

*Stefan Kwiatkowski*

## O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I)

Rzecz będzie o organizacji i zarządzaniu w aspekcie teoretycznym i praktycznym. O ich wzajemnych relacjach. O „symbolicznych uogólnieniach, modelach i okazach”, pełniących, zdaniem Thomasa Kuhna, rolę „paradygmatu”, rozumianego jako „dyscyplinarna matryca”, stosowana przez adeptów dojrzałej dyscypliny naukowej<sup>1)</sup>. Tylko czy nauka organizacji i zarządzania jest już dojrzałą dyscypliną naukową? Co stanowi jej przedmiot? Jaki ma względ badawczy? Jakie stawia sobie cele? Jakie stosuje metody badań? Jakim operuje językiem i jakie wreszcie są jej podstawy ontologiczne? Nie ma na te wszystkie pytania odpowiedzi, która wskazywałaby na to, iż mamy do czynienia z ukształtowaną już dyscypliną naukową.

„Najistotniejszą potrzebą nauki zarządzania – stwierdził przeszło dwadzieścia lat temu Peter Drucker – jest respektowanie samej siebie jako prawdziwej i wyraźnie określonej dyscypliny”<sup>2)</sup>. Wypowiedź tę traktować jednak możemy jedynie jako apel, postulat. W żadnym razie – niestety – jako konstatację spełnienia owej potrzeby. Świadczyć o tym mogą chociażby stwierdzenia Druckera zawarte na dalszych stronach jego fundamentalnej pracy. Ale najciekawsze jest to, iż autorzy, publikujący swoje książki dziesięć czy dwadzieścia lat po Druckerze, powtarzają jego apele, konstatując zarazem, iż ciągle pozostają one bez dostatecznego efektu. Naukę zarządzania, pisze w połowie lat osiemdziesiątych Leszek Krzyżanowski, trudno jest wyprowadzić ze „(...) wstępnego stadium rozwoju, które można by w najlepszym razie określić jako **stadium przedaksjomatyczne, intuicyjne, lub inaczej – jako stadium przedparadygmatyczne**”<sup>3)</sup>. A piszący na początku lat dziewięćdziesiątych Marcin Bielski konstatuje, iż teoria organizacji i zarządzania jest nauką *in statu nascendi*<sup>4)</sup>. Wśród autorów polskich większość wydaje się podzielać sądy Bielskiego i Krzyżanowskiego. Wyróżnia się jednak swoim optymizmem dość już dawno publikowany artykuł Piotra Płoszajskiego, stwierdzający nie tylko istnienie paradygmatu nauk organizacyjnych, ale również rodzenie się nowego. „(...) Można mówić – pisze Piotr Płoszajski – o pewnej specyfice podejścia badawczego; specyfice, którą w tym właśnie szerokim sensie mamy prawo nazywać **paradygmatem nauk organizacyjnych**. (...) Charakterystyczną cechą organizacji jest wszechobecność planu jako for-

malnego zapisu pożądanego przebiegu procesów przetwórczych i ich rezultatów. Następstwa zdarzeń są więc tutaj w istotnej części wynikiem teleologicznych związków zachodzących w systemie celowościowym (...) Najważniejszym problemem każdego obiektu celowościowego w rodzaju organizacji jest zapewnienie stałego współprzyczyniania się jego elementów do powodzenia całości. Krytyczną zmienną ilustrującą efekty tego procesu jest «sprawność realizacji celów», zawierająca w sobie takie jej postaci, jak skuteczność, korzystność i ekonomiczność. (...) Wydaje się, że obie opisane tu właściwości procesu wyjaśniania w naukach organizacyjnych – teleologiczność i podejście sprawnościowe – stanowią trwałe i charakterystyczny element paradygmatu tych nauki wpływający na sposób, w jaki analizują one obiekt swoich badań. Nawet jeśli uważamy, że wedle innych kryteriów paradygmat ten jeszcze nie istnieje”<sup>5)</sup>.

