



Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

# Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa świadkiem i uczestnikiem przełomów\*

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.01>

Zbigniew Dworzecki

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 3-6

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**J**edyną stałą rzeczą w zarządzaniu są zmiany” – twierdził najczęściej cytowany w literaturze *guru* zarządzania, Peter F. Drucker. Zmiany są także od lat przedmiotem zainteresowania, niezwykle atrakcyjnym tematem dyskusji, pogłębionych refleksji badań i publikacji naukowych, Warto rzucić okiem na wyniki wyszukiwania w Google Scholar, by się o tym przekonać. *Change* i *change management* należą do najczęściej wyszukiwanych słów powiązanych z hasłem *management*.

Ale w naukach zarządzania od lat 70. XX wieku coraz więcej miejsca poświęca się zmianom o charakterze przełomowym, rewolucyjnym. Dość wspomnieć książki Alvina i Heidi Toffler *Trzecia fala, Rewolucyjne bogactwo*; Petera F. Druckera *Wiek nieciągłości, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*; Philipa Kotlera i Jima A. Caslione *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, czy wreszcie książki polskich naukowców, m.in. A.K. Koźmińskiego *Zarządzanie w warunkach niepewności*, W.M. Grudzewskiego, I. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*. Wszyscy ci autorzy za przyczynę przełomów uznają zmieniające się gwałtownie otoczenie, w którym działają organizacje, jego nieprzewidywalność oraz turbulencje, jakie powoduje.

## Czym jest przełom

**S**łownik języka polskiego definiuje przełom jako „zwrot, moment zwrotny, krytyczny, doniosły, jako zmianę zasadniczą”, zmianę o charakterze jakościowym. Medycyna dodatkowo odnosi to pojęcie do gwałtownej zmiany w przebiegu ostrej choroby, przesilenia kryzysu.

Nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, częściej posługują się równie wieloznacznym terminem „paradygmat”, który pozostaje w bliskich związkach z terminem „przełom”. Przełom ujmowany jako zmiana rewolucyjna zmienia obowiązujące paradygmaty, a więc założenia, podstawowe orientacje metodologiczne, koncepcje, metody i praktyki zarządzania.

Można więc na przełomy w zarządzaniu spojrzeć z różnych perspektyw. Niektóre z nich będą miały charakter rewolucji naukowych, inne będą jedynie modyfikować, wzbogacać i doskonalić znane koncepcje i metody.

Część z przełomów będzie przez wiele dziesięcioleci wywierać wpływ na teorię i praktykę zarządzania, inne, choć nazywane przełomami, będą mieć charakter przejściowych mód w zarządzaniu.

Zwraca się uwagę, że przełomy w zarządzaniu następują w wyniku pewnych szczególnych wydarzeń, okoliczności, działań; przebiegają one w czasie

i przestrzeni, pojawiają się na granicy między dwoma okresami. Są one zazwyczaj wynikiem przełomów, które zachodzą w systemach politycznych, gospodarczych, społeczno-kulturowych. Radykalne zmiany w założeniach, wartościach, logice i regułach funkcjonowania bezpośrednio wpływają na kształtowanie się nowych podejść, koncepcji, systemów zarządzania

Szczególnie wyraźny staje się zatem kontekst strategiczny przełomów w zarządzaniu. Jak do nich dochodzi, co na nie wpływa, co je kształtuje, jak one się pojawiają i rozprzestrzeniają w czasie i przestrzeni?

Różne mogą być obszary przełomów, ich motywy, różni ich inicjatorzy, promotorzy i propagatorzy; różne czynniki mogą je wywoływać, mogą one przybierać różną postać i charakter, wywoływać różne skutki. Różna też może być ich ocena formułowana w różnych okresach, w różnej perspektywie czasowej, przez różne osoby lub ośrodki.

Myśląc zatem o przełomach w zarządzaniu, należy mieć na uwadze te kwestie.

