

Henryk Jagoda

# Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem Więcej pytań czy odpowiedzi?

Prezentowany niżej tekst jest nie tyle wiernym sprawozdaniem, ile raczej autorską refleksją opartą na przebiegu dyskusji prowadzonej w ramach ogólnopolskiej konferencji *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe* zorganizowanej w ubiegłym roku przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa AE we Wrocławiu.

Rozległość dyskusji, wielość jej wątków, liczba uczestników, nasilenie polemik itd. uniemożliwiają wierne odzwierciedlenie jej przebiegu. W tekście wykorzystano fragmenty wypowiedzi niektórych uczestników konferencji, nie podając jednak – ze względu na brak możliwości zaprezentowania autoryzowanego zapisu – ich autorów.

Zamieszczona w poprzednim numerze „Przeгляdu Organizacji” nota sygnalizująca konferencję i referat wprowadzający J. Lichtarskiego *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, w dostatecznym – jak się wydaje – stopniu przedstawiły problematykę, cele i zamysły organizatorów konferencji.

Dyskusja toczyła się w ramach sesji skonstruowanych wokół poszczególnych referatów wiodących a także w trakcie dwóch sesji ogólnych. Poszukując klucza do prezentacji jej przebiegu i wyników, zdecydowano o odejściu od układu chronologiczno-tematycznego i zastąpieniu go układem problemowym. Wynika to z przekonania, iż w większym stopniu odzwierciedla to stan poglądów i doświadczeń praktycznych, zgodności i kontrowersji co do określonych zagadnień itd. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto następujące główne problemy, które wyraźnie zdominowały przebieg dyskusji, do których wielokrotnie nawiązywano, i w stosunku do których wystąpiło najwięcej kontrowersji określając je jako:

- idee czy narzędzia,
- nadrzędność czy podrzędność,
- komplementarność czy substytucyjność,
- nowe czy stare.

Jednym z podstawowych – i wiążących się ściśle z dalej prezentowanymi – wątków dyskusji, była kwestia, czym są w istocie przekrojowe koncepcje zarządzania? Czy należy je traktować raczej jako ideę, której istotą jest, poprzez oddziaływanie na

ludzi (przede wszystkim menedżerów) i pośrednio na inne zasoby i funkcje przedsiębiorstwa, przebudowa jego systemu wartości, celów, mechanizmów funkcjonowania; czy też raczej jako zbiór – niejednokrotnie bogaty – narzędzi i metod wspomagających i podnoszących efektywność zarządzania przedsiębiorstwem?

Pierwsze spostrzeżenie nasuwające się jako wynik prowadzonej w tym obszarze dyskusji sprawdza się do tego, iż reprezentanci każdej z omawianych na konferencji koncepcji przekrojowych w mniejszym lub większym stopniu wyróżniają obie ich warstwy: „ideową” (niektórzy mówią „filozoficzną”) i narzędziową. W dyskusji panowała raczej zgodność co do tego, że przymiot koncepcji z własną ideą, systemem pojęć, wartości, wreszcie własnym językiem, przysługuje niewątpliwie marketingowi, kompleksowemu zarządzaniu jakością (TQM), w mniejszym stopniu zarządzaniu zasobami ludzkimi. Koncepcje te poza ową warstwą „ideową” posiadają oczywiście swoje – przynajmniej w części autonomiczne – instrumentarium. W odniesieniu do pozostałych, jak controlling, logistyka czy w szczególności *reengineering*, przeważało przekonanie (w części kwestionowane przez reprezentantów tych koncepcji), że dominuje w nich raczej warstwa narzędziowa, są zatem raczej metodami niż całościowymi koncepcjami zarządzania.

Na tym tle pojawił się uboczny co prawda, ale – jak się wydaje – istotny wątek dyskusji dotyczący języka (terminologii) stosowanego poprzez czy w ramach poszczególnych koncepcji zarządzania. Z uznaniem przyjęto, również terminologiczne a nie tylko merytoryczne rozróżnienie idei i narzędzia stosowane w środowisku specjalistów z zakresu zarządzania jakością, wskazując na zasadność i potrzebę tego rodzaju precyzji także w odniesieniu do innych koncepcji, co niewątpliwie miało by zarówno walor poznawczy, jak i dydaktyczny.

Problematyka podrzędności i nadrzędności przekrojowych koncepcji zarządzania powiązana z rozważaniem ich substytucyjności i komplementarności wywołała na konferencji szeroki rezonans. Przyczyniło się do tego m.in. traktowanie zarówno w literaturze, jak i przez część uczestników konferencji niektórych koncepcji np. marketingu, controllingu

czy logistyki jako meta- czy nadsystemów zarządzania (kierowania) przedsiębiorstwem.

