc  $W < K$ .

**2. Działanie nieskuteczne, ale ekonomiczne**. Cel nie został osiągnięty, ale skutki niezamierzone, pozytywnie oceniane, przekraczają wartość celu nieosiągniętego. Np. kupiliśmy teren i zbudowaliśmy fabrykę, która jednak zbankrutowała, ale wobec planowanej obok autostrady ceny ziemi podniosły się parokrotnie. Za sprzedany teren osiągnęliśmy zysk przekraczający zamierzony z budowanej fabryki.

**3. Działanie jest skuteczne i ekonomiczne**, a więc sprawne (100% sprawności).

**4. Działanie nieskuteczne i nieekonomiczne**, a więc w pełni niesprawne.

Postulat ekonomiczności ma specjalnie duże znaczenie w Polsce, gdzie nie upowszechniła się kapitalistyczna tradycja „oszczędzania, ażeby inwestować.” Marnotrawstwo jest szeroko upowszechnione w administracji publicznej podatnej na podstawowe patologie, obrazowo określane jako Cztery Jeźdźcy Apokalipsy Biurokracji: **gigantomania, luksusomania, korupcja i arogancja władzy** (Kieżun 2002).

Poza podstawowymi „walorami dobrej roboty: „skutecznością i ekonomicznością” Tadeusz Kotarbiński wymienia dalsze przyjmując zasadę „syntetycznej sprawności”, że im w działaniu występuje więcej walorów dobrej roboty tym jest ono sprawniejsze. Te dodatkowe walory sprawnego działania (dobrej roboty) to:

**prostota** – „sposób jest prostszy, jeśli składa się na niego mniej czynności i jeśli te czynności są łatwiejsze i łatwiej ze sobą powiązane” (Kotarbiński 1975),

**energiczność**, której szczegółowe postacie to: rzutkość, zaradność, pilność, pracowitość, wytrwałość,

**czystość**, „tym większą stwierdza się w wytworze czystość, im mniej w nim cech ujemnych, niezgodnych z celem głównym, lub celami pobocznymi” (Kotarbiński 1975a),

**udatność**, jako postać sprawności, którą cechuje uwzględnienie w działaniu i w produkcie nie tylko celów głównych, ale i pobocznych,

**dokładność**, jest to odtworzenie wzoru w sposób do niego podobny.

W prakseologicznej aparaturze pojęciowej niezwykle ważną jest też definicja pojęcia organizacji. Rozróżniamy trzy warianty pojęcia organizacji: rzeczowe, jako nazwę jakiegoś zespołu realizującego założone cele np. przedsiębiorstwo, czynnościowe, jako czynność organizowania np. zapewnienie organizacji zebrania i atrybutowe charakteryzujące warunki sprawności organizacji. Tę ostatnią Tadeusz Kotarbiński definiuje jako: „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński 2000).

Z tej definicji wynika podstawowa dyrektywa wewnętrznej konstrukcji organizacji, powiązania wszystkich części więzami organizacyjnymi: służbowymi, technicznymi, informacyjnymi, z uzgodnieniem celów działania poszczególnych komórek organizacyjnych z celami całości. Stąd istotną patologią organizacji jest niedobór funkcjonowania więzi organizacyjnych. Chodzi więc o pełną harmonię we współdziałaniu wewnętrznych jednostek organizacyjnych niezależnie od skali wielkości organizacji. W organizacji, zwanej państwem, jest to makro-problem jednolitości celów i harmonii współdziałania władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, a w administracji publicznej - zapewnienia harmonii współdziałania Centrum, samorządowych i państwowych jednostek administracji terenowej.

Dalszym wyznacznikiem Dobrej Roboty są wytyczne sprawnego działania ujęte w formę „antynomii” przeciwstawnych par działania (Kieżun 1998), określające graniczne formy decyzji organizacyjnych w sensie statycznym (kształtowanie struktur statycznych) i w sensie dynamicznym (podejmowanie decyzji operacyjnych).