W ponad 100-letniej historii nauk o zarządzaniu (za prekursora uznaje się F.W. Taylora i jego książkę *Principles of Scientific Management*, opublikowaną w 1911 r.) można było odnotować wiele przełomów. Niektóre pojawiały się nagle, inne, choć dzisiaj wydają się nieoczekiwane, przeważnie kielkowały od lat i wyrosły ze zmian oraz trendów, które były przedmiotem obserwacji i badań.

Polskie środowisko naukowe ma swój oryginalny wkład w formowanie, badanie i upowszechnianie wiedzy o przełomach w zarządzaniu i datuje się to jeszcze od czasów przedniepodległościowych. Nazwiska i dorobek nestorów nauk zarządzania w Polsce, profesorów: Karola Adamieckiego, Edwina Hauswalda, Stanisława Bieńkowskiego, Zygmunta Rytyla, znane były w Europie.

Byli to naukowcy, których ukształtowało Oświecenie, doceniające znaczenie pracy od podstaw, rolę towarzystw naukowych w upowszechnianiu wiedzy, podnoszeniu poziomu edukacji społeczeństwa, upowszechnianiu dobrych doświadczeń praktycznych, tworzeniu klimatu dla kreatywności, innowacyjności, efektywności.

To właśnie z inicjatywy profesora Karola Adamieckiego został utworzony 20 kwietnia 1925 r. Instytut Naukowej Organizacji, z którego wywodzi się Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Instytut Naukowej Organizacji, przekształcony w 1933 r. w Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, a w 1948 r. w Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa był świadkiem i uczestnikiem przełomów, a jako apolityczne stowarzyszenie o charakterze *non-profit* od początku swego istnienia spełniał ważną rolę w tworzeniu i upowszechnianiu wiedzy o profesjonalnym zarządzaniu, istotnym elemencie każdego przełomu w zarządzaniu.

Jubileusz 85-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa to dobra okazja do spojrzenia na warunki i wynikające z nich zadania oraz możliwości współtworzenia i uczestnictwa TNOiK w przełomach w zarządzaniu

Warunki te były i są wynikiem funkcjonowania określonego systemu myślenia, przyjętego porządku politycznego i gospodarczego, stosunku do inicjatyw instytucjonalnych, społecznych i indywidualnych.

W historii TNOiK można wyróżnić trzy wiodące nurty w sposobie traktowania Towarzystwa przez

społeczeństwo i państwo: jako ruchu społecznego, jako ruchu państwowego oraz jako ruchu inicjatyw indywidualnych

Nurty te występowały zarówno w swej czystej postaci, jak i w formie hybryd – z jedną wiodącą perspektywą.

### TNOiK jako ruch społeczny

**P**ierwszy, społeczny nurt dominował w okresie międzywojennym (lata 1925–1939). Towarzystwa naukowe tamtego okresu były powoływane przez uczonych (w przypadku INO był to profesor Karol Adamiecki); miały dość elitarny charakter, prowadziły działalność edukacyjną, wydawniczą, niekiedy też badawczą, były niezależne od władz pod względem finansowym, miały też swoje źródła dochodów. Darczyńcami w przypadku INO były osoby prywatne, ale fundusze założycielskie i subwencje pochodziły także od instytucji, m.in. Tramwajów Miejskich, Banku Handlowego, Giełdy Pieniężnej, Towarzystwa Akcyjnego Warszawskich Kolei Dojazdowych, cukrowni, elektrowni.

Poczucie wagi społecznej misji i odpowiedzialności sprawiało, że ówczesni działacze z wielką pasją angażowali się w upowszechnianie najnowszego dorobku w dziedzinie zarządzania, chętnie na łamach „Przeglądu Organizacji”, miesięcznika założonego w 1926 r. przez Karola Adamieckiego (i do dzisiaj wydawanego), dzielili się wynikami swych badań, prowadzili polemiki naukowe, inspirowali środowisko do nowych podejść, tematów, instrumentów zarządzania. W tym pionierskim okresie rozwoju nauk o zarządzaniu zorganizowano dwa Zjazdy Naukowej Organizacji (w roku 1924 i 1928), działacze INO byli w gronie założycieli Europejskiego i Światowego Stowarzyszenia Zarządzania – CECIOS i CIOS (TNOiK jest do dzisiaj członkiem tych organizacji); publikowano książki i artykuły prezentujące najnowszy światowy dorobek badawczy w dziedzinie zarządzania; organizowano konferencje, sympozja, prelekcje poświęcone doświadczeniom praktyki zarządzania.