O ile w wypadku dyskusji poświęconej wybranej koncepcji mogłoby to zostać nie dostrzeżone, o tyle formuła konferencji obejmująca kilka koncepcji przekrojowych postawiła na porządku dziennym pytanie: czy możliwe jest – zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia – jednocześnie występowanie w przedsiębiorstwie więcej niż jednego nadsystemu zarządzania? Czy w ogóle istnieją przesłanki, by któreś z koncepcji przekrojowych w sposób bezdyskusyjny przyznać walor nadrzędności nad pozostałymi?

Z logicznego punktu widzenia, odpowiedź na pierwsze z powyższych pytań musi być w oczywisty sposób przecząca. Odpowiedź na pytanie drugie nie jest już prosta i oczywista. W dyskusji dominował pogląd, że istnieje z omawianego punktu widzenia swego rodzaju nieformalna hierarchia koncepcji przekrojowych nadająca koncepcji marketingowej charakter *primus inter pares*. Co do dalszej hierarchizacji, zdania pozostały wyraźnie podzielone. Za próbę swego rodzaju kompromisu można uznać pogląd o zmienności hierarchii w czasie (w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa), gdzie wdrażanie określonej koncepcji wymusza rewizję i dostosowanie wielu funkcji i podsystemów przedsiębiorstwa. Widać to wyraźnie, np. przy dokonywaniu reorientacji przedsiębiorstwa z produktowej na marketingową, wdrażaniu rozwiązań formalnych służących TQM, jak np. wprowadzanie norm ISO, wdrażaniu elementów controllingu itd.

Gdy idzie o kwestie substytucyjności bądź komplementarności omawianych na konferencji koncepcji przekrojowych, dominujący okazał się pogląd, iż są one w istocie komplementarne, bo dotyczą tego samego podmiotu, tj. przedsiębiorstwa, w którym mogą (przy odrzuceniu ich hierarchizowania) współistnieć czy współfunkcjonować, przyczyniając się do jego powodzenia.

Wrażenie substytucyjności ma, jak się wydaje, dwa źródła. Pierwszym jest z jednej strony naturalna, z drugiej jednak chyba często zbyt daleko idąca, koncentracja uwagi autorów zajmujących się określoną koncepcją na „własnym ogródku” i przypisywanie tej koncepcji sztucznie większego (czytaj: nadrzędnego) znaczenia – choćby przez pomijanie odniesień do innych koncepcji czy „tradycyjnego” zarządzania przedsiębiorstwem. Drugie, obserwowane także w praktyce gospodarczej, ma związek z sekwencyjnością pojawiania się (wdrażania) poszczególnych koncepcji. Powstaje wtedy wrażenie zastępowania czegoś starego – nowym, gorszego – lepszym itd., itp. Charakterystyczna może tu być sytuacja, gdy na pytanie: co u was z TQM, uzyskujemy odpowiedź: tym się zajmowaliśmy dwa lata temu, to już przeszłość, teraz wdrażamy controlling (TQM i controlling można oczywiście zastąpić dowolnymi, innymi koncepcjami).

Owa quasi-substytucyjność ma, co warto zauważyć, swoje specyficzne uwarunkowania. Z jednej strony mamy do czynienia z „tłoczeniem” wciąż nowych koncepcji zarządzania do przedsiębiorstw, głównie przez firmy konsultingowe; z drugiej zaś – ze swoistym „ssaniem” tych koncepcji przez menedżerów, w części zasadnym, wynikającym z potrzeb przedsiębiorstwa, w dużej jednak mierze powodowanym modą i zaszczepianiem im przekonania o niezbędności, nowoczesności itd., stosowania tej czy innej koncepcji jako remedium na wszystkie lub prawie wszystkie bolączki przedsiębiorstwa.

Za istotne osiągnięcie konferencji w tym kontekście uznać trzeba mocno artykułowane stanowisko o konieczności współistnienia w czasie i współprzyczyniania się różnych koncepcji zarządzania do powodzenia przedsiębiorstwa. Używano tu takich przykładów – dobrze jak się wydaje oddających istotę rzeczy – jak składniki (koncepcje zarządzania) składające się na ciasto (zarządzanie przedsiębiorstwem) czy poszczególne elementy widma optycznego (koncepcje) tworzące strumień świetlny (zarządzanie).

Warto też zauważyć wątek dyskusji wskazujący na postępującą, acz wolno, integrację przekrojowych koncepcji zarządzania, co wyraża się coraz częściej występującym łączeniem elementów różnych koncepcji prowadzących do takich np. połączeń jak logistyka w marketingu. Pytanie o wartość tego rodzaju połączeń, i co chyba ważniejsze, czy są one symptomem procesu prowadzącego do swego rodzaju nadkoncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, pozostaje niewątpliwie otwarte.

