

**Piotr Stańczyk**

## **PROBLEM PRAKTYCZNY BIZNESU**

Biznes jest działalnością praktyczną. Od strony prakseologicznej można opisać tę aktywność jako formułowanie i rozwiązywanie problemów praktycznych. Aktywność ta jest konceptualnie wspierana przez system szkolnictwa wyższego, średniego zawodowego, przez różne formy szkoleń. Jak znaczna jest aktywność szkoleniowa w działalności firmy, dobrze ilustruje uwaga jednego z menedżerów: „Kiedy dowiaduję się, ile pieniędzy przeznaczamy w firmie na szkolenia – powiedział dyrektor firmy chemicznej – zastanawiam się, czy prowadzimy tu produkcję, czy też college”. Miliony ludzi uczestniczą w jakichś formach szkoleń, począwszy od tych, którzy wcześniej przerwali naukę czy bezrobotnych, do absolwentów wyższych uczelni i kadry kierowniczej wysokiego szczebla. Pracodawcy przeznaczają 30 mld dolarów rocznie na organizowanie szkoleń i dodatkowo ok. 180 mld na mniej sformalizowane przygotowanie pracowników do wykonywania zadań<sup>1</sup>.

Ważne jest zatem zagadnienie adekwatności wsparcia konceptualnego w stosunku do wymagań, możliwości praktyki biznesu. Pewnych narzędzi analitycznych do opisu tego zagadnienia może dostarczyć język prakseologii.

Dobrze sformułowany problem praktyczny, zdaniem E. Leniewicza, powinien uwzględniać następujące elementy: C-cele, D-działania, W-warunki, K-kryteria. Przy wyraźnym określeniu elementów składowych możliwa jest też przejrzysta klasyfikacja problemów praktycznych. Cytowany autor podaje następującą klasyfikację problemów praktycznych:

Problem	Dane	Poszukiwane
doboru działania	C, W (K)	D
doboru warunków	C, D (K)	W
realizacji celów	C, (K)	D, W
wyznaczenia celów	W, D (K)	C
wykorzystania warunków	W (K)	C, D
wykorzystania działań	D (K)	C, W

<sup>1</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 204.

Odpowiedzią na problemy praktyczne są dyrektywy praktyczne. Poprawnie zbudowana dyrektywa praktyczna powinna uwzględniać wszystkie elementy problemu praktycznego. Bywa jednak często tak, że nie wszystkie elementy problemu praktycznego są uwzględniane przy budowaniu dyrektywy praktycznej. Dyrektywy praktyczne bywają nierzadko niedopowiedzeniami, choćby z powodu np. niezrelatywizowania ich stosowalności do określonych warunków działania. „Wskazanie warunków opuszcza się często przy formułowaniu dyrektyw praktycznych zapewne dlatego, że większość działań (a zatem i dyrektyw je zalecających) odbywa się w zwykłych okolicznościach i nie ma potrzeby podkreślania ich. Jednakże dla zapewnienia dyrektywom praktycznym należytej poprawności konieczne jest wymaganie, by formułowano je z uwzględnieniem odniesienia do warunków, gdyż brak takiej relatywizacji powodować może nieskuteczność dyrektyw”<sup>2</sup>. Często jest też formułowanie dyrektyw praktycznych bez wyraźnego określenia celu, który ma ich zastosowanie realizować. „Przykładowo, gdy mówimy do kogoś, że powinien używać więcej ruchu, to zwykle milcząco zakładamy, że chodzi o zdrowie czy schudnięcie. Wygłaszając taką dyrektywę, kierujemy się niejako pewną regułą, którą można nazwać regułą opuszczania poprzednika implikacji celowościowej w przypadku znajomości oraz uznania celu”<sup>3</sup>.

Dla problemu praktycznego charakteryzowanego przez parametry C, D, W i K postacią zupełną wysłowienia dyrektywy praktycznej byłaby wypowiedź wskazująca pewien postulowany cel, sposób działania, okoliczności oraz kryterium. Wśród wielu form stylistycznych dyrektyw praktycznych preferowany jest okres warunkowy ze względu na przejrzystość strukturalną, łatwość wskazania przyjmowanego celu oraz opisu działania do niego prowadzącego. Schemat dyrektywy praktycznej można by więc zapisać np. następująco:  $!(W, C) \rightarrow *(D)$ , co należy odczytać tak: jeśli dane są warunki W i cele C, to powinno się wykonać działanie D.

Kluczowym kryterium umożliwiającym ocenę dyrektyw praktycznych jest racjonalność. „Pojęcie zasadności dyrektywy – pisze E. Leniewicz – wiąże się z pojęciem jej racjonalności. Zasadność dyrektywy to walor polegający na tym, że są one jakoś – i to należycie uzasadnione, że są dobrze umotywowane. Od dyrektywy dobrze uzasadnionej oczekujemy, że będzie mieć jeszcze inne pożądane własności, do których zaliczyć można skuteczność, sprawność, wykonalność, celowość i wiele innych. Ogólniej mówiąc, gdy zastanawiamy się nad walorami dyrektyw, mamy tendencję do oznaczania ich cechami działania, działania racjonalnego pod takim czy innym względem [...]. Najdogodniejszą oceną walorów dyrektyw praktycznych jest *racjonalność*. Ocena ta może się nadawać jako zbiorcza dla wszystkich walorów dyrektyw praktycznych, ponieważ dyrektywy możemy wartościować z bardzo wielu punktów widzenia i we wszystkich wypadkach takiego wartościowania najstosow-

---

<sup>2</sup> E. Leniewicz, *Dyrektywy praktyczne – konstrukcja i uzasadnianie*, PWN, Warszawa 1971, s. 21.

<sup>3</sup> Tamże, s. 22.

niejszy wydaje się termin *racjonalność*<sup>4</sup>. Od racjonalnej dyrektywy praktycznej wymaga się na pewno omawianej wcześniej przejrzystości sformułowań (zapisu), oparcia jej na prawdziwym zdaniu teoretycznym, zgodności z podstawą teoretyczną. Dlatego wśród wielu możliwych sposobów oceny dyrektywy praktycznej jako racjonalnej szczególne znaczenie ma racjonalność poznawcza związana ze stosunkiem dyrektywy do zdań będących jej podstawą teoretyczną. Dyrektywa może być nieracjonalna nawet wówczas, gdy będzie oparta na prawdziwym zdaniu teoretycznym, jeśli będzie zalecać działanie w warunkach niezgodnych z okolicznościami wskazanymi w zdaniu teoretycznym bądź nakazywać działanie źle naśladowujące opisaną przyczynę, lub gdy cel nie będzie się pokrywał ze skutkiem z podstawy teoretycznej. Innym warunkiem, jaki musi spełniać racjonalna dyrektywa, jest jej wykonalność. Wiedza praktyczna daje się ująć w schemat  $p \rightarrow q$ , nie każda jednak wiedza wyrażona w tej postaci jest wiedzą praktyczną. Aby nią była, stan rzeczy wyrażony w poprzedniku implikacji musi być poznawalny i operatywny, poddający się manipulacjom, a stan rzeczy wyrażony w następniku – wartościowy i trudniej dostępny niż stan rzeczy opisany w poprzedniku implikacji<sup>5</sup>.