Ten społeczny nurt w rozwoju Towarzystwa próbowało kontynuować w bardzo trudnych i zmieniających politycznie oraz gospodarczo warunkach po 1945 r. Wielką w tym zasługą profesora Stanisława Bieńkowskiego, który w marcu 1945 r. doprowadził do reaktywowania w Krakowie Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa, a od września tego roku wznowił wydawanie miesięcznika „Przegląd Organizacji”.

W 1948 r. Instytut, który miał charakter stowarzyszenia, został przekształcony w Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (uchwałą z 3 września).

Te trzy pierwsze lata pokazały, jak trudno jest realizować założenia modelu społecznego TNOiK w wersji ruchu społecznego opartego na ideach II Rzeczypospolitej. Rozpoczął się drugi okres działalności TNOiK jako ruchu państwowego

### TNOiK jako ruch państwowy

**P**orządek polityczny, gospodarczy i społeczny był budowany wokół scentralizowanego modelu ideologiczno-państwowego wzorowanego lub bezpośrednio przeniesionego ze Związku

Radzieckiego. W modelu tym wyraźnie brakowało przestrzeni dla towarzystw naukowych, zwłaszcza takich, jak TNOiK, których działacze upowszechniali wiedzę z zarządzania opartą na wzorcach, koncepcjach i badaniach prowadzonych w krajach Zachodu.

Przełom polityczny, gospodarczy i społeczny nakazywał budowanie nowego porządku, a w nim pierwszoplanową rolę odgrywały ideologia, państwo i jego instytucje. Władza polityczna i państwa niechętnie patrzyły na działalność TNOiK, starając się ukierunkować jego aktywności na popularyzowanie i propagowanie koncepcji, metod i rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania przeniesionych bezpośrednio z ZSRR. Taka działalność była dobrze widziana, doceniana i nagradzana w postaci finansowania. Bezwzględne podporządkowanie się władzy dawało wprawdzie szansę na funkcjonowanie, ale w znaczący sposób ograniczało samodzielność badawczą, swobodę wypowiedzi, demokrację

W pewnym momencie (a był to rok 1949) pod wpływem nacisków ze strony władz państwowych, a może także ze względu na swoje interesy, doprowadzono do samolikwidacji TNOiK. Z własnej inicjatywy pozbyto się majątku Towarzystwa, przekazując go instytucjom państwowym (Państwowy Instytut Pracy) lub spółdzielniom.

Zmiany, jakie zaszły w 1956 r. w Polsce, jakkolwiek nadal odbywały się pod hasłem państwowości i kierowniczej roli PZPR, dopuszczały pewną rolę towarzystw naukowych w doskonaleniu systemu gospodarczego. Działacze TNOiK wykorzystali otwierającą się możliwość reaktywowania Towarzystwa. Nastąpiło to w 1957 r., przy wielkim zaangażowaniu i wsparciu ze strony profesora Tadeusza Kotarbińskiego, pełniącego funkcję prezesa Polskiej Akademii Nauk i przez krótki okres prezesa Zarządu Tymczasowego TNOiK.

„Traktat o dobrej robocie” profesora Tadeusza Kotarbińskiego i wynikające z niego hasło dobrej roboty spodobały się władzy politycznej. Dostrzegła ona możliwość zwiększenia aktywności społecznej i efektywności działania. Zaczęto więc inaczej podchodzić do TNOiK, widząc w Towarzystwie rolę przewodnika społecznego ruchu dobrej roboty, a na jego działalność zaczęto patrzeć bardziej przychylnie, choć nadal, ze względów ideologicznych, nieufnie.

