



Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

---

# INTEGRACJA NAUKI I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

<https://doi.org/10.33141/po.2016.04.03>

**Marek Brzeziński**

## Wprowadzenie

Współczesnemu zarządzaniu brakuje równowagi między tempem powstawania i stosowania nowej wiedzy. Naukowcy i menedżerowie zdają sobie sprawę z tego oraz z powstającej często luki pomiędzy teorią a specyficznymi i praktycznymi problemami organizacji. Wobec tego poszukiwanie i uczenie się znajdowania równowagi jest niezwykle ważne w jednoczesnym wykorzystywaniu kreatywności i doświadczenia, w opracowywaniu nowych metod zarządzania. Nauki o zarządzaniu

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (915), 2016, ss. 19-23  
[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)  
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

proponują pewne wzory myślenia i postrzegania niezbędne dla organizacji i pracowników, szczególnie kadry menedżerskiej tak, aby potrafili oni poradzić sobie z ciągłymi zmianami w nowych systemach zarządzania (Armstrong i in., 2012; Ciesielski, 2014; Czakon, 2011; Sudoł, 2012).

Nowe metody zarządzania są pochodną takich zmian, gdzie ich opracowywanie i wdrażanie jest jednym z warunków rozwoju organizacji. Odczytywanie pojawiających się problemów jest rolą świata nauki, a rolą menedżerów

– określanie możliwości ich adaptacji i wykorzystywania (Wandersman i in., 2008; Vermeulen, 2005). Najsilniej są one związane z kompleksowym lub też fragmentarycznym oddziaływaniem metody na całą organizację w wielu aspektach (Brilman, 2002; Czekaj, 2007; Grudzewski, Hejduk, 2004; Zimniewicz, 2009). W każdym przypadku metody te „przestrają” dotychczasowe systemy zarządzania, gdyż mają nadawać tym systemom określone właściwości, burząc jednocześnie stare przekonania i dotychczasową świadomość.

Dzisiejsi menedżerowie starają się zachować względną równowagę pomiędzy teoretycznymi koncepcjami a praktyką zarządzania, co uwidacznia się w potrzebie uwzględniania np. coraz większej roli psychospołecznych aspektów organizacji, kultury organizacyjnej i psychologii zarządzania (Rutka, Wróbel, 2012; Stapley, 2013, Zawadzka, 2010, Zbiegień-Maciąg, 2005). Menedżerowie rozumiejący niuanse wypływające z braku takiej równowagi będą podporą organizacji w drodze do sukcesu. Muszą je przefiltrowywać przez soczewkę własnych doświadczeń i odnajdywać wraz z naukowcami najbardziej optymalną formułę systemów zarządzania – kluczem jest zrównoważone podejście intelektualne i praktyczne.

W opracowaniu kontynuuje się rozważania omawiające metodologiczne aspekty pokonywania dualności i dysharmonii w projektowaniu i wdrażaniu nowych metod zarządzania (Brzeziński, 2015a). Celem artykułu jest zaprezentowanie występujących współzależności na styku nauki i praktyki zarządzania oraz wieloaspektowości zachodzących tam procesów i możliwości ich integrowania.

## **Koncentracja na ruchomych falach zmian**

Procesom globalizacji towarzyszą procesy integracji i dezintegracji, co wywołuje potrzebę dostosowywania się do zmian w warunkach chaosu, kryzysów i potrzeby zrównoważonego rozwoju. Wszystkie te procesy i warunki nakładają się na siebie i przeplatają, tworząc zaburzenia, które (jak wszystko) nie są procesami stałymi – prowadzić mogą do zastąpienia starych, nieefektywnych więzi, relacji i układów w organizacji i otoczeniu.

Procesy zmian opanowały już na dobre metody i systemy zarządzania, które jednocześnie wymagają określonej stabilności w praktycznym przewyciężaniu zmienności. Dlatego elastyczność we wprowadzaniu „nowych” zmian nie może być przeciwstawiana „starym” i ogólnie akceptowanym podejściom. Potrzebna jest więc ich lepsza synteza i równowaga pomiędzy myśleniem o teraźniejszości i przyszłości. Integracja nowych metod zarządzania i sprawdzających się już w praktyce starych metod jest poszukiwaniem równowagi między pozornie sprzecznymi celami nauki i praktyki.