Pewien wzorcowy proces przejścia od potrzeby do problemu praktycznego i dyrektywy przedstawił W. Gasparski. Nakreślony w jego pracy (1988) proces budowania dyrektyw praktycznych dotyczy przypadku projektowania, tj. formułowania i rozwiązywania nietrywialnych problemów praktycznych. Treści przywoływane jako konceptualne wsparcie biznesu, przynajmniej potencjalnie, powinny mieć charakter projektowy, dotyczyć formułowania i rozwiązywania nietrywialnych problemów biznesu. Punktem wyjścia w procesie projektowania jest sytuacja praktyczna. „Sytuacja praktyczna jest układem stanów rzeczy zewnętrznych w stosunku do podmiotu działającego (podmiotu sytuacji), takim, że pod jakimiś względami i w jakiejś mierze układ ów sprzyja lub przeszkadza podmiotowi w działaniu”<sup>6</sup>. Definicja sytuacji praktycznej oparta jest na pojęciu dyspozycjonalnej możliwości działania. „Możliwość dyspozycjonalna to możliwość działania w danej sytuacji zależna od siły, sprawności i wiedzy podmiotu [...]. Przy możliwości dyspozycjonalnej podmiotu niższej niż możliwość opanowania danej sytuacji praktycznej jest konieczne wspomaganie ze źródeł zewnętrznych. Wspomaganie ma charakter instrumentalny dopóty, dopóki są podejmowane działania w granicach wiedzy posiadanej przez podmiot. W pozostałych przypadkach niedostatecznej możliwości dyspozycjonalnej jest niezbędne wspomaganie koncepcyjne [...]. Projektowanie to właśnie koncepcyjne wspomaganie (przygotowanie, preparacja) zmian według postulatu terminologicznego formułowanego na gruncie ujęcia prakseologiczno-systemowego”<sup>7</sup>. Treści przywoływane

<sup>4</sup> Tamże, s. 88-89.

<sup>5</sup> T. Tomaszewski, *O wiedzy psychologicznej użytecznej praktycznie*, „Prakseologia” 1967 nr 28, s. 228.

<sup>6</sup> W. Gasparski, *Projektoznawstwo. Elementy wiedzy o projektowaniu*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988, s. 156.

<sup>7</sup> Tamże, s. 156.

jako konceptualne wsparcie biznesu potencjalnie odnoszą się do sytuacji wykraczających poza granicę wiedzy podmiotu działań biznesowych.

W opisach procesu projektowania często przyjmuje się założenie, że podmiot działania potrafi adekwatnie określić sytuację praktyczną. W omawianej koncepcji założenie to jest uchylane. Tym samym proces projektowania staje się postępowaniem wieloetapowym, składającym się z postępowania identyfikującego, postępowania interpretacyjnego i postępowania testującego dla faz formułowania problemu projektowego i jego rozwiązania. Problem praktyczny w omawianej koncepcji ma bogatszą charakterystykę niż u Leniewicza, w efekcie możliwe jest określenie jego 31 przypadków. W ogólnym sformułowaniu „przez problem projektowy rozumie się takie wyrażenie

$$!(a_1, a_2, \dots) \rightarrow ?(\dots, a_{n-1}, a_n),$$

w którym występują składowe zdarzenia  $e = (a_1, a_2, \dots, a_n)$  interpretowanego jako działanie. Składowymi tymi są: realizator działania R, stan C – cel, wyróżniony ze względu na kryterium oceny K, zasoby działania Z, narzędzie działania N, metoda działania M oraz otoczenie działania O. W powyższym wyrażeniu przy funktorze „!”, który czytamy „dane jest”, występują co najmniej dwie składowe niezmienniane: cel C oraz kryterium K. Są to główne albo identyfikacyjne składowe działania. Po prawej stronie relacji przy funktorze „?”, który czytamy „jest poszukiwane”, występują pozostałe składowe działania”<sup>8</sup>.

Treści składające się na konceptualne wsparcie biznesu niekoniecznie są skutkiem takiego metodycznego procesu. Stąd też otwarte jest pytanie o ich dyrektywalną racjonalność. A zatem: czy przywoływane treści opisowo-wyjaśniające pozostają w związku z problemami praktycznymi biznesu, czy są istotną charakterystyką sytuacji praktycznych biznesu? Czy dają się przekształcić w dyrektywy praktyczne? Jeśli zaś przywoływane treści mają już formę dyrektyw praktycznych, to czy są oparte na podstawie teoretycznej oraz na jakie problemy praktyczne są odpowiedziami?

Uwagi krytyczne na temat teorii neoklasycznej świadczą o tym, że struktura problemu biznesu jest bardziej złożona od tej, która jest formułowana w podręcznikach mikroekonomii. Dlatego też teoria ta nie powinna być odczytywana jako prosty zestaw dyrektyw praktycznych. Gdyby tak było, to „największymi przedsiębiorcami byłiby autorzy tych podręczników – gdyby oczywiście podjęli się zarządzania firmą [...]. Należy więc pamiętać, że głównym celem mikroekonomii nie jest przygotowanie do praktycznego zarządzania firmą, gdzie wchodzi w grę cały szereg czynników nie uwzględnionych w modelu, ale wyjaśnienie – przedstawienie modelowe, a więc uproszczenie – podstawowych zależności firmy od typu rynku. Ta zależność jest oczywiście wciąż aktualna”<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Tamże, s. 204.

<sup>9</sup> T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 151.

Ponieważ aktualne jest też zagadnienie adekwatnego sformułowania struktury problemu praktycznego biznesu, obok tradycyjnych teorii ekonomii pojawiły się teorie organizacji i zarządzania, teorie inwestowania, analiza finansowa, księgowość zarządcza z ich analizą projektów inwestycyjnych, analizą obecnej wartości przyszłej należności, przyszłej wartości obecnej należności, analizą strumienia przepływów, analizą czynników określających cenę kapitału i dochód itp. Teorie te lepiej odpowiadają na potrzeby praktyki biznesu. Niestety, z wielością teorii łączy się ich eklektyzm<sup>10</sup>.

Zasygnalizowane kłopoty można postrzegać jako odnoszące się do idealizacyjnego charakteru dyrektyw praktycznych i niemożliwości znalezienia związków korespondencji. Z formułowaniem struktury problemu praktycznego biznesu może się łączyć jeszcze jedna trudność, której ujęcie mogłoby się wiązać z wprowadzeniem do schematu dodatkowego parametru – deskrypcji.