Klimat wokół TNOiK powoli poprawiał się; zaczęto prowadzić działalność edukacyjną w formie szkoleń dla kadr kierowniczych przedsiębiorstw, organizować konferencje i seminaria naukowe, uczestniczyć, choć jedynie w formie obserwatorów w międzynarodowych kongresach (wydarzeniem było zwłaszcza uczestnictwo delegacji działaczy TNOiK w XI Kongresie CIOŚ w Paryżu w 1957 r.). Wszystkie te działania mieściły się w wyznaczonych przez władze ramach ideologicznych.

Kolejne zmiany przyniósł rok 1970 i tzw. dekada Gierka. Chęć zmniejszenia dystansu technologicznego i gospodarczego wobec Zachodu, budowania socjalizmu „z ludzka twarzą” doprowadziła do zmiany stosunku władz politycznych i państwowych także wobec TNOiK.

Uznano zapewne, że Towarzystwo może odegrać znaczącą rolę w działaniach przyspieszających zmiany w gospodarce. TNOiK w tym okresie stał się masową organizacją społeczną z silną i rozbudowaną pod względem kadrowym centralą w Warszawie, oddziałami regionalnymi we wszystkich województwach, delegaturami oddziałów w mniejszych miastach, kołami i sekcjami

naukowymi w zakładach pracy, szkołach wyższych. W szczytowym okresie liczył (przynajmniej formalnie) ponad 31 tysięcy członków. Przy wsparciu finansowym władz i przedsiębiorstw państwowych zaczęto na szeroką skalę organizować szkolenia różnych grup zawodowych w zakresie koncepcji, metod i technik organizacji i zarządzania, opierających się na dorobku amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej teorii i praktyki zarządzania. Organizowano wiele konkursów i turniejów dla młodzieży, m.in. Turniej Młodych Mistrzów Organizacji, Szkoły Mistrzów. W coraz szerszym zakresie prowadzono działalność wydawniczą – książek, czasopism (w tym miesięcznika „Przegląd Organizacji”, kwartalnika naukowego „Problemy Organizacji”, miesięcznika „Organizacja i Kierownictwo”, w którym znajdowały się streszczenia i omówienia artykułów z czasopism zachodnich z zakresu organizacji i zarządzania), skryptów i materiałów szkoleniowych. Opracowywano nowoczesne metody dydaktyczne, w tym zbiory przypadków, ćwiczeń, gier kierowniczych. Dużą wagę przywiązywano też do organizowania seminariów i konferencji naukowych o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym (w ramach RWPG). To właśnie w tym okresie nawiązano liczne kontakty z podobnymi do TNOiK stowarzyszeniami w Czechosłowacji i na Węgrzech.

W działalności TNOiK tego okresu na szczególną uwagę zasługuje działalność naukowa w zakresie rozwoju teorii organizacji i zarządzania. Regularnie organizowano sympozja naukowe pod nazwą „seminarium ogólnej teorii organizacji”. Ważną rolę odgrywały też sekcje i komisje naukowe tworzone tak przy Zarządzie Głównym, jak i w oddziałach terenowych Towarzystwa.

Trudnym okresem dla TNOiK, podobnie jak dla wielu innych stowarzyszeń naukowych, były lata 1978–1981. Działalność odbywała się w warunkach narastającego kryzysu polityczno-gospodarczego, silnych napięć i polaryzacji stanowisk w odniesieniu do sytuacji politycznej, gospodarczej i sposobów radzenia sobie z coraz głębszym kryzysem. Jako stowarzyszenie naukowe TNOiK skupił się wówczas na działaniach zmierzających do zmiany systemu funkcjonowania państwa i gospodarki, doskonaleniu struktury organizacyjnych przedsiębiorstw, systemu polityki personalnej, rozwijaniu demokratycznych form zarządzania.