Transformacja i zmiany powodują podnoszenie się poziomu skomplikowania organizacji, co wymaga nowego spojrzenia na wyłanianie się nowych nurtów w naukach o zarządzaniu. Właśnie silniejsza współpraca teoretyków i praktyków w tworzeniu nowych metod zarządzania otwiera ma nowe możliwości integrujące ich potencjały.

Naukowcy w sposób kompleksowy i twórczy pokazują całą złożoność problemów do rozwiązania, a praktycy, odgrywając rolę krytyka-wdrożeniowca, udoskonalają interpretację niezbędnych zmian i problemów dla ich realistycznych uwarunkowań.

Pozostawanie w harmonii z ciągłą zmianą i niepewnością jako codziennością życia organizacji jest nadążaniem zarządzania za zmianami, które podlegają przekształceniom wynikającym z potrzeby pobudzania innowacyjności w metodach zarządzania. Przenoszenie teoretycznych koncepcji do praktyki zarządzania jest niezbędne do zrozumienia kreatywnej zmiany. A za kreatywnymi zmianami powinny nadążać nowe metody zarządzania, których projektowanie i wdrażanie napotyka na różne dylematy. Potrzeba godzenia przeciwieństw w tym zakresie dokonuje się m.in. poprzez harmonizowanie uwarunkowań na styku nauki i praktyki zarządzania.

## **Między nauką a praktyką zarządzania – przekraczanie podziałów**

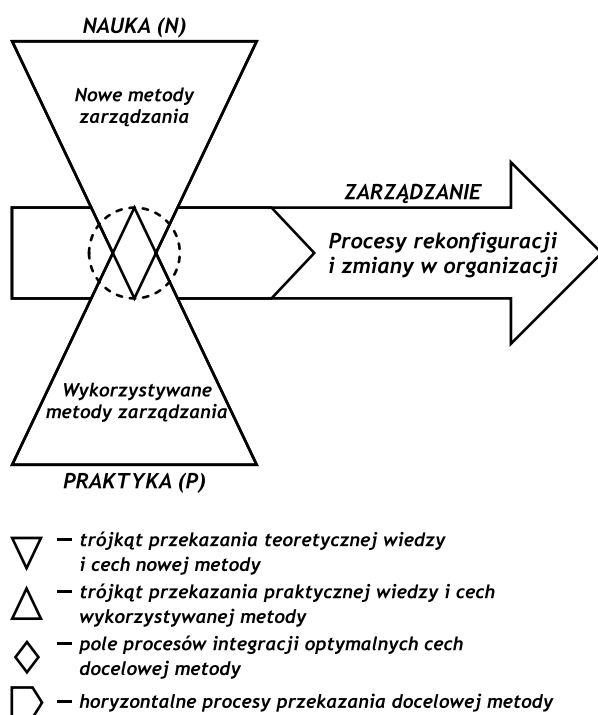
Oczekiwanie integracji nauki i praktyki zarządzania jest długotrwałe oraz zależne od różnorodności metodologiczno-wdrożeniowej i dlatego nie istnieje jeden uniwersalny model integracji nauki i praktyki zarządzania. Równoważenie swobody naukowej ze swego rodzaju sztywnością praktyczno-wdrożeniową jest poszukiwaniem drogi upraktycznienia nowych metod zarządzania. Może ona przebiegać w dwóch wymiarach budowania nowych metod zarządzania dla potrzeb stymulowania i wdrażania zmian w organizacji:

- 1) równoważenia kreatywnej, intelektualnej wizji i konkretnego celu stosowania metody,
- 2) wzmacniania zmian stabilnością w trakcie użytkowania metody.

Integrowanie tych wymiarów, w zakresie twórczych umiejętności i bagażu doświadczeń wdrożeniowych, umożliwia modyfikowanie założeń i celów nowych metod zarządzania tak, aby to, co musi być stałe, nie podlegało zmianom wynikającym np. z mody na nowości. Potencjał intelektualny kreujący nowości powinien być „ściągnany na ziemię” przez kadrę menedżerską ze swej natury bardziej analityczną i bliższą rzeczywistości. Znalezienie równowagi oraz wspólnego języka pomiędzy całkowicie odmiennymi profilami i rolami tych osób jest trudnym problemem, mieszczącym się w zakresie psychologii zarządzania.

