

*Marek Grzybowski*

# Praktyczny wymiar teorii

Organizacja i zarządzanie wyrosły na gruncie poszukiwań rozwiązań praktycznych, można by rzec przyziemnych, przez kierowników różnych szczebli. Jak wiemy, Taylor swe usprawnienia w organizacji pracy nazwał naukowym zarządzaniem, broniąc swych dokonań przed krytyką przeciwników opracowanych przez siebie metod kierowania ludźmi. Dziś już nikt nie potrzebuje uzasadniać konieczności naukowego badania metod sprawnego kierowania, sposobów analizy rynku, metod organizacji i reorganizacji, działania w zmiennych warunkach otoczenia, sposobów samodoskonalenia się i pokonywania przeszkód w trudnej sztuce kierowania.

Naukowe kierowanie jest nauką młodą, bo praktycznie liczącą sobie niewiele ponad sto lat, a jej rozwój został w XX wieku zdynamizowany kilkakrotnie, głównie pod wpływem przemian w technologiach i konsumpcji. Wielkie znaczenie miało również zastosowanie metod naukowej organizacji w dziedzinach związanych z szeroko pojmowaną obronnością. Dość wspomnieć, że powszechnie dzisiaj stosowane w koordynowaniu złożonych procesów wykresy Gantta, na szeroką skalę wprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych w czasie I wojny światowej i stosowano je do planowania, kontrolowania i koordynowania produkcji zbrojeniowej. II wojna światowa „zaowocowała” powstaniem zespołów operacyjnych i dynamicznym rozwojem badań operacyjnych, wykorzystywanych na szeroką skalę w organizacji walki z siłami morskimi Niemiec hitlerowskich, a po wojnie również w planowaniu i organizowaniu procesów gospodarczych i logistycznych. Skrócenie czasu produkcji raket „Polaris” na atomowe okręty podwodne było możliwe dzięki wprowadzeniu do planowania i realizacji projektu programowania sieciowego. Metoda LOB (linii równowagi), wprowadzona najpierw w zakładach Goodyear, została z czasem zastosowana w amerykańskiej marynarce wojennej<sup>1)</sup>.

## Nauka czy sztuka

**W**ymienione przykłady mają charakter jedynie spektakularny i stanowią tylko czastkę tego, co dzieje się dzisiaj w organizowaniu małych i dużych zespołów ludzkich, w działaniu we własnej firmie i na rynku, w dosko-

naleniu siebie i swoich podwładnych. Dynamiczny rozwój i szeroka gama możliwości tej nauki oraz wymuszona praktyką konieczność stosowania wciąż rozszerzającego się i kumulującego dorobku sprawiają, że przed praktykami, teoretykami i dydaktykami wciąż stoi pytanie: czy organizacja i zarządzanie jest nauką, czy sztuką? Kazimierz Zimniewicz z Uniwersytetu Poznańskiego uważa, że elementy nauki i sztuki występują równolegle i wzajemnie się przenikają<sup>2)</sup>.

Twórca prakseologii, Tadeusz Kotarbiński, wyraził pogląd, że istnieje teoria organizacji (lub szerzej – teoria organizacji i kierownictwa) i jest ona wiedzą o sprawnym kierowaniu zespołem ludzkim, że jest to „jedna z części składowych wiedzy o uczestnictwie w zespole współdziałającym dla powodzenia całości”<sup>3)</sup>. Jan Zieleniewski, wybitny polski przedstawiciel tej nauki, konieczność nabycia teoretycznych podstaw naukowego zarządzania tak argumentuje: „mając do dyspozycji zestawienie ogólnych wytycznych organizacyjnych [...] oraz znając granice i warunki ich zastosowania, każdy podmiot działający (a więc każdy człowiek) może bardziej systematycznie, z mniejszą obawą, że jakiś wzgląd zostanie przez niego pominięty, zastanowić się przed działaniem nad skuteczną organizacją danego działania – niż gdy to czyni nie posługując się takim zestawieniem. Może także, sprawdzając ex post przyjęte rozwiązanie, łatwiej (bo bardziej wyczerpująco) określić czynniki, które wpłynęły na sukces lub niepowodzenie”<sup>4)</sup>. Zieleniewski, podobnie jak Kotarbiński, wyraźnie więc akcentuje prakseologiczny wymiar wykładu z teorii organizacji i zarządzania. Pogląd polskiego teoretyka został wyrażony przed ponad dwudziestu laty, a od tego czasu nastąpił wyraźny postęp w organizowaniu działań zespołów ludzkich, zarówno w obszarze zjawisk gospodarczych, jak i politycznych. Warto więc ten pogląd skonfrontować z wizją współczesnych naukowców amerykańskich. James A.F. Stoner i Charles Wankel, autorzy wydanej niedawno książki pt. *Kierowanie*, w przedmowie piszą: „Uważamy, że praca kierownika należy do najciekawszych, stawia najwyższe wyzwania i przynosi największą satysfakcję”<sup>5)</sup>. Myślę, że słowa te w pełni odnoszą się do funkcji kierowniczych każdego szczebla. Dalej uczeni ci uzasadniają, dlaczego do czytelnika (najczęściej studenta) zwracają się tak, jak gdyby był on już

kierownikiem: „postępujemy tak celowo: chcemy zachęcić go, aby możliwie szybko zaczął myśleć jak kierownik. Oczywiście im szybciej człowiek nauczy się myśleć jak kierownik, tym szybciej może osiągnąć sprawność kierowniczą. Jest jeszcze jeden, poważniejszy powód. Wszyscy kierownicy, a zwłaszcza młodzi, dopiero rozpoczynający karierę, są oceniani w części pod względem ich efektywności w roli podwładnych. Im skuteczniej człowiek działa jako podwładny, tym większe ma szanse na osiągnięcie powodzenia w dalszej karierze. Najlepszym jednak sposobem nauczania się tego, jak być doskonałym podwładnym, jest nauczyć się myśleć jak kierownik”<sup>6)</sup>.