Kolejne zmiany przyniósł rok 1985. Wiązały się one z podjętą przez rząd próbą przeprowadzenia reformy gospodarczej. TNOiK miał odegrać w niej ważną rolę instytucji wspierającej przemianę i przygotowującej kadry do profesjonalnego zarządzania, zgodnego z wyznaczonymi regulami. Dzięki swym działaniom, jakości prac eksperckich i zawartych w nich wnioskach oraz propozycjach, TNOiK zyskał sobie pozycję społecznego eksperta i doradcy komisji rządowych. Na zlecenie rządu przygotowywano ekspertyzy, opinie, brano aktywny udział w posiedzeniach rządowej Komisji ds. Reformy, na szeroką skalę prowadzono działalność szkoleniową i wydawniczą z zakresu reformy gospodarczej.

Okres do 1988 r. można uznać za ostatni rozdział działalności TNOiK jako ruchu państwowego.

### TNOiK jako ruch inicjatyw indywidualnych

**N**adszedł rok 1989, a wraz z nim radykalna i rewolucyjna przemiana systemu politycznego, gospodarczego i społecznego w Polsce. Skrótowo i trafnie ocenił ją profesor Leszek Balcerowicz

w swym przemówieniu sejmowym 17 grudnia 1989 r. „Przemiana, której dokonujemy, jest przełomowa, ma unikalny w dziejach charakter. Przypadł nam los pionierów; świat patrzy na Polskę z uwagą”. Bardzo ważne stwierdzenie padło także z ust premiera Tadeusza Mazowieckiego w jego *expose*. „Polskie problemy gospodarcze muszą rozwiązywać sami Polacy. O powodzeniu zadecydują nasza własna pomysłowość, praca i cierpliwość”. Nowy system ukazał nowe kierunki rozwoju, otworzył ogromne możliwości, ale zmienił też zasadniczo warunki działania.

Nastał czas koncepcji neoliberalnych w gospodarce, wycofywania się państwa i jego instytucji z wielu obszarów społecznych, indywidualnej przedsiębiorczości i zmiany nastawień ludzi z publicznych czy państwowych na indywidualne, w których górę zaczęły brać interesy prywatne. Znacznemu ograniczeniu, a niekiedy nawet zmarginalizowaniu uległa sfera działalności społecznej, Sławiąc to, co prywatne i osobiste, podważono w jakimś stopniu ideę społecznej działalności. Etos publiczny, który uformował kiedyś kulturę pracy dla innych czy etos państwowy, w którym starano się wykorzystać ideę pracy społecznej dla państwa, zastąpił wolnorynkowy etos pracy dla siebie.

Zmiana warunków zaowocowała skupieniem uwagi dużej części społeczeństwa na wartościach konsumpcyjnych, indywidualnej karierze zawodowej; zmniejszyła się chęć silniejszego zaangażowania w działalność społeczną, niedającą dodatkowych dochodów i korzyści materialnych

Coraz mniej też pozostawało wolnej przestrzeni dla tradycyjnej działalności społecznej w obszarze edukacji, ekspertyz, doradztwa. Wypierały je nowe, silne i profesjonalne instytucje. Na przykład w obszarze badań i ekspertyz dla rządu i instytucji państwowych taką rolę spełniały „polskie centra myśli” (*think tanks*) Pojawiły się one w końcu lat 90. jako niezależne ośrodki ekonomiczne. Do najważniejszych należały: Centrum im. Adama Smitha, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Niezależny Ośrodek Badań Ekonomicznych. Część tej przestrzeni zdobyły dla siebie instytucje międzynarodowe (MFW, OECD, Bank Światowy) lub zagraniczni konsultanci. Do tego grona dołączyły w krótkim czasie zagraniczne i krajowe firmy doradcze, szkoleniowe, niepubliczne szkoły wyższe, fundacje, przedsiębiorstwa zagraniczne działające w Polsce, branżowe i regionalne zrzeszenia przedsiębiorców.