W prakseologicznej refleksji nad działaniem można wyróżnić dwa aspekty: podmiotowo-informacyjny i przedmiotowo-operacyjny. Pogłębioną refleksję nad aspektem podmiotowo-informacyjnym można znaleźć w pracy R. Wawrzyńczaka pt. *O pewnym modelu działania i dwu jego aplikacjach*. Ważnym pojęciem w analizach tego autora jest pojęcie deskrypcji działania. Pojęcie to służy do odróżnienia działania od jego reprezentacji symbolicznej. W swoim modelu działania R. Wawrzyńczak wydziela 4 etapy: 1) etap formułowania działania, 2) etap określania deskrypcji działania, 3) etap realizacji deskrypcji działania, 4) etap kontroli i zmiany wewnątrz modelu działania. Na etapie realizacji deskrypcja, jako pewna struktura znakowa, zbiór nazw działań, jest pewną strukturą bodźców wywołujących stosowne operacje. Aby deskrypcja wywoływała działanie, musi być dla danego podmiotu działania deskrypcją elementarną<sup>11</sup>. Na przykład „porównajmy dwie deskrypcje działania prowadzące do napisania słowa „foka”:

(1) napisz literę „f”, potem zaraz za nią bez odstępu „o” itd.;

(2) wyrysuj linię oznaczającą poziom podstawowy oraz dwie linie w takich samych odstępach w pionie w górę do poziomu podstawowego i jedno w dół od tegoż poziomu. Wybierz punkt na najniższej linii i wykreśl w górę aż do najwyższej linii kształt „f” [...].

Potocznie tę drugą deskrypcję uznaje się za uszczegółowienie deskrypcji pierwszej. Dla człowieka umiejącego pisać deskrypcja pierwsza jest wystarczająca do wykonania rzeczzonego napisu. Dla dziecka, które jeszcze pisać nie umie, konieczna jest deskrypcja druga, po to, by napis wykonało (oczywiście w szkole nauczyciel podaje dziecku tę deskrypcję w innym języku – takim, który jest dla dziecka zrozumiały).

<sup>10</sup> Tamże, s. 124.

<sup>11</sup> Por. R. Wawrzyńczak, *O pewnym modelu działania i dwu jego aplikacjach*, Ossolineum, Warszawa 1985, s. 77.

Zakładamy, że dla każdego obiektu działającego da się wskazać pewną grupę działań, które są wywoływane jedynie przez **niedekomponowane deskrypcje** (= **nazwy elementarne**) – działania te nazywamy działaniami elementarnymi<sup>12</sup>.

Z punktu widzenia etapu określania deskrypcji działania obie deskrypcje byłyby odpowiedziami na ten sam problem praktyczny: jak napisać słowo „foka”. Z punktu widzenia etapu realizacji deskrypcji działania mamy do czynienia z dwoma różnymi problemami praktycznymi. Pierwszy dotyczy kolejności liter, tj. tego, jaka powinna być kolejność liter, by powstało słowo „foka”. Drugi – zasad budowania form graficznych, tj. tego, jak wyrysować odpowiednie kształty między liniami. Poszukiwana jest zatem inna deskrypcja elementarna.

Wracając do kategorii dyrektywy, można stwierdzić, że w ocenie ich racjonalności oprócz wspomnianych wcześniej warunków: istnienia podstawy teoretycznej, obecności składowych elementów problemu praktycznego, trzeba wziąć też pod uwagę, czy na etapie realizacji ta struktura znakowa będzie strukturą bodźców wywołujących wykonanie stosownych operacji. Inaczej mówiąc – czy będzie pełniła funkcję deskrypcji elementarnej. W omawianej wcześniej koncepcji projektowania główny nacisk położony jest na procedury gwarantujące adekwatne rozpoznanie sytuacji praktycznej i opracowanie programu jej zmiany, przy czym z uzyskaną w wyniku zastosowania owych procedur reprezentacją symboliczną – mówiąc językiem R. Wawrzyńczaka – nie wiążą się żadne trudności natury implementacyjnej. Opracowany projekt jest bez przeszkód wdrażany. Przygotowana preparacja zmian mieści się w granicach możliwości dyspozycjonalnej podmiotu, także na etapie realizacji – jest deskrypcją elementarną. O idealnym projektancie zakłada się zatem, że formuluje on tylko projekty będące deskrypcjami elementarnymi dla podmiotów dokonujących ich implementacji. Ewentualnie przyjmuje się, że podmiot implementacji jest podmiotem idealnym i każdy projekt stanowi dla niego deskrypcję elementarną.

Liczne badania ukazują skalę trudności w stosowaniu profesjonalnej wiedzy biznesowej. Można przypuszczać, iż profesjonalna wiedza biznesowa, ta szczególnie struktura znakowa, często nie jest strukturą bodźców wywołujących stosowne operacje. I tak na przykład „rezultaty badania prowadzonego w przemyśle odzieżowym wskazują, że produkcja modułowa, ukierunkowana na pracę zespołową, przyniosła na wielu płaszczyznach znacznie lepsze wyniki ekonomiczne niż tradycyjny system produkcji całościowej, oparty na pracy indywidualnej i przywiązujący niezbyt wielką wagę do szkoleń. Choć publikacje specjalistyczne, stowarzyszenia branżowe i związki zawodowe przemysłu odzieżowego od początku lat 80. proponowały produkcję modułową, to w 1992 r. ok. 80% ubrań nadal sztyto z zastosowaniem metody całościowej [...]. Istnieją również niezbite dowody potwierdzające korzyści płynące ze stosowania elastycznej lub tzw. odchudzonej (*lean*) produkcji w przemyśle samochodowym. Fakt ten jest już od dłuższego czasu dobrze znany w branży motoryzacyjnej, a jednak pięcioletnie badania dotyczące rozpowszechniania elastycznych

<sup>12</sup> Tamże, s. 78.

systemów produkcji wykazały, że rozwiązania te stosowane są jedynie w wąskim zakresie [...]. Inne przykłady wskazują, jak często istnieje duża rozbieżność między świadomością znaczenia danego działania a jego faktycznym wykonaniem. W badaniu przeprowadzonym przez Association of Executive Search Consultants „trzy czwarte ankietowanych dyrektorów wyraziło opinię, że firmy powinny stosować programy *szybkiej ścieżki*, choć mniej niż połowa ankietowanych miała takie programy w swoich firmach”. W komentującym te badania artykule, który zamieszczono w magazynie *Fortune*, zauważono: *może dyrektorzy nie mówią tego, co myślą, a może mają trudności z zastosowaniem w praktyce tego, co mówią*. Nasze badanie dowodzi, że powszechniejszy jest ten drugi wariant omawianego problemu, czyli trudności z wprowadzaniem w życie tego, co liderzy mówią i wiedzą<sup>13</sup>.