Płoszajski nie tylko stwierdza istnienie paradygmatu, ale zarazem ukazuje przesłanki rodzenia się nowego. Jest więc dla niego nasza dyscyplina fragmentem nauki „normalnej”, przeżywającej już albo też wchodzącej dopiero w fazę „rewolucyjną”, która przynieść ma ukształtowanie paradygmatu nowego. Tu jednak wypada natychmiast spytać, co oznacza celowo użyte w zdaniu poprzednim określenie „naszej dyscypliny”. Oprę się tu kuszącej możliwości analizy socjologicznej. Ale już na gruncie czysto formalnym trzeba przypomnieć, iż dla Kuhna pojęcie paradygmatu rozumianego jako metodologiczny wzorzec rozwiązywania problemów jest nierozzerwalnie związane z pojęciem przyjmującej go jako *consensus omnium* społeczności naukowców. „Paradygmat określa to, co wspólne jest wszystkim członkom danej wspólnoty naukowej i tylko im. I odwrotnie, posiadanie wspólnego paradygmatu czyni z grupy skądinąd rozproszonych osób taką właśnie wspólnotę. Obydwa te twierdzenia dadzą się bronić jako uogólnienia empiryczne. (...) Jeśli termin «paradygmat» ma zostać zadowalająco wyjaśniony, trzeba uprzednio uznać niezależne istnienie wspólnot naukowych”<sup>6)</sup>.

Skoro oddalam więc (na razie) pokusę analizy socjologicznej, określenia „wspólnoty naukowej” i „naszej dyscypliny” wypadnie analizować w kontekście nie kończących się (co wcale nie oznacza, iż mało istotnych) sporów dotyczących nie tyle może

nazwy, co przedmiotu dyscypliny. W powyższych kilkunastu zaledwie zdaniach udało mi się przemyśleć trzy jej określenia: „nauka zarządzania”, „nauki organizacyjne”, „teoria organizacji i zarządzania”. I znowu oprę się kolejnej pokusie przytoczenia przynajmniej wybranych uzasadnień różnorodnego określania nazwy naszej dyscypliny, zabawnie określonej niegdyś przez Tadeusza Pszczołowskiego jako N.N.<sup>7)</sup> Nie oznacza to, iż kwestię nazwy dyscypliny traktują jako mało istotną. Podzielał bowiem pogląd Druckera o konieczności traktowania przedmiotu nauki zarządzania w sposób poważny<sup>8)</sup>. Takie poważne jej traktowanie nie może jednak polegać na decydowaniu o nazwie w sposób arbitralny lub drogą głosowań. Nawet gdyby próby takie wynikały z powszechnego przekonania (zdecydowanie podzielanego przez autora tych słów) o jałowości sporów o terminologicznym jedynie charakterze. I właśnie na tych przesłankach oparłem niegdyś swój skuteczny na szczęście sprzeciw wobec prób dekretowania nazwy „naszej” dyscypliny w drodze głosowania na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, o którym pisze Tadeusz Pszczołowski w cytowanym wyżej opracowaniu. Sprzeciwiłem się głosowaniu, nie mając jeszcze dostatecznie wyrobionego zdania, jakie są wzajemne relacje organizacji i zarządzania i czym powinna zajmować się nasza nauka. Nie byłem jeszcze przekonany o przedmiocie naszych badań. Moje zastrzeżenia dotyczyły jedynie metod rozstrzygania sporów. To także swoisty paradygmat. Na szczęście, w tym wypadku raczej archaiczny. Dzisiaj, po dziesięciu latach od owego posiedzenia, jestem już całkowicie przekonany co do tego, iż dyscyplina „nasza” (przynajmniej moja i mojej wspólnoty naukowej, podzielającej mój paradygmat, rozumiany jako wzorzec stawiania i rozwiązywania problemów) to zarządzanie. I że organizacja, rozumiana zarówno w sensie rzeczowym, jak i czynnościowym, jest jedynie specyficznym narzędziem zarządzania. To wyjściowa teza moich rozważań, które próbuję prowadzić dalej w nieco innej niż przyjęta powyżej konwencja. Skoro nie o semantyczne kwestie mi bowiem chodzi, można wzorem Burrella, Morgana czy Czarniawskiej, a na gruncie polskim Pszczołowskiego, Zawisłaka, Kostery i Koźmińskiego próbować mówić o najbardziej podstawowych kwestiach metodologicznych „naszej” nauki w sposób przystępny, używając przy tym wszędzie tam, gdzie to tylko możliwe języka potocznego. Podejmując taką właśnie próbę, zdaję sobie sprawę z ogromnego ryzyka, na które narażam się ze względu na nieunikniony brak precyzji.