Ten okres w spojrzeniu na państwo i gospodarkę oraz rolę, jaką pełnić w nich zaczęły stowarzyszenia naukowe, takie jak TNOiK, rozpoczął nową fazę w historii Towarzystwa. Określiłem ja mianem „TNOiK jako ruch inicjatyw indywidualnych”. Dominuje on do chwili obecnej, a jego cechą jest skupienie aktywności na rozwiązywaniu problemów lokalnych, odpowiadaniu na bieżące potrzeby środowisk regionalnych, „małych ojczyzn”, naszych oddziałów wojewódzkich. Coraz trudniej jest godzić działalność społeczną z profesjonalną działalnością naukową, szkoleniową czy doradczą.

Ale trudności te i pewne dylematy wynikające ze zmienionych warunków działania nie oznaczają, że TNOiK nie ma swego miejsca i dobrych perspektyw rozwojowych. Towarzystwo znalazło je w pewnych obszarach szkoleniowych (szkolenia specjalistyczne),

badawczych (realizacja programów europejskich: Tacit, Leonardo da Vinci, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, Organizacje Sieciowe), konferencjach naukowych (rocznie jest organizowanych kilkanaście przedsięwzięć), wydawnictwach („Dom Organizatora” w Toruniu należy do grona największych wydawców książek z prawa i zarządzania w Polsce), a miesięcznik „Przegląd Organizacji” ma najwyższą kategorię punktową, przyznawaną przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego. Warte podkreślenia są: wspólne inicjatywy i serie wydawnicze książek z profesjonalnymi wydawnictwami, takimi jak: Poltext – seria „Biblioteka Nowoczesnego Menedżera”, wydawnictwa uczelniane; zróżnicowana współpraca międzynarodowa (TNOiK jest członkiem Europejskiej i Światowej Rady Zarządzania – CECIOS i CIOS, członkiem EFMD, współpracuje z niemiecką organizacją Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft – RKW oraz z The Institut of Management Foundation w Wielkiej Brytanii) oraz współpraca krajowa (z Komitetem Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, NOT, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Krajową Izbą Gospodarczą). TNOiK promuje najcenniejsze osiągnięcia środowisk naukowych i przedsiębiorców (medal Karola Adamieckiego, nagrody za najlepsze prace doktorskie i magisterskie w dziedzinie zarządzania, za najlepsze książki i monografie w dziedzinie zarządzania, wyróżnienia, statuetki dla liderów przedsiębiorczości, biznesu przyznawane przez oddziały regionalne TNOiK wspólnie z instytucjami zaufania publicznego w regionach).

Dużą szansą dla TNOiK jest członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Przygotowywaliśmy do tego przełomowego wydarzenia polskiej transformacji ludzi z różnych regionów i grup społeczno-zawodowych, przybliżając im specyfikę wspólnego rynku, zasady działania na nim, uczestnicząc w programach unijnych, pomagając w nawiązywaniu kontaktów środowiskowych.

Ten kierunek działania będzie wzmocniany i to nie tylko dlatego, że dobrze wpisuje się w cele statutowe Towarzystwa, ale daje impuls do zmian w spojrzeniu na wiele procesów, kształtuje wartości, pozwala lepiej formować Towarzystwo i przygotowywać je do sprostania wyzwaniom przyszłości. Wydaje się także, że poszerzy on spektrum sfery społecznej i tym samym zmniejszy napięcia oraz dysonanse między wizją TNOiK jako ruchu społecznego (odpowiedzialności społecznej) a silnymi tendencjami indywidualistycznymi, eksponującymi interes własny i partykularne interesy grup i środowisk lokalnych.

prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki  
prezes TNOiK

Katedra Zarządzania w Gospodarce  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

\* Na potrzeby niniejszego tekstu zostały wykorzystane fragmenty „Przedmowy” autorstwa Zbigniewa Dworzeckiego i Bogdana Nogalskiego do monografii naukowej „Przełom w zarządzaniu. Kontekst strategiczny”, wydanej przez TNOiK „Dom Organizatora” w Toruniu.