Przyczyny trudności w stosowaniu profesjonalnej wiedzy biznesowej J. Pfeffer i R.I. Sutton identyfikują na poziomie mechanizmów psychologicznych i procedur zarządzania. Pewne dane statystyczne, które przywołują wymienieni autorzy, zdają się świadczyć o tym, że profesjonalna wiedza biznesowa dla jej użytkowników nie jest deskrypcją elementarną. Tylko w 1996 r. w Stanach Zjednoczonych ukazało się ponad 1700 książek z dziedziny biznesu. Wiele z nich zawiera idee powszechnie znane, przedstawiane jedynie za pomocą innych słów i wykresów. Publikacje te jednak znajdują nabywców mających nadzieję, że po ich przeczytaniu wreszcie będą oni potrafili przełożyć wiedzę na działanie. Każdego roku w Stanach Zjednoczonych wydaje się 60 mld dolarów na organizację szkoleń w przedsiębiorstwach z zagadnień znanych, niedezaktualizujących się (TQM, budowanie zaufania klienta, przywództwo, zmiany organizacyjne itp.), a mimo to wielokrotnie powtarzanych. W 1996 r. przedsiębiorstwa w USA wydały 43 mld dolarów na usługi konsultingowe, których sens dobrze ilustruje pytanie zadane przez pewnego doradcę dyrekcji banku, która chciała zamówić u niego analizę. „Dlaczego chcecie płacić po raz piąty za tę samą odpowiedź?”. Każdego roku w USA ponad 80 tys. absolwentów opuszcza mury szkół biznesu. Jednak wielu z nich twierdzi, że wiedzę nabytą w szkole biznesu przy realizacji pierwszych powierzonych im zadań wykorzystywali „w sposób marginalny lub nie wykorzystywali jej wcale” (w jednym z badań odsetek osób, które udzieliły takiej odpowiedzi, wyniósł 73%)<sup>14</sup>.

O tym, na jak podstawowym poziomie może lokować się wymiar deskrypcji elementarnej u podmiotów biznesu, świadczą trudności, z jakimi musiały się zmierzyć niektóre międzynarodowe firmy. „Kiedy Motorola podejmowała rywalizację na światowym rynku i musiała przestawić się na nową technologię układów scalonych, okazało się, że 60% jej siły roboczej ma kłopoty z liczeniem, czytaniem i rozumieniem języka angielskiego. Bez odpowiednich szkoleń wyrównujących te braki nie można było nauczyć pracowników, jak mają wykonywać swoją pracę. Polaroid

<sup>13</sup> J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie. Wykorzystanie przeszkody zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 18 i 19.

<sup>14</sup> Tamże, s. 115.

przeznaczył 700 tys. dolarów na naukę pisania, czytania i liczenia tysiąca swoich pracowników. Domino's Pizza uczy swych pracowników czytania i liczenia po to, by mogli zrobić odpowiednie ciasto.

Badania przeprowadzone w 1994 r. pokazały, że 30% firm nie może zreorganizować i unowocześnić procesów produkcji, ponieważ pracownicy nie potrafią czytać ani pisać i nie są w stanie opanować nowych sposobów wykonywania zadań. Aż 25% firm z tego samego powodu nie mogło poprawiać jakości swych produktów. Analfabetyzm pracowników jest kosztownym problemem zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników<sup>15</sup>.

Szczególnie trudna do przekształcenia w deskrypcje elementarne jest wiedza dotycząca zachowań ludzkich. Można przypuszczać, że dwanaście zasad wydobywania z ludzi tego, co najlepsze, zawartych w książce A.L. McGinnisa *Sztuka motywacji*, dla niewielu osób będzie stanowiło deskrypcje elementarne. Mimo intuicyjnej oczywistości takich zasad, jak:

- 1) od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze,
- 2) zauważaj potrzeby drugiego człowieka,
- 3) wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości,
- 4) stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej,
- 5) jeśli ktoś zdąży tam, gdzie ty – dołącz do niego,
- 6) wykorzystuj wzorce, by zachęcić do sukcesu,
- 7) okazuj uznanie i chwal osiągnięcia,
- 8) stosuj mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego,
- 9) potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany,
- 10) nagradzaj współpracę,
- 11) pozwalaj, by w grupie zdarzały się burze,
- 12) staraj się własną motywację utrzymać na wysokim poziomie,

można przypuszczać, że dla niewielu ich użytkowników będą one stanowiły strukturę bodźców wywołujących odpowiednie działania. Po przeczytaniu pracy McGinnisa można mieć świadomość, że należy tworzyć środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej, że należy stosować mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego, że potrzebę współzawodnictwa należy wykorzystywać w sposób umiarkowany, ale nie jest łatwo przekuć świadomość tych zasad w adekwatne działania.

Niewątpliwie praktykę biznesu interesuje to, by działania miały określoną „formę”, „kształt”, były określonego „typu” (wydajność, kooperacja, absencja, wybory konsumenckie). Dyrektywy konceptualnego wsparcia biznesu zawierają programy kształtowania zachowań (programy motywacji, komunikacji, programy kształtowania struktury organizacyjnej, strategie marketingowe itp.). Przy formułowaniu dyrektyw konceptualnego wsparcia biznesu wydaje się, że przyjmowane jest często założenie o ich deskrypcyjnej elementarności w wymiarze warunków. Dobrze

<sup>15</sup> Tamże, s. 204.



zbudowana dyrektywa praktyczna powinna zawierać co najmniej określenie celów, warunków, kryteriów, działań. Jeśli więc przyjmuje się piramidę potrzeb według Masłowa jako opis warunków w dyrektywach motywacji, a dokładniejszemu opisowi podlegają tylko organizacyjne czynniki zaspokajania określonych grup potrzeb, to uznaje się, że nazwy potrzeb są deskrypcjami elementarnymi dla działań identyfikujących te potrzeby. Rozpoznanie deprecjacji określonych grup potrzeb przez podmioty biznesu traktuje się jako deskrypcyjnie łatwe, oczywiste, proste. Zakłada się, że nazwy potrzeb będą stanowiły bodziec wywołujący odpowiednie działania identyfikujące u podmiotu biznesu. Przy takiej konstrukcji narracji pojawia się raczej uzasadniona wątpliwość, czy zakładana struktura problemu praktycznego jest adekwatna do wymagań praktyki biznesu (możliwości podmiotów biznesu).