Wyprzedzając krytykę, użyję dwóch argumentów. Pierwszy sprowadza się do odwiecznej kwestii relacji języka nauki i języka potocznego, języka mandarynów i języka mas. Nie jest to problem wyłącznie filozoficzny i metodologiczny. Przynajmniej na gruncie nauk zarządzania, które służyć mają nie tyle zdobywaniu stopni i honorów naukowych, co pomnażaniu wartości tworzonych w procesie produkcji dóbr i usług, kwestia języka nabiera najbar-

dziej praktycznego charakteru. I znowu borykam się tu z pokusą odwołania się do Poppera i Wittgensteina, i prześledzenia wraz z Kuhnem skomplikowanego procesu, w trakcie którego dziecko uczy się, że łabędź nie jest gęsią, a ta ostatnia kaczką; że nie każda rzeka jest Wisłą i nie każdy anglista Anglikiem. I kontynuując – anglik nie jest oczywiście Anglikiem, a angielfka – Angielką. A ta cała zabawa w pływające ptaki, rzeki i nie wylwające za kołnierz społeczeństwo wyspiarskie Albionu jest mi tu potrzebna tylko po to, by elegancko rozstać się z jeszcze jedną opcją analizy za pomocą pięknej metafory, użytej przez Stefana Amsterdamskiego w posłowie do cytowanej już książki Kuhna: „*Trudno wątpić, że język nauki zanurzony jest w języku potocznym, czyli że ten jest warunkiem istnienia języków sztucznych, które na jego gruncie są konstruowane, albo – co na jedno wychodzi – że sztuczne języki o wyraźnie sprecyzowanych regułach znaczeniowych są wyspami pływającymi w morzu języka potocznego*”<sup>9)</sup>. „Pływające wyspy” to prawie Conrad, nieangielski mistrz angielskiego słowa. Skoro pływają, mogą dryfować, mogą też zniknąć, zalane morzem, jak Atlantyda. Próba opisania najbardziej podstawowych kwestii ontologicznych i epistemologicznych w kategoriach powszechnego języka morza wydaje się więc nie być pozbawiona sensu.

A drugi argument jest już dużo łatwiejszy do przekazania. Do tego, o czym piszę dalej, dochodziłem drogą wielu kontaktów ze słuchaczami moich wykładów. Byli i są wśród nich uczestnicy studiów doktoranckich czy programów MBA, ale również studenci pierwszych lat, z którymi analizowałem znaczenie najbardziej podstawowych pojęć i terminów z dziedziny zarządzania. Wszyscy w jednakowym stopniu pomogli mi zrozumieć coś, co wydaje mi się przełomowe dla poznania istoty przedmiotu zarządzania. Procesy, jak uczył Roman Ingarden, „rozpościerają się w czasie”<sup>10)</sup>. Dotyczy to oczywiście także procesów poznania. Często odnosiłem wrażenie, iż słuchacze oczekują ode mnie języka prostego, a zarazem precyzyjnego, że nie zadowolają ich moje ucieczki w świat modeli i sztucznych konstruktywów teoretycznych, gdzie wszystko było jasne, chociaż nierzadko pozbawione praktycznego sensu. A więc może wreszcie teraz uda mi się próba porzucenia takiego stylu narracji jak zaprezentowany powyżej i zastąpienia go wszędzie tam, gdzie to tylko możliwe, językiem potocznym, a jeśli kto woli – językiem morza. A więc siadajmy w swoich studenckich ławkach i posłuchajmy wykładu. Skoro tak bardzo spodobała się nam metafora morza, pomówmy o czterech falach zarządzania.