Żywy, a przy tym obfitujący w kontrowersje i dość nieoczekiwane konstatacje był wątek dyskusji, który można by określić jako „nowe czy stare w nowym opakowaniu?”. Problem trafnie, acz przewrotnie skonkretyzowała jedna z uczestniczek „młodszy kole-dzy mogą zachwycać się kolejnymi koncepcjami, starsi mogą mówić, że to już było, jak się ustosunkować do tego mają ci, którzy są pośrodku?”

Uwagi i pytania w tej warstwie dyskusji koncentrowały się szczególnie w obszarze controllingu, logistyki, TQM, *reengineeringu*. Stawiano problem, co jest istotnie nowego w tych koncepcjach?

Czy rzeczywiście controlling to coś istotnie więcej niż znane przecież wcześniej opracowywanie i wykorzystywanie bazy normatywnej, ewidencjonowanie nakładów i wyników, ustalanie odchyłek, badanie przyczyn itd. oraz wykorzystanie (sprzężenie) wyników z systemem motywacyjnym?

Czy zasada przepływu konstytuująca koncepcję logistyczną i traktowana jako wyróżnik tej koncepcji nie była „od zawsze” stosowana – zarówno w sferze zaopatrzenia, jak w organizacji produkcji i zbycie?

Czy TQM traktowany jako koncepcja nie jest wprost odzwierciedleniem koncepcji zawartych w *Traktacie o dobrej robocie*?



Czy *reengineering* nie jest w swej istocie oparty – a tym samym nie jest kontynuacją – na znanej przecież metodzie usprawniania procesów i funkcji, jaką jest analiza wartości?

Tembr dyskusji był taki, iż uznano, (w tym także częściowo autorzy referatów wiodących), że rzeczywiście wymienione koncepcje nie są od początku oryginalne. Ich cechą jest łączenie i wykorzystanie wiele znanych już instrumentów, metod i technik zarządzania, a walor oryginalności czy nowości przysługiwać może w zasadzie jedynie twórcemu połączeniu, wyeksponowaniu określonych idei czy narzędzi, często wcześniej od siebie odległych i ze sobą nie kojarzonych itp. W opinii uczestników konferencji, dotyczy to jednak w mniejszym stopniu *reengineeringu*, który uznano raczej za metodę reorganizacji przedsiębiorstwa niż za koncepcję zarządzania.

Nie zabrakło w dyskusji głosów i pytań związanych z omawianym wątkiem poruszających aspekt komercyjny, a w niektórych wypowiedziach wręcz etyczny pojawiania się nowych koncepcji zarządzania.

Czy pojawianie się tych koncepcji nie jest wyrazem komercyjnie ugruntowanego dążenia do oferowania praktyce gospodarczej wciąż nowego – choćby pozornie – towaru? Czy nie mamy tu do czynienia z prostym przeniesieniem mechanizmów właściwych rynkowi dóbr konsumpcyjnych?

Jaką rolę w tworzeniu i propagowaniu tych koncepcji ma zauważalna w środowiskach naukowych i konsultingowych tendencja do uzyskiwania renty pierwszeństwa, stworzenia bestsellera, „podczepienia się” pod nowe (modne) nurty, tworzenia poprzez liczbę publikacji znaczenia określonych koncepcji?

Mimo pewnego pesymizmu więcej z przedstawionych wyżej pytań, częściowo przecież retorycznych, trzeba podkreślić, iż dyskusję zdominował pogląd, że nie zapominając o korzeniach i dokonaniach nauki i praktyki zarządzania trzeba jednak przede wszystkim patrzeć w przyszłość. Problemy dnia dzisiejszego, szczególnie jutra, powodują i będą powodować, że zmieniają się i będą się zmieniać stosowane koncepcje, metody oraz instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem. Pojawiające się nowe koncepcje zweryfikuje czas, a znajomość dorobku nauk zarządzania jest podstawowym warunkiem ich wstępnej oceny – zarówno w warstwie teoretycznej, jak – co nie mniej ważne – aplikacyjnej.

Przedstawione wyżej, a także inne, nie oddane z uwagi na ich wielość, wątki dyskusji prowadzonej w ramach konferencji *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe* wskazują na dalszą potrzebę funkcjonowania płaszczyzny spotkań i wymiany poglądów reprezentantów różnych koncepcji, spotykających się z reguły we własnym gronie. Przebieg konferencji wykazał niezbitcie – i jest to zdanie nie tylko organizatorów, lecz co ważniejsze uczestników – że tego rodzaju forum służąc przepływowi myśli, wzbudzając z natury rzeczy pytania i kontrowersje, ma istotne walory poznawcze, dydaktyczne a także aplikacyjne. Wypada żywić nadzieję, iż czytelnicy podzielą ów pogląd, a być może zechcą się do przedstawionych wątków dopisać.

Henryk Jagoda

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



### Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85

e-mail: [oditk@oditk.com.pl](mailto:oditk@oditk.com.pl)