Dla praktyki biznesu ważną umiejętnością jest umiejętność działania, np. w sytuacji konfliktu interpersonalnego. Narracje na temat konfliktów, które pełnią funkcje wsparcia konceptualnego dla działań mających na celu kierowanie konfliktem, mogą zakładać różną, mniej lub bardziej adekwatną do wymagań praktyki biznesu strukturę problemu praktycznego. Narracja na temat konfliktów, jaką znajdziemy w pracy R.W. Griffina *Podstawy zarządzania organizacjami* zawiera takie zagadnienia, jak: różnice celów, konkurencja o zasoby, dynamika interpersonalna – czyli zagadnienia dotyczące przyczyn konfliktów, pobudzania konfliktu, ograniczania konfliktu, rozwiązywania konfliktu, tj. zagadnienia dotyczące kierowania konfliktem<sup>16</sup>. Autor takiej narracji zdaje się twierdzić, że adekwatne do wymagań praktyki biznesu jest następujące sformułowanie problemu praktycznego: jakie działania należy podjąć w zależności od przyczyn konfliktu. Pomijając kwestię zadowalającej odpowiedzi na tak postawione pytanie w omawianej narracji, trzeba zwrócić uwagę na kwestię zasadności przypisywanej podmiotowi biznesu zdolności rozpoznawania sytuacji konfliktowej. Rozpoznanie sytuacji konfliktowej autor tej narracji traktuje jako deskrypcyjnie łatwe i oczywiste.

W narracji na temat konfliktów zawartej w pracy T. Witkowskiego i S. Chęłpy *Psychologia konfliktów* oprócz pokrewnych tematów, jak w pracy R.W. Griffina, znajduje się rozdział o „detektorach konfliktów”. Rozdział ten zawiera opis najczęściej występujących objawów konfliktu. Tak więc do typowych objawów konfliktu autorzy zaliczają m.in:

- unikanie bezpośredniego kontaktu z partnerem;
- nasycenie wzajemnych kontaktów formalizmem, brakiem cierpliwości i drażliwością oraz brakiem tolerancji na popełniane – nawet drobne – błędy;
- nieprzestrzeganie utrwalonych rytuałów i podstawowych zasad regulujących współzystencję;
- prowokowanie impulsywnych zachowań partnera, czyhanie na jego potknięcia i złośliwe komentowanie;

---

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 545 i nast.

- blokowanie informacji niezbędnych partnerowi do skutecznego działania;
- podkreślanie różnic i odrębności we wzajemnych interakcjach (polaryzacja);
- atakowanie przewidywanych działań partnera, nawet zanim zostaną publicznie zwerbalizowane;
- niezgadanie się na żadne plany i propozycje wysuwane przez partnera<sup>17</sup>.

Autorzy *Psychologii konfliktów* nie zakładają zatem, że identyfikacja zjawiska konfliktów jest łatwa, prosta, że sama nazwa konfliktów jest deskrypcją elementarną dla praktyków biznesu. Problem praktyczny, jaki chcą rozwiązać, dotyczy nie tylko tego, jakie działania należy podjąć w zależności od przyczyn konfliktów, ale też tego, na podstawie jakich objawów można konflikt zidentyfikować.

Dyrektywy wsparcia konceptualnego odnoszące się do działań uwikłane są w określone konteksty teoretyczne, które wyznaczają kryteria ich deskryptywności. Można spróbować określić typy problemów praktycznych ze względu na konteksty teoretyczne. Dyrektywy praktyczne w wymiarze warunków odnoszących się do ludzkich zachowań mogą się opierać na dwóch sposobach konceptualizacji: mentalistycznej i materialistycznej. Opozycje materialistyczno-mentalistyczne można analizować w czterech aspektach: świadomości, intencjonalności, subiektywności i przyczynowego oddziaływania<sup>18</sup>.

Przy ustalaniu kryterium deskryptywności dyrektyw praktycznych dla podmiotów biznesu w wymiarze warunków odnoszących się do ludzkich zachowań szczególne znaczenie powinien mieć aspekt czwarty. Przykładem materialistycznej konceptualizacji zachowań jest behawioryzm, przykładem mentalistycznej konceptualizacji zaś psychologia fenomenologiczna C.R. Rogersa.

Wyjaśnianie z użyciem terminów mentalnych według Skinnera to pseudowyjaśnienia (*explanatory fictions*). Zdaniem Skinnera wyrażenia mentalistyczne są skrótami wyrażeń zawierających zmienne behawioralne. „Jeśli bycie spragnionym nie znaczy nic więcej niż chęć napicia się czegoś, to jest zwykła redundancja”. Możliwa jest pełna eliminacja terminów oznaczających własności psychiczne. „Zawstydzony” to słowo oznaczające dyspozycje do czerwienia się, skrępowanego zachowania itp. „Inteligencja” to ocena zachowań przy rozwiązywaniu pewnych testów psychologicznych. Podobnie możliwy jest behawioralny przekład bycia zainteresowanym, zniechęconym, posiadania motywacji, celu, intencji. Wobec behawioryzmu formułowany jest zarzut, że na gruncie tego opisu nie sposób odróżnić osoby doświadczającej stanów psychicznych od osoby symulującej określone stany psychiczne. Jednakże mentalistyczna konceptualizacja zachowań, traktująca zjawiska psychiczne, uczucia, nastroje, pragnienia jako przyczyny sprawcze, ostatecznie zakłada tę samą co behawioryzm funkcjonalną analizę zachowań – na co zwraca uwa-

---

<sup>17</sup> T. Witkowski, S. Chęłpa, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Unus, Wałbrzych 1999, s. 150.

<sup>18</sup> Por. J.R. Searle, *Umysł, mózg i nauka*, PWN, Warszawa 1995, s. 15.

gę N. Malcolm<sup>19</sup>. Można wzbogacić opis zachowań o „cały wszechświat wewnętrznych sensów”, „strumienie wewnętrznego doświadczenia” itp., jednakże ostatecznie i tak niezbędne jest opracowanie „operacyjnych procedur i narzędzi” pozwalających na pomiary zachowań reprezentujących te wewnętrzne zmienne<sup>20</sup>. Opracowanie takich operacyjnych procedur i narzędzi wymaga starannej definicji obserwowalnych zachowań jako wskaźników subiektywnych zmiennych – co postuluje sam C.R. Rogers<sup>21</sup>.

Jak się okazuje, struktura problemu praktycznego z uwzględnieniem aspektu destrukcji w odniesieniu do warunków, którymi są stany zachowań ludzkich, zarówno w ujęciach mentalistycznych, jak i materialistycznych byłaby taka sama. Problem praktyczny w wymiarze warunków równałby się pytaniu: jakie obserwowalne zachowania trzeba wskazać, by możliwe było ustalenie przez podmioty biznesu desygnatów terminów psychologicznych występujących w sformułowanych dyrektywach praktycznych (a więc raczej nie w wyniku zastosowania złożonych narzędzi testowych).