### Na początku był płot i pies...

**W** rozumieniu przenośnym i rzeczowym. Płot odgradzał organizację od otoczenia. Pies pilnował, by ewentualne naruszenia substancji płotu skutkujące zjawiskami fizycznymi, nazywanymi w języku potocznym „dziurą”, nie spowodowały zatarcia symbolicznej i rzeczywistej gra-

nicy pomiędzy tym, co „wewnątrz” i tym, co na zewnątrz. Wielka i ciężka żelazna brama otwierała się tylko w ściśle określonym celu i dla ściśle określonych ludzi. Stojący przy niej wartownik również symbolizował wszechobecną kontrolę nad kontaktami ze światem zewnętrznym. Z czasem doszedł listonosz i telefon. Ale i to niewiele zmieniło w tym modelu organizacji. Dawał się on stosunkowo łatwo opisać i stosunkowo łatwo urządzić. Ów płot i owa brama stały się nośnymi symbolami politycznych rozpraw i społecznych rewolucji. Wolność robotnika miała się zaczynać dopiero po zewnętrznej stronie bramy. Wnętrze zarezerwowane było tylko dla pracy. Z czasem okazało się jednak, że polityczna siła robotników bierze się z faktu ich zespolenia pod jednym dachem, za jednym płotem. Płot zaczęto więc pokonywać i w drugą stronę. To wiązało się jednak nie z zarządzaniem, a z polityczną walką. I przyszło wtedy, gdy płot stał się już zarówno społecznym, jak i technicznym anachronizmem.

Na początku rzadko naruszano substancję płotu. Wartownik i pies skutecznie chronili organizację przed wpływami otoczenia. A ochrona taka była potrzebna dla takiego zorganizowania działań, które służyłoby jak najlepszemu wykorzystaniu kluczowych zasobów. W wojsku była to broń, w fabryce surowce, maszyny i materiały. „W wojsku nie trzeba myśleć” – powtarzali rekrutom podoficerowie wszystkich armii świata. „Fabryka to nie uniwersytet” – dowiadawali się nowo zatrudniani robotnicy od swoich mistrzów. Niekiedy pokazywano im też kolejkę bezrobotnych oczekujących na pracę poza płotem fabrycznym. Liczyło się jak najlepsze wykorzystanie środków rzeczowych. Do tego służyło odpowiednie zarządzanie, odpowiednia organizacja pracy na stanowiskach roboczych, w produkcyjnych gniazdach, zespołach, komórkach, wydziałach, zakładach. I gdy dzisiaj przekonuję studentów, że polskie, rosyjskie czy litewskie opóźnienie cywilizacyjne nie było na początku stulecia aż tak wielkie, jak w jego połowie, że Adamiecki, Drzewiecki, Hauswald, Gastiew, Kierżencew czy Graiczunas robili i głosili w zasadzie to samo, co ich zachodni koledzy: Taylor, Le Chatelier, Emerson, Gantt czy Gilbrethowie, to powinienem w zasadzie natychmiast dodać, że było to prawie oczywiste i że wiązało się z towarzyszącym każdej produkcji masowej dążeniem do jej racjonalizacji drogą jak najlepszego wykorzystania zainwestowanych w nią środków rzeczowych<sup>11</sup>). Skoro więc zarówno na Zachodzie, jak i na Wschodzie produkowano na skalę masową stal, broń, tekstylia i wyroby chemiczne, skoro i tu i tam produkcję taką organizowali inżynierowie, skoro jednakowy był nacisk właścicieli środków produkcji na wydajność pracy, wszędzie pojawić się musiały szerzej lub wężiej propagowane próby racjonalizacji pracy. Powstawały więc początkowo zdroworozsądkowe metody, a z czasem bardziej wyrafinowane techniki badania i organizowania