## Pragmatyzm

**W**śród teoretyków nauk o zarządzaniu pragmatyzm nie zna granic i znajduje potwierdzenie wśród praktyków. Wielu z nich chwyta za pióro by, podobnie jak Taylor, przelać na papier swe przemyślenia nad praktyką kierowania, lub mobilizuje teoretyków do zebrania najcenniejszych doświadczeń swoich i kolegów. Dorothy M. Stewart, redaktorka pracy zbiorowej pt. *Praktyka kierowania*, konieczność uczenia się naukowego kierowania uzasadnia odwołując się do swego doświadczenia; kiedy została kierownikiem, zabrakło jej istotnych podstaw wiedzy o kierowaniu. „Musiałam zatem zapętnić luki w mojej wiedzy, doświadczeniu i pewności siebie – wspomina D. M. Stewart – korzystając z krótkich kursów, wielu innych książek oraz wieczorowych studiów magisterskich z dziedziny zarządzania, na które uczęszczałam przez trzy lata. Była to trudna droga, lecz aż za dobrze znana przeciętnym pracą menedżerom dnia dzisiejszego”<sup>7)</sup>.

Organizacja i zarządzanie wchłaniają wszystko, co najnowsze i przydatne w sprawnym kierowaniu ludźmi, techniką i technologią. Sprawę komplikuje fakt, iż szybki rozwój tej nauki odbywa się w trzech głównych obszarach geograficznych i kulturowych: w Japonii, Stanach Zjednoczonych i Europie. Współczesne możliwości komunikowania powodują, że naukowcy i dydaktycy włączają nowe rozwiązania do swojej dziedziny wiedzy szybciej, niż zdolni są je przenieść i zastosować praktycy. W ten sposób na zacofanie (lub delikatniej określając – opóźnienie) techniczne i technologiczne nakładają się w wielu krajach niewiedza i zacofanie organizacyjne<sup>8)</sup>. Samodzielne nadrabianie braków w wiedzy organizacyjnej jest możliwe, ale najczęściej daje w efekcie takie mniej więcej wyniki, jak samodzielna nauka śpiewu czy gry na skrzypcach. Stąd dynamicznie rosnący popyt na wszelkiego typu

szkoły i kursy zarządzania. Mając pieniądze, można kupić specjalistów, nabyć nowoczesną technikę i technologię, które jednak mogą zostać szybko zmarnotrawione przez niewłaściwe kierowanie i złą organizację ich wykorzystania. Naświetlam obraz nauk o zarządzaniu na tle tak szerokim, by uświadomić czytelnikowi, jak trudno właściwie określić przedmiot wykładu i dobrać proporcje między teorią a praktyką.

Właśnie potrzeba poszukiwania odpowiedzi na wyzwania transformacji ustrojowej oraz kreowania ścisłych związków teorii z praktyką stanowiła inspirację dla twórców i kadr naukowych gdyńskiej Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu do nawiązania bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorcami z Wybrzeża Gdańskiego. *Nie chodzi o powrót do tzw. praktyk studenckich w starym stylu – mówił na spotkaniu prof. dr hab. Alfred Czermiński – lecz z jednej strony o uczenie się biznesu w przedsiębiorstwie prywatnym lub państwowym, działającym w realnych warunkach gospodarki rynkowej; a z drugiej strony – uczelnia oczekuje aktywnego uczestnictwa praktyków w formułowaniu treści kształcenia.* W tym celu grono przedsiębiorców Wybrzeża Gdańskiego utworzyło na początku roku 1995 Stowarzyszenie Przedsiębiorców, stanowiące jakby radę uczelni. Miejmy nadzieję, że połączenie teorii z praktyką zaowocuje nowatorskimi rozwiązaniami w działalności dydaktycznej pierwszej tego typu szkoły wyższej w Trójmieście i jej absolwenci nie będą mieli takich dylematów, jak wspomina D. M. Stewart.

Marek Grzybowski

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. np. A. CZERMIŃSKI, J. JAMROGA, R. RUTKA, *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983; *Współczesne teorie organizacji* (pod red. A.K. KOZMIŃSKIEGO), Warszawa 1983; M. GRZYBOWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994.
- <sup>2)</sup> Por. np. K. ZIMNIEWICZ, *Organizacja i zarządzanie – sztuka czy nauka*, „Przegląd Organizacji” nr 6/1992, s. 14–15.
- <sup>3)</sup> T. KOTARBIŃSKI, *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1984, s. 78.
- <sup>4)</sup> J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978, s. 27.
- <sup>5)</sup> J.A.F. STONER, CH. WANKEL, *Kierowanie*, przekład A. ERLICH, Warszawa 1992, s. 19.
- <sup>6)</sup> Tamże, s. 19–20.
- <sup>7)</sup> *Praktyka kierowania*, (praca zbiorowa pod red. D. M. STEWART), przekład A. ERLICH, PWE, Warszawa 1994, s. 13.
- <sup>8)</sup> Zob. np. CH. LUCIER, M. BOUCHER, J. WHITE, J. CANGEMI, C. KOWALSKI, *Sukcesy zarządzania japońskiego*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1993, s. 16–18.