Dyrektywy wsparcia konceptualnego mogą mieć charakter autorefleksyjny i dotyczyć organizacji działań samych autorów. Taki autorefleksyjny charakter mają dyrektywy zawarte np. w pracy M. Holstein-Beck *Menedżer poszukiwany*: jak poznać siebie, jak zaplanować własny rozwój, jak komunikować się z ludźmi, jak współdziałać z ludźmi<sup>22</sup>. Zastosowanie takich dyrektyw wymaga ustalenia stanów, w jakich znajduje się autor działań. Zawierają one zdania psychologiczne, sformułowane w pierwszej osobie czasu teraźniejszego. Zastosowanie programu behawiorystycznego do takich zdań oznaczałoby ustalenie danych obserwacyjnych, na podstawie których podmiot stwierdza, że znajduje się w określonym stanie. Na ten temat pisze N. Malcolm: „prawda jest taka, że zwykle gdy człowiek mówi, w jakim celu coś robi, jego wypowiedź należy do innej kategorii niż wypowiedź innej osoby na podstawie obserwacji tego człowieka. Kiedy widzimy kogoś grzebiącego w papierach na biurku i przypominamy sobie, że w poprzednich sytuacjach owo grzebanie zakończyło się, gdy chwycił swoje okulary, możemy na tej podstawie słusznie wywnioskować, iż osoba ta szuka teraz swoich okularów. Byłoby jednak dziwne, gdyby to ta sama osoba miała stwierdzić, co następuje: »oto grzebię w rzeczach na moim biurku. Gdy czyniłem to w przeszłości, działanie moje zakończyło się po znalezieniu okularów. Dlatego też prawdopodobnie szukam teraz moich okularów«! Gdybyśmy usłyszeli człowieka czyniącego taką uwagę i byli przekonani, że on nie żartuje, to odnosilibyśmy się doń później podejrzliwie, gdyż uwaga ta brzmi dziwacznie [...]. Zakrawałoby na kpinę pytać człowieka o dane obserwacyjne, na podstawie których

---

<sup>19</sup> N. Malcolm, *Behawioryzm jako filozofia psychologii*, [w:] *Behawioryzm i fenomenologia*, red. T.W. Wann, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 172.

<sup>20</sup> Tamże, s. 173.

<sup>21</sup> C.R. Rogers, *W stronę nauki o sobie*, [w:] *Behawioryzm i fenomenologia*, red. T.W. Wann, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 135 i nast.

<sup>22</sup> M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.

przewiduje on, że właśnie ma iść do domu. Stwierdzenie »pójdę teraz do domu« jest zazwyczaj oznajmieniem zamiaru. Oznajmienia zamiaru nie są oparte na obserwacji ani zmiennych wewnętrznych, ani zewnętrznych, pomimo założeń Skinnera, że tak być musi<sup>23</sup>.

W odniesieniu do dyrektyw o charakterze autorefleksyjnym nie istnieją kryteria deskrypcyjności o charakterze obserwacyjnym – czy to obserwacji zewnętrznej (analiza funkcjonalna), czy wewnętrznej (analiza introspekcyjna).

Podczas formułowania problemu praktycznego biznesu uwzględniającego aspekt deskrypcji ma też znaczenie pewien spór związany z ujęciem działania. Podstawowym takim sporem jest spór między ujęciem skutkowym a teleologicznym. Spór ten szeroko referuje W. Patryas w studium z metodologii prawa, wydobywając jego konsekwencje dla prawnokarnego ujęcia czynu.

O czynie, jaki wykonał podmiot, wedle ujęcia skutkowego decyduje wytworzony przez niego stan rzeczy. Tak więc X wykonał czyn C, gdy wytworzył stan rzeczy C. „Stan rzeczy staje się czynem danego podmiotu, gdy został przezeń wytworzony, niezależnie od tego, czym kierował się podmiot, jaka była jego wiedza bądź intencje. Krótko mówiąc, o tym, że podmiot wykonał dany czyn, decyduje jedynie urzeczywistniony przez niego skutek<sup>24</sup>. Określenie czynu jest konsekwencją wytworzonego przez podmiot skutku. „Czyn jest jak gdyby *zdefiniowany* jako czyn wywołujący taką a taką zmianę<sup>25</sup>. W odróżnieniu od ujęcia skutkowego, ujęcie teleologiczne podstawowe znaczenie przypisuje elementom subiektywnym. „Można przy tym wyróżnić skrajną i umiarkowaną wersję ujęcia teleologicznego. W wersji skrajnej całkowicie pomija się rolę wytwarzanego przez podmiot stanu rzeczy, uzależniając przypisywany podmiotowi czyn wyłącznie od kierującej jego poczynaniami intencji. Zgodnie z tą wersją X wykonał czyn C, gdy działał, zamierzając wytworzyć stan rzeczy C. Ujęcie teleologiczne w wersji skrajnej prowadzi jednak do wysoce nieintuicyjnych rozstrzygnięć. Jeśli bowiem piłkarz zamierzał kopnąć nadlatującą piłkę, a uderzył jedynie nogą w murawę, to ten niefortunny ruch należałoby uznać za kopnięcie piłki. Stąd też z reguły w wywodach zwolenników ujęcia teleologicznego dopatrzeć się można jego wersji umiarkowanej. Na jej gruncie o tym, jaki czyn przypisze się podmiotowi, decyduje zarówno jego intencja, jak i wytworzony przezeń stan rzeczy. A więc X wykonał czyn C, gdy zamierzając wytworzyć stan rzeczy C, wytworzył stan rzeczy C<sup>26</sup>.

Znaczenie omawianego sporu między teleologicznym a skutkowym ujęciem czynu uwydatnia jego odpowiednik w karnistyce, który tam przyjmuje nazwę sporu między finalizmem a antyfinalizmem. Koncepcja finalistyczna została opracowana w karnistyce niemieckiej, stając się nie tylko koncepcją pojmowania czynu, ale też

<sup>23</sup> N. Malcolm, wyd. cyt., s. 182-183.

<sup>24</sup> W. Patryas, *Interpretacja karnistyczna. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1988, s. 14.

<sup>25</sup> G.H. Wright, *Norm and Action. Logical Inquiry*, Routledge and Kogan, New York 1963, s. 39.

<sup>26</sup> Tamże, s. 15.

koncepcją bezprawności, struktury przestępstwa itd. Koncepcja ta ma swoje recepcje w karnistyce polskiej. W postaci skrajnej stanowisko teleologiczno-finalistyczne wyraża następująca wypowiedź: „czyn jest przestępczy nie wtedy, gdy wywołał skutek podpadający pod przepis ustawy karnej, ale wtedy, gdy w zamierzeniu swym opierał się na przestępczym celu”<sup>27</sup>. Według wersji umiarkowanych „finalistą w prawie karnym jest [...] ten tylko, kto w ramach przestępstw umyślnych traktuje zamiar jako subiektywny składnik istoty czynu. Natomiast nie-finalistą jest ten, kto zalicza zamiar do winy jako jej część składową, chociaż nawet uważał czyn ludzki za działanie celowe”<sup>28</sup>. Zatem o tym, jaki czyn zostanie przypisany podmiotowi, decyduje, według finalizmu, również zamiar sprawcy. Składowymi czynu są zarówno zamiar działającego podmiotu, jak i wytworzony przezeń stan rzeczy, a to właśnie głosi umiarkowana wersja ujęcia teleologicznego. Przeciwnicy finalizmu natomiast nie traktują elementów podmiotowych towarzyszących wytwarzaniu określonego stanu rzeczy jako składowych czynu. „Zamiar, jakim kieruje się działający podmiot, nie uchodzi za składnik, lecz za determinację czynu [...] podmiot wykonał czyn C, gdy wytworzył stan rzeczy C niezależnie od tego, jakim kierował się zamiarem. To właśnie stanowi istotę skutkowego ujęcia czynu”<sup>29</sup>.