pracy ludzkiej. Początkowo nazywano je zasadami, z czasem zaczęto mówić o nauce, a nawet filozofii zarządzania. Tę „naukę” czy „filozofię” tworzyli zazwyczaj inżynierowie–praktycy. Trudno się im więc dzisiaj dziwić, że nader rzadko troszczyli się o logiczną czy metodologiczną poprawność swoich rzekomo „naukowych” twierdzeń. Aż stała się rzecz dziwna, bo najpierw genialny inżynier francuski o nazwisku Fayol stwierdził tożsamość strukturalnych i zarządczych problemów organizacji produkcyjnych i nieprodukcyjnych, a później odkryto (już po śmierci twórcy) przystającą do fayolowskich zasad opisową teorię biurokracji Maxa Webera. To pozwalało już nie tylko deklorować naukowy charakter poszukiwań, ale również uzasadniać go spójnością i metodologiczną poprawnością budowanych twierdzeń. Wiele tu było jeszcze bałaganu i niekonsekwencji, ale do fabrycznej bramy miały przecież dość szybko zapukać dopiero rodzące się cybernetyka i teoria systemów, by służyć za podstawę systematyzacji i hierarchizacji twierdzeń. Brama ta, wraz z podstarzałym już wartownikiem, zdołała tymczasem rozpadający się płot, przy którym leniwie wylegiwał się zdychający pies.

Praktycznie w tym samym czasie, gdy organizacje zaczęły otwierać się na swoje otoczenie, gdy dostrzeżono rolę, jaką pełnią dla nich (w nich?) klienci i przenikające z zewnątrz elementy kulturowe, poważnie modyfikujące zachowania pracowników, coraz mniej chętnie godzących się na rolę „obdarzonego mową dodatku do maszyny”, wiecznie młody i pełen wigoru, pilnujący fabrycznego płotu pies, na trwale wydawał się zapanować w rodzącej się dopiero dyscyplinie naukowej, której rozmaite nazwy wymienialiśmy już wyżej. Jej angielską nazwę zarządzania przetłumaczono we Francji na organizację. Francuz Fayol pisał o administrowaniu (czyli kierowaniu), którego funkcją było organizowanie. Niemcy używali terminu racjonalizacja. Jednak ten pozorny bałagan językowy nie stanowił najistotniejszego problemu praktycznego czy teoretycznego. Praktycy zajmowali się nadal metodami racjonalizowania pracy. Teoretycy natomiast odkryli, że za fabrycznym płotem kryje się upstrzona w weberowskie założenia racjonalności kolorowa MATRIOSZKA, doskonale poznawalna, rozbieralna i przewidywalna w każdym swoim fragmencie. Można ją studiować zarówno w kontekście strukturalnym, jak i funkcjonalnym; w aspekcie sposobu zorganizowania i zarządzania. I tak długo, jak długo w mocy pozostają daleko odbiegające od rzeczywistości zasady weberowskiej biurokracji, obiekt nasz wynagradza tym samym uśmiechem dowolnie motywowane i ukierunkowane próby badania go w różnych aspektach. Racjonalizacja to jednak nie to samo co racjonalność. I to o tę rozbieżność powinni zapewne toczyć swoje spory reprezentanci naszej dyscypliny. Nie natomiast o jej nazwę. Bo z metafory matrioszki jasno wynikać powinna istota tego modelu zarządzania organizacją, wyraża-

jąca się trwaniem i niezmiennością. Ta sama przecież istota, która stanowi podstawę jej bytu jako organizacji!

Tak oto od metafory psa i płotu doszliśmy do matryoszki. Ale to ciągle ta sama metafora, oglądana z dwóch różnych perspektyw. Raz zastanawiamy się nad wyodrębnieniem systemu z jego otoczenia. Innym razem analizujemy zachowanie całkowicie niemal odciętego od otoczenia systemu.

Psa i płot zapamiętałem z dyskusji, jakie toczyliśmy w latach sześćdziesiątych z nieżyjącym już profesorem Pawłem Sulmickim na temat przydatności teorii organizacji i zarządzania. Sulmicki, jak i wielu innych ekonomistów, uważał, że problematykę zarządzania da się sprowadzić do kwestii wysokości płotu i agresywności psa. Jest to kwestia banalna, nie wymagająca odrębnej dyscypliny. Wraz z wieloma starszymi i młodszymi kolegami zwalczaliśmy ironiczne i deprymujące naszą rodzącą się dopiero dyscyplinę uwagi. Dzisiaj jednak widzę, że Sulmicki dostarczył mi wiele inspiracji! Przecież tak właśnie rozumieć można było rzeczywistość polskich przedsiębiorstw państwowych w latach sześćdziesiątych. A co zmieniło się później?