Pierwszą, przeciwstawną parą dyrektyw sprawnego działania jest:

**a. Specjalizacja - uniwersalizacja**

W praktyce organizacyjnej należy starannie określić stopień specjalizacji zarówno w procesie nauczania jak i praktyki. Bardzo wąska specjalizacja, podstawa tzw. „scientific management”, popularna w pierwszych latach ubiegłego wieku, dała dobre wyniki w wydajności pracy produkcyjnej, ale jednocześnie dehumanizowała pracowników ograniczając ich sferę samodzielności i kształtując wąską wizję ich działalności zawodowej. Nadmierna uniwersalizacja grozi z kolei dyletantyzmem, stąd we wszystkich działaniach dydaktycznych, gospodarczych i administracyjnych należy znaleźć Arystotelesowski „złoty środek”.

**b. Aktywizacja – ograniczenie działania**

Podstawą Dobrej Roboty jest dynamizm działania, postawa energii i osobistej aktywności. Przeciwstawną dyrektywą to ograniczenie działania, które w pewnych sytuacjach daje lepszy efekt prakseologiczny. Rozróżniamy różne formy ograniczenia działania:

**c. Potencjalizacja** - polega na zastąpieniu samego działania ujawnieniem możliwości działania. Typowe sytuacje tego rodzaju występują czasem w działalności politycznej i militarnej. Demonstruje się swoją siłę np. poprzez ujawnienie swego potencjału zbrojnego, czy technicznego) w celu uzyskania jakichś korzyści.

**d. Machinalizacja** – zastąpienie **działań** świadomych wszędzie tam gdzie jest to możliwe działaniami zrutynizowanymi, a więc niejako machinalnymi.

**e. Instrumentalizacja** - polega na wykorzystaniu do działania urządzeń i maszyn (technicznych środków działania), a przez automatyzację procesu uzyskuje się zmniejszenie wysiłku fizycznego.

**f. Inwigilacja czysta** - skrajna forma minimalizacji interwencji, a więc sytuacji, w której zostawiamy sprawę własnemu biegowi, zajmując raczej pozycję obserwatora. Z reguły, czysta inwigilacja zakłada wkroczenie z energicznym działaniem w sytuacjach awaryjnych. Inwigilacja czysta stała się nowoczesnym modelem pracy kierowniczej. Wykwalifikowany zespół, jasny podział zadań i kompetencji i samodzielność działania podwładnych. Wyniki ich

pracy są oceniane przez przełożonego, ale w toku realizacji czynności przełożony „nie przeszkadza”, stosując zasadę inwigilacji czystej.

Mówiąc o ograniczeniu działania musimy podkreślić pozorność tego ograniczenia z punktu widzenia stopnia produktywności, zarówno w przypadku machinalizacji, jak i inwigilacji czystej. Przy odpowiedniej instrumentalizacji rośnie wydajność i zmniejsza się wysiłek indywidualnego pracownika.

Obecna rozwinięta technika elektroniczna w sposób wręcz rewolucyjny ogranicza stopień obciążenia indywidualnego wykonawcy zwiększając wydajność. Profesor Kotarbiński dobrze rozumiał te zależności.

#### **g. Oczekiwanie właściwej chwili, czyli kunktacja – antycypacja**

Kunktacja polega na zwlekaniu z załatwieniem czegoś, przeciąganiu działania w czasie czekając na właściwą chwilę do działania. Antycypacja jest odwrotnością tej formy, polega na uprzedzeniu okoliczności, które mogłyby spowodować zmniejszenie sprawności w przyszłości. Jest to prakseologiczna zasada, która w teorii gier nosi nazwę „zaskoczenia gracza” (przeciwnika).

Ta para antynomii sprawnego działania jest niezwykle ważna w grze konkurencyjnej. Czekanie na moment, np. obniżenie, czy wręcz przeciwnie, podwyższenie ceny produktu w zależności od kształtowania się sytuacji rynkowej, lub np. oczekiwanie na właściwy moment rozpoczęcia nowej produkcji i rzucenia jej na rynek.