Decydująca dla oceny trafności rozpatrywanych ujęć działania jest, zdaniem Patryasa, metodologiczna koncepcja wyjaśniania. Opinię tę uzasadnia on następująco: „Jak wiadomo, podstawową procedurą naukową jest wyjaśnianie. Koncepcje modelu wyjaśniania naukowego stanowią rdzeń koncepcji metodologicznych. Koncepcja wskazująca na swoistość wyjaśniania faktów określonego rodzaju musi tedy być uznana za uwypuklenie ich odrębności. Taki charakter ma właśnie koncepcja interpretacji humanistycznej [...]. Innymi słowy, koncepcja interpretacji humanistycznej podkreśla swoistość wyjaśniania czynów, uwypuklając tym samym odrębność faktów tego rodzaju. Właśnie ta koncepcja uchodzić może za wskaźnik osobliwości postępowania ludzkiego. Otóż finalizm wyklucza uznanie interpretacji humanistycznej za zabieg eksplanacyjny. Ujmując czyn finalnie, nie można już, pod rygorem złamania elementarnego wymogu metodologicznego, wyjaśnić go przez interpretację. Skoro bowiem elementy subiektywne działającego podmiotu mają być składnikiem wykonywanego przezeń czynu, to nie można już traktować ich jako determinanty. Przytoczenie tych elementów nie może uchodzić za wyjaśnienie czynu, lecz jedynie za ustalenie jego składników [...]. Szczególną cechą wyjaśniania jest to, iż wyjaśnia się fakty znane. Fakt musi więc być najpierw rozpoznany, a dopiero potem można próbować go wyjaśnić. Poprawna koncepcja wyjaśniania musi tedy dopuszczać istnienie faktów już rozpoznanych, a jeszcze nie wyjaśnionych. Wymóg ten odnosi się też do interpretacji humanistycznej”<sup>30</sup>. Wymóg ten interpretacja humanistyczna speł-

<sup>27</sup> G. Rejman, *Teorie i formy winy w prawie karnym*, PWN, Warszawa 1980, s. 11.

<sup>28</sup> W. Mąciór, *O finalizmie w prawie karnym*, „Państwo i Prawo” 1971 nr 6, s. 977.

<sup>29</sup> W. Patryas, wyd. cyt., s. 17.

<sup>30</sup> Tamże, s. 21.

nia. Natomiast rozpoznanie czynu pojętego finalistycznie wymaga znajomości tego, co pozwala już ów czyn wyinterpretować. Oznacza to, że akceptacja finalistycznego ujęcia czynu zmusza do odrzucenia koncepcji humanistycznej. Innymi słowy, połączenie to naruszałoby metodologiczny wymóg separacji rozpoznania faktów od ich wyjaśnienia. Łatwo zauważyć, że do trudności tych nie prowadzi skutkowe (anty-finalistyczne) ujęcie czynu. Na jego gruncie bowiem rozpoznanie faktu wykonania przez podmiot danego czynu wymaga jedynie ustalenia, że podmiot ten wytworzył określony stan rzeczy. Nie wymaga to odtwarzania eksplanansu interpretacji humanistycznej. Skutkowe ujęcie czynu tworzy z koncepcją interpretacji spójną całość. I to właśnie należy uznać za kluczowy argument ujęcia antyfinalistycznego. Finalizm uniemożliwia bowiem – co zabrzmi paradoksalnie – wykazanie swoistości poczynąń ludzkich w wyniku zastosowania szczególnego sposobu ich wyjaśniania<sup>31</sup>.

Jak się wydaje, w dyrektywach praktycznych składających się na wsparcie konceptualne biznesu często zakłada się teleologiczne ujęcie działania, gdy tymczasem praktyka biznesu posługuje się skutkowym ujęciem działania. Na przykład przy omawianiu zagadnienia zmiany organizacyjnej tzw. opór wobec zmian identyfikuje się na podstawie obecności takich zmiennych psychologicznych, jak: lęk przed nieznanym, lęk przed utratą czegoś wartościowego, przekonanie, że zmiana jest niedobra dla organizacji<sup>32</sup>.

Tymczasem praktyka biznesu próbuje identyfikować zjawisko oporu wobec zmian na podstawie pewnych skutków działań. Kierownictwo firmy od dłuższego czasu może obserwować spadek produkcji, narastanie skarg i nieobecności w pracy, zwiększoną fluktuację zatrudnienia, narzekania pracowników i odmowę wykonania poleceń.

Ciekawym przykładem zagadnienia teleologicznego lub skutkowego ujęcia działania są koncepcje negocjacji. Koncepcje te powinny się opierać, jak można sądzić, na skutkowej teorii działania. Definicje negocjacji, jak się wydaje, preferują natomiast celowościową teorię działania. Określone działanie zostaje rozpoznane jako działanie negocjacyjne, jeśli celem podmiotu negocjacji jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie, doprowadzenie do kompromisu lub ugody, jeśli jest działaniem komunikacyjnym zmierzającym do osiągnięcia porozumienia lub, bardziej szczegółowo, jeśli ma miejsce postrzeganie konfliktu, wzajemnej zależności stron i możliwości oportunistycznych zachowań. Uprawnione jest chyba przypuszczenie F.C. Ikle'a<sup>33</sup>, który chce widzieć w negocjacjach interakcję zorientowaną na realizację wspólnych celów, S.B. Bacharach i E.J. Lawler<sup>34</sup>, dla których negocjacje wiążą się z osiąganiem celów pozostających w sprzeczności, D. Pruitt<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Tamże, s. 21.

<sup>32</sup> Por. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 323 i nast.

<sup>33</sup> F.C. Ikle, *How Nations Negotiate*, Harper, New York 1964, s. 34.

<sup>34</sup> S.B. Bacharach, E.J. Lawler, *Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*, Jossey-Bass Inc, San Francisco 1980, s. 180.