## Strajk w montowni samochodów

**T**en przypadek, czy też raczej krytyczny incydent, skomponowałem niegdyś sam, inspirując się wyżej analizowaną metaforą oraz czerpiąc z opisów wydarzeń, zamieszczanych w polskiej prasie. Jakież było moje zdziwienie, gdy bliźniaczo podobny przypadek znalazłem w amerykańskim podręczniku<sup>12)</sup>! Jeszcze bardziej zaskoczył mnie fakt, iż podręcznik ten wydano w roku 1989. Wynikałoby z tego, iż opisywane wyżej dylematy postrzegane i ciągle roztrząsane są również w Ameryce. Przypatrzmy się jednak skróconemu opisowi zdarzenia.

Poniedziałek, godzina 14.00. Kończy się pierwsza zmiana na linii montażu samochodów. Pracownicy tej zmiany nie opuszczają jednak hali fabrycznej. Do hali wchodzi pracownicy kolejnej zmiany. Jest bardzo głośno, krzyk. Linia stoi. Wszyscy, ci ze zmiany porannej i popołudniowej, gromadzą się wokół znajdującej się pośrodku hali żelaznej klatki. To otoczona wysokim płotem stacja przekazywająca prąd z transformatorami, przelącznikami i innym wyposażeniem wysokiego napięcia. Do klatki wchodzi się przez pancerną furtkę. Teraz siedzą w niej dwaj młodzi robotnicy, którzy dostali się do środka przez płot. To oni odcięli dopływ prądu do linii montażowej. Zrobili to dokładnie o 12.00, lecz nikt z kierownictwa nie odważył się jak dotąd przyjść na halę.

Atmosfera jest „gorąca”. Robotnicy wykrzykują słowa otuchy pod adresem dwóch śmiazków. Przekrzykują się i przelicytują w swoich żądaniach wobec kierownictwa.

Chcą zmiany kilku mistrzów, poprawy warun-

ków pracy, wyższych zarobków. Strajk jest dziki. Jednak przedstawiciele obydwu działających w zakładzie związków zawodowych solidaryzują się ze strajkującymi, zwracając uwagę, że wszystkie postulaty były już wielokrotnie i bezskutecznie wysuwane wobec kierownictwa. Każda godzina strajku kosztuje firmę 30 nie zmontowanych samochodów.

Pytanie – co zrobić ma kierownik zakładu, by przerwać strajk?

Nie dyskutowałem tego incydentu z ludźmi rekrutującymi się z przemysłu motoryzacyjnego. Pewnie natychmiast przywołaliby przykład Toyoty i innych firm japońskich, w których każdy zatrudniony przy linii montażowej robotnik ma nie tylko możliwość, ale i obowiązek natychmiast zatrzymać taśmę, gdy tylko sam dostrzeże jakikolwiek błąd lub usterkę. Nie ma tu nawet mowy o jakichkolwiek konsultacjach! Kolorowy kord awaryjny, ciągnący się wzdłuż linii montażowej jest nie tylko symbolem zaufania, jakie kierownictwo ma wobec robotników, ale zarazem gwarancją efektywności systemu zarządzania przez jakość i dla jakości. Systemu powodującego, że w hamowni, gdzie poddaje się próbom nowo wyprodukowane samochody, pozostaje celem usunięcia usterek kilkakrotnie mniej pojazdów japońskich niż amerykańskich lub europejskich. W zakładach Toyoty uwzględnia się to już w procesie planowania przestrzennego zakładu. Hamownia jest tu bez porównania mniejsza niż w montowniach amerykańskich. Zabawne byłoby zapewne pokazanie tego incydentu studentom lub kierownikom japońskim. Wątpliwe, by go mogli zrozumieć. A moi polscy studenci łamią sobie nad nim głowę, nie kwestionując samego pytania.

Bo rzeczywiście, chociaż brzmi to absurdalnie, w ramach przyjętego systemu rozwiązanie jest tylko jedno – siłowe. A to jest przecież rozwiązanie z epoki kamienia łupanego. Dlaczego więc dopuszczamy samą myśl o tego rodzaju możliwości?!