#### **h. Utrzymywanie określonego poziomu zasobów – Pełne wykorzystanie zasobów**

Posiadanie rezerw może mieć decydujący wpływ na sprawność działania. Ta prakseologiczna dyrektywa znajduje swoje potwierdzenie w gospodarce zapasami surowców i materiałów w sytuacji nagłego wzrostu produkcji, czy nagłej zmiany asortymentu. Jednak pełne wykorzystanie zasobów może przyczynić się do zwiększenia ekonomiczności.

Ta tematyka jest stale przedmiotem dyskusji. Japońska metoda „Just in Time” to znaczy dostawy surowców i materiałów potrzebnych do produkcji we właściwym czasie, kiedy są potrzebne, zrobiła światową karierę. Problem dostępności surowców i zasobów jest jednym z podstawowych problemów mikro i makro-organizacyjnych.

#### **i. Koncentracja sił – Zabezpieczenie wszystkich kierunków**

Pierwsza wytyczna zakłada oddziaływanie na jedną lub małą liczbę elementów, wybieranie pola działania i skoncentrowanie na nim całej uwagi i zasobów. Przeciwstawieniem tej wytycznej jest działanie „szerokim frontem” - nie rezygnowanie z różnych kierunków działania.

W każdym przypadku praktycznego stosowania antynomii sprawnego działania trzeba ocenić, która wytyczna dominuje i ustalić konkretny sposób działania leżący między dwoma skrajnościami.

Dla praktyki organizacyjnej logiczna semantyka problematyki działania ludzkiego ma niezwykle wartość, likwiduje wszelkie nieporozumienia i nawet konflikty wynikające z odmiennego rozumienia używanych podstawowych pojęć związanych z ludzką aktywnością typu organizacyjnego. Podobną praktycznie ważną rolę odgrywa konstrukcja antynomii sprawnego działania ustalając graniczne zestawy przeciwstawnych dyrektyw w procesie praktyki organizacyjnej.

Dalszą konstrukcją prakseologiczną upowszechnioną w praktyce organizacyjnej jest model metody działania zorganizowanego. Zdaniem prof. Kotarbińskiego: „Metoda, czyli system postępowania to sposób wykonywania czynu złożonego polegający na określonym doborze i układzie części składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielorakiego stosowania.”(Kotarbiński 1974 a).

Tzw. model metody intensywno – jakościowej dzieli się na trzy etapy: preparację, realizację i kontrolę, oraz kolejne kroki w poszczególnych etapach. **Krok pierwszy** to definicja celu. Jeśli zakładamy więcej niż jeden cel, to muszą one być niesprzeczne i zhierarchizowany cel główny i cele pomocnicze). **Krok drugi** to zbadanie środków i warunków działania poprzez:

1. wyszczególnienie wszystkich czynników

2. sklasyfikowanie ich według ważności
3. przeprowadzenie ich pomiaru według przyjętego miernika

**Krok trzeci** to opracowanie planu.

Tadeusz Kotarbiński (1999) określił precyzyjnie cechy planu w Dobrej Robocie. Plan powinien być:

1. Celowy, a więc określać właściwe środki prowadzące do celu.
2. Wykonalny, tzn., że przy dostępnych środkach i w określonych warunkach jest prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Jest to cecha, która koresponduje zarówno z „osiągalnością”, czyli z techniczną możliwością przy aktualnym poziomie techniki i z „dostępnością”, realnością ze względu na posiadane przez decydenta zasoby techniczne, materiałowe i ludzkie.
3. Zgodny wewnętrznie, co oznacza to, że stanowi on całość zorganizowaną, w której poszczególne cele nie są sprzeczne, ani nie przeszkadzają sobie wzajemnie.
4. Operatywny, tzn. odpowiednio czytelny, zrozumiały i ścisły, nadający się do realizacji zgodnie z porządkiem wykorzystania zasobów i obranego toku działania.
5. Elastyczny (giętki, plastyczny), to znaczy, że już w samym planie zawarta jest możliwość jego modyfikacji, jeśli tylko okaże się ona konieczna w wypadku zmiany warunków – jest to zaprzeczenie sztywności.
6. Należycie ograniczony pod względem swej szczegółowości, tak, aby nadmierna szczegółowość nie utrudniła swobody działania. Zbyt szczegółowy plan z reguły jest nierealny, zbyt ogólnikowy nie ma waloru operatywności.
7. Długodystansowy, a więc wybiegający w przyszłość w granicach zdolności przewidywania przyszłych okresów.
8. Terminowy, co oznacza, że powinien określać terminy realizacji celów pośrednich i celu głównego.
9. Kompletny, uwzględniający całość działania.
10. Racjonalny, a więc opracowany gruntownie z uwzględnieniem możliwie wszystkich związków przyczynowo - skutkowych związanych z planowanym działaniem.