<sup>35</sup> D. Pruitt, *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York 1981.

zaś zakłada celowościową koncepcję działania negocjacyjnego. Żeby rozpoznać, czy dane działanie jest negocjacyjne, czy też nie, musimy być w stanie orzec, jakie są cele podmiotów działania. Można przypuszczać, że bardziej naturalnym podejściem w badaniach nad negocjacjami jest skutkowa teoria działania. Takie ujęcie wydaje się bliższe praktyce eksplanacyjnej w negocjacjach. Jest chyba tak, że obróbce wyjaśniającej poddawany jest nie świat działań o już rozpoznanych celach, ale świat skutków działań o nierozpoznanych komponentach świadomościowych. „Zbyteczne byłoby powtarzać tu, że to, co nam jest empirycznie dane, to nie (zamierzone) czynności podjęte, lecz czynności wykonane, tak jak fizykowi dana jest faktyczna droga spadającego przez jakiś czas obiektu rzeczywistego, nie zaś droga, którą przebyłby ów obiekt w czasie, gdyby spadał swobodnie”<sup>36</sup>.

Jak scharakteryzować więc w sposób skutkowy działania negocjacyjne? To jest właśnie kwestia adekwatnego sformułowania problemu praktycznego. Można spróbować wykorzystać do tego celu pojęcie reguł interpretacji kulturowej. Działanie negocjacyjne jest jakimś przypadkiem działania regulowanego kulturowo. Jest działaniem w terminologii Schutza społecznym. Działanie jest społeczne, jeśli jest projektowaniem zachowania zorientowanym na „innego”, o ile zorientowanie nastąpi na drugiego człowieka jako na świadomą istotę. Nie będzie więc działaniem społecznym czynność lekarza operującego pacjenta. Będzie nim natomiast rozmowa tegoż lekarza z chorym. Działanie negocjacyjne musi zatem stanowić jakiś przypadek działania sterowanego przez reguły interpretacji kulturowej. „Reguły interpretacji kulturowej nie tylko stanowią zapis wiedzy o sposobach wykonywania poszczególnych czynności mających realizować tę czy inną wartość, ale zarazem – przyporządkowując odpowiednim czynnościom odpowiednie wartości jako ich sensy kulturowe – umożliwiają owym czynnościom kulturowym ich funkcjonowanie praktyczne; tylko dzięki temu, że społeczna świadomość kulturowa (ściślej: dana dziedzina kultury symbolicznej) przyporządkowuje czynnościom kulturowym określone sensy kulturowe, czynności owe mogą prowadzić do efektów należących do zakresu ich funkcjonowania praktycznego”<sup>37</sup>.

Pytanie o kulturowy sens działań negocjacyjnych, reguły kulturowe określające sposoby jego realizacji i zakres jego funkcjonowania praktycznego to ekwiwalent skutkowego sformułowania problemu praktycznego negocjacji.

Analiza przypadków branż pod uwagę w rozważaniach nad negocjacjami ukazuje, że w ujęciu teleologicznym mamy do czynienia z różnymi działaniami. Zakres sytuacji, jakie brane są pod uwagę w rozważaniach nad negocjacjami jest bardzo rozległy, obejmuje bowiem działania podstępne, działania, w których liczy się zysk jednostkowy, i działania pozorne. Dlatego też trudno zgodzić się z każdą taką definicją negocjacji, która jest jakąś mutacją twierdzenia, że negocjacje to dwustronny

<sup>36</sup> J. Kmita, *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1977, s. 207.

<sup>37</sup> A. Pałubicka, *Kulturowy wymiar świata obiektywnego*, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1991, s. 10.

proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia w warunkach, kiedy interesy (cele) stron są konfliktowe. Jest raczej tak, że ludzie negocjują niekoniecznie po to, aby dojść do porozumienia, ale też po to, aby zyskać na czasie, zdobyć przychyłność otoczenia itd. Momentem scalającym tak różne działania w jedno działanie negocjacyjne jest pewien wspólny sens kulturowy. Być może wyrażałaby go następująca propozycja: działaniem negocjacyjnym jest każde działanie, którego sensem na mocy reguł interpretacji kulturowej jest, co najmniej, zasygnalizowanie gotowości do uzgodnienia (koordynacji) działań na drodze przekonywania. Nie każde działanie o sensie perswazyjnym będzie działaniem negocjacyjnym, a tylko takie, gdzie perswazja będzie zmierzała do – co najmniej – zasygnalizowania gotowości do uzgodnienia (koordynacji) działań. Działanie negocjacyjne jest więc pewnym narzędziem społecznym, którego użycie wyznaczają reguły interpretacji kulturowej. Negocjacje definiowałyby więc nie stan świadomości ich uczestników typu chęć do uzgodnienia działań. Problem negocjacji dotyczyłby zakresu praktycznego funkcjonowania tego narzędzia społecznego opartego na regułach interpretacji kulturowej – zakresu jego skutecznego wpływu na zachowania.

Problem praktyczny negocjacji, który brałby pod uwagę skutkowe ujęcie działań, tj. uwzględniał aspekt deskrypcji, powinien mieć formę pytania o kulturowy sens określonych działań i zakres ich praktycznego funkcjonowania. Jeśli z jakiegoś powodu podmiot biznesu chciałby się posłużyć narzędziem negocjacji (np. z intencją uzgodnienia działań) w obszarze przemysłu rozrywkowego, to musiałby znać kulturowy sens wielu zachowań werbalnych. Na przykład sformułowanie *do lunch and talk contract* oznacza, że do omówienia są kwestie szczegółowe, dotyczące reklamy, czasu prób, garderoby itp., *transakcja brutto* oznacza, że artysta chciałby mieć udział we wpływach przed odliczeniem wydatków. Podmiot biznesu musiałby też wiedzieć, że zakres praktycznego funkcjonowania tego narzędzia społecznego jest ograniczony do osób powiązanych z amerykańską kulturą i biznesem rozrywkowym<sup>38</sup>.

Podsumowując, na wiedzę oferowaną jako wsparcie konceptualne biznesu można spojrzeć przez pryzmat kryteriów racjonalności dyrektyw praktycznych. Dyrektywa jest odpowiedzią na problem praktyczny, powinna zatem uwzględniać wszystkie składowe problemu praktycznego. Dyrektywa jest pewną strukturą znakową, która powinna być jednocześnie strukturą bodźców wywołujących odpowiednie działania. Warunek ten może być spełniony, jeśli w strukturze problemu praktycznego uwzględniony będzie wymiar (aspekt) deskrypcji elementarnej.

---

<sup>38</sup> Por. J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 61-62.



## THE PRACTICAL PROBLEM OF BUSINESS

### Summary

Summing up, at knowledge offered as business conceptual support, we can look through the prism of rational criteria of practical directives. Directive is the answer to the practical problem, therefore it should take into consideration all parts of the practical problem. Directive is some alpha structure which should be incentives structure causing proper actions in the same time. That condition can be complied if in the structure of practical problem, the dimension (aspect) of the fundamental description is taken into consideration.

---

**Piotr Stańczyk** – dr, adiunkt w Katedrze Filozofii i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.