Psychoanalitik pyta pacjenta, z czym kojarzy ołówek, zegarek, pociąg, marchewkę, kieliszek i walizkę. Pacjentowi wszystko kojarzy się z seksem. „Pan jest psychicznie chory” – stwierdza psychoanalitik. „Ja?” – odpowiada pacjent. „A kto mi to wszystko podpowiada?” Oto zabawny przykład pułapki myślowej, w którą wpadają nie tylko chorzy psychicznie. Tego rodzaju pułapkę przyjmuje Morgan jako podstawę metafory organizacji, nazwanej „psychicznym więzieniem”. Ta metafora pozwala „(...) analizować drogi prowadzące do tego, iż organizacje i ich członkowie wpadają w pułapkę takiego postrzegania rzeczywistości, które, w najlepszym wypadku, daje niepełny obraz świata”<sup>13)</sup>. Twórca idei myślenia lateralnego, Edward de Bono, zilustrował tego właśnie rodzaju intelektualną pułapkę w niemalże łopatologiczny sposób, spopularyzowany następnie w Ameryce przez Russella Ackoffa. Dane jest dziewięć punktów, które należy połączyć

ze sobą czterema prostymi liniami, nie odrywając ołówka od papieru<sup>14)</sup>:



Pierwsze wydanie książki De Bono ukazało się już w roku 1970. A przedstawiając to zadanie polskim studentom, przekonuję się w roku 1995, że wielu z nich pozostaje jeszcze ciągle w psychicznym więzieniu zamkniętego systemu, które przez swoje wymaginowane założenia uniemożliwia znalezienie rozwiązania dość prostego problemu. Nie ma już płotu, nie ma psa. Rozwiązania wewnętrznych problemów (jeśli takie wewnętrzne tylko problemy w ogóle istnieją) danego systemu mogą leżeć poza nim samym. Zacierają się więc granice pomiędzy tym co wewnętrzne, a tym co zewnętrzne. Jeśli umieszczoną pośrodku hali montażowej klatkę traktować tylko jako symbol, należy ją usunąć poza pole widzenia robotników. Jeśli tych robotników chcemy natomiast (czy też raczej musimy) traktować jako partnerów, jeśli nastawiamy się na ich udział w doskonaleniu produkcji i jej jakości, na zawsze odrzucić musimy wszelkie modele matrioszki. Na nic nie zda się przemaslowywanie oblicza poszczególnych laleczek (części składowych organizacji). Matrioszki identyczne (izomorficzne), jak w oryginalnej wersji, czy tylko w swojej alegorycznej wymowie, jak w wersji upolitycznionej, przedstawiające formalnie różne, lecz w rzeczywistości te same oblicza dyktatorów rosyjskich, wszystkie te lalki zawsze kojarzyć mi się będą z należącą już do przeszłości biurokracją.

„Żyjemy – pisał z górą pół wieku temu Antoine de Saint-Exupéry – w ślepych brzuchu administracji. Administracja jest maszyną. Im bardziej administracja jest udoskonalona, tym bardziej eliminuje samowolną ingerencję człowieka. (...) Lecz podobnie jak maszyna jest skonstruowana dla kierowania szeregiem następujących po sobie z góry przewidzianych czynności, tak też i administracja niczego nie tworzy. Ona zarządza jedynie. (...) Administracja nie została utworzona dla rozwiązywania problemów nowych. Jeżeli do maszyny wytlaczającej blachę zaczniemy wkładać drzewo, nie otrzymamy bynajmniej w wyniku tego – mebli. Żeby maszyna przestawiła się na inny rodzaj produkcji, trzeba, by człowiek wkroczył tu ze swą interwencją. W administracji jednak, stworzonej właśnie dla ochrony przed skutkami samowolnej ingerencji człowieka, system ząbających się kółek nie dopuszcza do tego. Nie dopuszcza Zegarmistrza”<sup>15)</sup>.