Po opracowaniu planu - **krok czwarty** to przygotowanie zasobów i warunków realizacji planu. Wreszcie **krok piąty** - realizacja planu. Po jego zakończeniu następuje **krok ostatni** – kontrola wykonania.

Tadeusz Kotarbiński opracowywał swoje prakseologiczne koncepcje Dobrej Roboty w okresie „budowy socjalizmu” w Polsce, w którym działalność gospodarcza miała charakter ekstensywno – ilościowy. Polityczna wizja szybkiego dojścia do utopijnej koncepcji bezklasowego społeczeństwa planowej gospodarki zmuszała do szybkiej realizacji planowanych działań. W związku z tym etap preparacji w modelu założonym w idei Dobrej Roboty był maksymalnie skrącany. Rozpoczynano więc etap „realizacja” bez odpowiedniego przygotowania niezbędnych zasobów, w tej sytuacji był on okresem stałego uzupełnienia ich braku. Wobec dyrektywnego charakteru realizacji planu i znanej sytuacji powszechnego niedoboru, uzyskanie wszystkich elementów zaopatrzenia niezbędnych do realizacji zadania, napotykało na wiele trudności. Stąd szybka droga do ukształtowania się różnych nielegalnych sposobów działania typu korupcyjnego, na zasadzie „do ut des” demoralizujących społeczeństwo. Efekty jakościowe były również niezwykle niskie, nieodpowiadające standardom światowym. W ten sposób ukształtował się akademicki przykład fenomenu konfliktu: Prakseologia – Polityka. Praktyka będąca próbą realizacji jakiegoś postulatu politycznego była sprzeczna z zasadami prakseologicznego modelu sprawności. Ten konflikt często występował (i stale występuje), między innymi, ze względu na brak odpowiedniego przygotowania intelektualnego działaczy politycznych.

Przedstawiając wybrane elementy prakseologii w praktyce organizacyjnej warto przypomnieć, że profesor Kotarbiński spotykał się z opinią, że stosując jedynie utylitarne kryteria w ocenie działania, możnaby np. pozytywnie ocenić sprawność działalności niemieckiego obozu koncentracyjnego w Auschwitz. Jej skuteczność była w pełni zadawalająca niemieckich oprawców, a koszty gazowego systemu uśmiercania ludzi były

niskie. W odpowiedzi na te opinie profesor Kotarbiński przypominał jednostronność ocen prakseologicznych. Istotnie można powiedzieć, że bandyta działał sprawnie, starannie zaplanował plan działania i wykonał go bezbłędnie.

Z punktu widzenia ocen estetycznych mógłby być również pozytywnie oceniony, jako np. przystojny mężczyzna, jednocześnie z punktu widzenia ocen aksjologicznych potępiony za swoją działalność. Stąd też próba budowy całościowego systemu pozytywnych ocen poprzez wprowadzenie pojęcia dzielności, która jest sprawnością w sprawie godziwej. W dalszym rozwoju myśli prakseologicznej została upowszechniona definicja sprawności w formie: „Trzech E”: **efektywność, czyli skuteczność, ekonomiczność i etyczność**. W charakterystyce prakseologicznej teorii organizacji uwzględniamy i mocno podkreślamy założenia aksjologiczne.

Kotarbiński umieszczał prakseologię w kręgu etyki, rozwijając koncepcję niezależnej od transcendentalnej motywacji etyki i felicytologii, tj. nauki o życiu szczęśliwym, budując model społecznego opiekuna, symbolu sprawności, w postulatcie miłości w stosunku do obiektu opieki. Ta laicka koncepcja zbieżna z chrześcijańską ideą miłości bliźniego łączy oceny czysto prakseologiczne z aksjologicznymi, a także i estetycznymi, cóż bowiem może być piękniejszego od fenomenu bezinteresownego opiekuństwa.

### **Dobra Robota, jako prakseologiczne wyzwanie praktyki organizacyjnej, bardziej pragmatycznej części: prakseologicznej teorii organizacji.**

Formułując kolejno precyzyjne definicje podstawowych pojęć i dyrektyw praktycznych profesor dynamicznie rozwijał ruch „dobrej roboty” (w skrócie DO-RO) powołując w Polskiej Akademii Nauk Pracownię Ogólnych Problemów Pracy przekształconej później w Zakład Prakseologii między innymi z zadaniem rozbudowy prakseologii, jako abstrakcyjnej teorii sprawnego działania i na jej bazie kształtowania niższego szczebla pragmatycznej teorii organizacji. Operacyjną formą jego działalności było współdziałanie w rozwijaniu ruchu Dobrej Roboty stawiającego sobie za zadanie stymulację sprawności w działalności gospodarczej i administracyjnej Polski. Było to nawiązanie do idei budowy sprawnego państwa o wysokim stopniu uprzemysłowienia, dzięki czemu w każdym układzie politycznym będzie mogło ono w wyższym stopniu osiągnąć swoją niezależność.

Dlatego też pierwszym kierownikiem Zakładu Prakseologii wytypowanym przez prof. Kotarbińskiego został nie filozof, a wybitny ekonomista, również z przedwojenną kierowniczą praktyką działania w przemyśle, bezpartyjny prof. Jan Zieleniewski, mający za sobą również niezwykle, bohaterski wyczyn w czasie wojny udanej ucieczki z niemieckiego obozu wojskowego i dotarcie do Polski. Profesor Zieleniewski jako kierownik Zakładu Prakseologii opracował gigantyczne dzieło: Organizacja Zespołów Ludzkich (1964) w licznych wydaniach i Organizacja i Zarządzanie (1975). Prowadził też seminarium doktoranckie w ramach, którego którym opracowałem swoją pracę doktorską. Zakład Prakseologii rozwijał też obok prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania również pokrewne dyscypliny naukowe: cybernetykę, psychologię, teorię projektowania. Była to więc już wyraźnie jednostka naukowa poświęcona **rozwojowi problematyki prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania**.

Po przejściu na emeryturę prof. Zieleniewskiego kierownictwo Zakładu Prakseologii przekazano mnie, wówczas już docentowi i twórcy pierwszego w Polsce Biura Studiów Organizacji w Centrali Narodowego Banku Polskiego, będącego odpowiednikiem amerykańskich jednostek organizacyjnych poświęconych badaniom i rozwojowi (Research and Development) konkretnych instytucji. Wówczas, już po styczniowym Plenum KC PZPR w 1971 roku i referacie sekretarza Edwarda Gierka przedstawiającego konieczność pozyskiwania najnowszej zachodniej technologii, Edward Gierek zatelefonował do prof. Kotarbińskiego, jako do autora dzieła Dobra Robota z zapytaniem, co zrobić dla upowszechnienia w Polsce dobrej roboty. Profesor Kotarbiński wyjaśnił, że przede wszystkim trzeba mieć kadrę dobrze wykształconych naukowców rozpowszechniających



prakseologiczną naukę dobrej roboty. W tym celu należy uzupełnić Zakład Prakseologii najlepszymi specjalistami zajmującymi się tymi problemami, łącznie z osobami usuniętymi z przyczyn politycznych z tej działalności w czasie przed kadencją sekretarza Gierka i wyszkolić kadrę nowych młodych naukowców specjalistów w dziedzinie zarządzania w Zakładzie Prakseologii.