Te piękne słowa ilustrują jednak tylko to, co już było i nie powróci. Epoka „zamkniętych węzów boa” musi ustąpić epoce „węzów otwartych”. Tożsamość organizacji i zarządzania ginie. Wewnątrz matrioszki, zabezpieczony płotem i ubezpieczony przez psa kierownik mógł traktować pracowników jako dodatek do zasobów materialnych. Liczyły się przecież tylko te ostatnie. W wypadku kryzysu pozostawało

użycie siły lub reorganizacja. Ona także, jako jednorazowa i radykalna zmiana sposobu działania, nie naruszająca jednak jego logiki, pozostawała w zgodzie z modelem matrioszki<sup>16)</sup>. Wraz ze zburzeniem płotu znika jednak „wewnętrzność” systemu. Pojawiają się rozmaici aktorzy, wywierający z zewnątrz wpływ na to, co dzieje się w środku. Wśród tych aktorów najistotniejszą rolę odgrywają nabywcy – klienci. Kontakty z nimi, a również z dostawcami, kredytodawcami czy reprezentantami najprzeróżniejszych grup nacisku mają fizycznie miejsce przede wszystkim poza uprzednio ogrodzoną płotem siedzibą organizacji. Te kontakty odbywają się poprzez coraz liczniejsze grono pracowników organizacji. Dawna brama pozostaje więc już historycznym zabytkiem, a dyrektorski telefon jest tylko jednym z wielu używanych przez pracowników. Do nich też bezpośrednio adresowana jest korespondencja listowa i komputerowa. Podatność organizacji na formalizację staje się bez porównania mniejsza niż uprzednio. Kluczowym zasobem staje się więc człowiek. Jego kwalifikacje formalne i lojalność wobec organizacji. Zmienia się całkowicie styl zarządzania, który opierać się musi na daleko idącym zaufaniu do pracowników. Wiele kwestii działających niegdyś kierowników i wykonawców zostało już rozwiązanych przy pomocy techniki. Umożliwia ona szybkie komunikowanie się oraz podejmowanie decyzji. Procedura określająca, co kto robi, zastąpiona zostaje zastrzeżeniami definiującymi zakres swobody pracownika. Mówiąc skrótowo, wolno mu nie to, co mu wolno, ale wszystko z wyjątkiem tego, czego mu nie wolno. W takiej sytuacji możliwe jest modyfikowanie kształtu struktury organizacyjnej i przyjętych sposobów działania przez samych pracowników. Wraz z psem i płotem ginie matrioszka. Jej miejsce zajmuje LEGOLAND.

Stefan Kwiatkowski

#### PRZYPISY

- 1) Thomas S. KUHN, *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985, ss. 406-439.
- 2) Peter F. DRUCKER, *Management*, New York 1973, s. 511.
- 3) Leszek KRZYŻANOWSKI, *Podstawy Teorii Zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 81.
- 4) Marcin BIELSKI, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 6.
- 5) Piotr PŁOSZAJSKI, *Paradygmat nauk organizacyjnych: w kierunku nowej metafory*, „Organizacja i Kierowanie” 1987, nr 1-4, ss. 14-16.
- 6) T. KUHN, op. cit. ss. 407-408.
- 7) Tadeusz PSZCZOŁOWSKI, *Polskie management sciences w poszukiwaniu nazwy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1986, 4, ss. 657-662.
- 8) P. DRUCKER, op. cit., s. 512.
- 9) op. cit., s. 504.
- 10) R. INGARDEN, *Spór o istnienie świata*, PWN, Warszawa 1960, tom I.
- 11) W Polsce pisał o tym wielokrotnie Jerzy KURNAL. Zob. zwłaszcza: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969 oraz przedmowa do książki *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
- 12) J.M. CHAMPION, J.H. JAMES, *Critical Incidents in Management*, 1989, Irwin, Homewood, Ill., ss. 41-45.
- 13) Gareth MORGAN, *Images of Organization*, Sage, 1986, s. 200.
- 14) Edward de BONO, *Lateral Thinking*, Penguin Books, 1980, ss. 85-86.
- 15) Antoine de SAINT-EXUPÉRY, *Początek na południe. Pilot wojenny. List do zakładnika*, PIW, 1968, ss. 186-187.
- 16) Por. Stefan KWIATKOWSKI: *Organizacyjna rola kierownika biurokracji w funkcjonowaniu podległej mu instytucji*, [w:] Jerzy KURNAL (red.): *O sprawności i niesprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1972.