Zgodnie z tymi dyrektywami do Zakładu Prakseologii przyjęto, uprzednio usuniętych z naukowej pracy, zdolnych młodych naukowców jak np. doktor Jadwigę Staniszkis i utworzono 50-osobowe studium doktoranckie na zasadzie relatywnie wysokiego uposażenia pod warunkiem całkowitego poświęcenia się pracy naukowej. Struktura Zakładu Prakseologii wzbogaciła się o szereg specjalizacji zbieżnych z prakseologiczną teorią organizacji i zarządzania. Rozpoczęto też wykłady na temat sprawności w przedsiębiorstwach i Narodowym Banku Polskim, **Zakład Prakseologii nawiązał też oficjalną współpracę z USA Information Agency przy okazji pierwszej polsko-amerykańskiej konferencji w sprawie zarządzania w przedsiębiorstwach. Umowa przewidywała obustronne wizyty profesorów i asystentów i organizowanie wspólnych badań i konferencji naukowych.**

We współpracy z szeregiem Wyższych Uczelni został też opracowany bogaty projekt usprawnienia zarządzania w Polsce, przywidywał on między innymi zlikwidowanie szeregu ministerstw, likwidację zjednoczeń i powiatów, uproszczenie struktury administracji terenowej i systemu planowania. Jego podstawowe wnioski zostały zreferowane na posiedzeniu Partyjno-Rządowej Komisji Usprawnienia Zarządzania. Akceptowano jedynie likwidację powiatów.

Olbrzymi więc wysiłek próby usprawnienia zarządzania w Polsce spalił na panewce. Ostatnia życiowa pasja prof. Kotarbińskiego nie została praktycznie zrealizowana, a nawet na zorganizowanej przez sekretarza naukowego PAN-u profesora Jana Kaczmarka utajnionej konferencji kierownictwa PAN, gdy wyraziłem smutną opinię, że nasze naukowe opracowania tylko zapełniły półki archiwum Zakładu Prakseologii, bo rządząca partia ma swoją własną strategię prof. Jan Kaczmarek bardzo ostrym tonem ocenił moje wystąpienia, jako „antypartyjne.”

W ten sposób ostatnia życiowa pasja profesora Kotarbińskiego praktycznego upowszechnienia zasad Dobrej Roboty nie została zrealizowana, Sądzę, że jednak stale jest szansa na jej praktyczne wprowadzenie, oczywiście pod warunkiem jej znajomości przez rządzących polityków, ale to z kolei wymagałoby ostrego reżymu sprawdzania kwalifikacji, zarówno politycznej kadry ustawodawczej, jak i wykonawczej.

O ten postulat należałoby wzbogacić teorię Dobrej Roboty.

## **Bibliografia**

- Gasparski W. (2004): Normy etyczne, a normy sprawnościowe w zarządzaniu i gospodarce. W: Kieżun W. Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór Zagadnień. WSPiZ. Warszawa
- Kieżun W.(2004): Wstęp. Kieżun W. (red.: Krytyczna Teoria Organizacji. WSPiZ. Warszawa
- Kieżun W.(2002): Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji. Kultura nr. 2.Paryż
- Kieżun W.(1998): Sprawne Zarządzanie Organizacją. Wyd. 2. SGH. Warszawa
- Kotarbiński T.(2000): Dzieła wszystkie. Traktat o Dobrej Robocie. Ossolineum. Wrocław
- Kotarbiński T.(2003): Dzieła wszystkie. Prakseologia cz.1. Ossolineum. Wrocław
- Kotarbiński T. (1999): Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz.1.Ogólne pojęcie planu. Ossolineum Warszawa..
- Kotarbiński T.(1975) Traktat o Dobrej Robocie. Wyd. 4 Zakład im Ossolińskich Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk
- Kotarbiński T. (1974): Abecadło Praktyczności. WP. Warszawa
- Kotarbiński T (1974 a).Wybór pism. Myśli o działaniu, t.1. PWN. Warszawa
- Kotarbiński T.(1970): Sprawność i Błąd. Z myślą o dobrej robocie nauczyciela. PZWS. Warszawa

Szpaderski A. (2006): Postulat prakseologii, jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. Organizacja i Zarządzanie nr.2 (124).