Efektywne zarządzanie coraz częściej nie przebiega według struktur funkcjonalnych, lecz według procesów organizacyjnych, gdyż tam tworzy się wartość dodana. Połączenie struktury funkcjonalnej i horyzontalnych procesów organizacyjnych jest bazą integracji zarządzania z wykorzystaniem optymalnych cech metod zarządzania (rys. 1). Zręczne równoważenie zalet i wad nowych i starych (wykorzystywanych) metod zarządzania może prowadzić do spożytkowania kreatywności i doświadczenia nakładających się sfer nauki i praktyki zarządzania. Jest to pewnego rodzaju wzmocnienie zmiany

stabilnością oraz równoważeniem dynamiczności zmian organizacyjnych, kombinacją ciągłości i zmiany.



Rys. 1. Schemat procesowej integracji nauki i praktyki zarządzania

Źródło: opracowanie własne

W nauce i praktyce zarządzania, w tych dwóch często odrębnych światach, wytworzyły się pewne wzorce zachowań:

1. Posiłkowania się własnymi kryteriami i cechami tworzenia i oceny proponowanych rozwiązań z częstym ignorowaniem drugiej strony.
2. Syntezy najlepszych cech obu podejść z uwzględnieniem różnic między nimi.

Drugi sposób stwarza szansę integracji nauki i praktyki zarządzania w nowych metodach dążących do całościowej harmonizacji, uzupełniających wzajemnie pozytywne cechy, w docelowej wersji metody zarządzania. Tym samym trzeba optymalizować ich pozytywne cechy, a minimalizować te negatywne.

Zogniskowanie cech wynikających z integracji twórczej oraz cech ze „stałych elementów gry” znanych, sprawdzonych i wykorzystywanych już metod ugruntowuje metody postępowania w rekonfiguracji procesów organizacyjnych i wprowadzania zmian w systemach zarządzania organizacjami. Bazując na przepływach (rys. 1), gdzie proces jest ważniejszy niż struktura, można wyróżnić zbiór podejść do integracji nauki i praktyki zarządzania poprzez:

- a) podejście procesowe,
- b) podejście projektowe,
- c) syntetyczne (a+b) zarządzanie wiedzą i zmianą.

W każdym podejściu stosujemy odpowiednie metody zarządzania, które w większym już stopniu powinny uwzględniać wiedzę i cechy teoretyczne oraz wiedzę i cechy wpływające z doświadczeń wdrożeniowych.

Można to osiągnąć w ramach właściwej konfiguracji zespołów projektowo-wdrożeniowych, które, krocząc zrównoważoną ścieżką postępowania, mogą wyrównywać napięcia między zespołami teoretyków i zespołami praktyków (*concordia discors* – harmonizowanie sprzeczności). Zespalające przepływy w polu współpracy zmniejszają opory w dzieleniu się swymi umiejętnościami i kreatywnością oraz napięcia między indywidualnością a zespołowością. Ich sukcesy są nierozdzielnie związane z synergią wiedzy, doświadczenia i sukcesów poszczególnych pracowników w zespołach.

Nowoczesny menedżer „nie spuszcza wzroku z przysłowiowego horyzontu”, co łączy się z procesowym i projektowym podejściem do nowoczesnego zarządzania organizacjami, które będą dążyć do przeobrażania się w struktury bardziej płaskie i usieciowione. Również potrzeba zarządzania zmianą zwiększa znaczenie zarządzania projektami, które zależne jest od zdolności przygotowywania i kompletowania efektywnych projektów. Natomiast integrujące je zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz użyczenie zasobów wiedzy i praktycznego doświadczenia, w odpowiednich konfiguracjach organizacyjnych, może być strategią syntetyzowania i uczenia się wspólnej działalności.

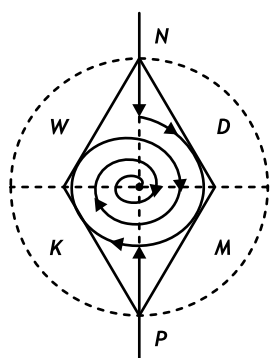
### Harmonizowanie integralnością – w stronę dynamicznej równowagi

Nakładające i napędzające się obszary nauki i praktyki zarządzania zmierzają ku integracji. Ogniskowanie problemów i procesu przenikania się nauki i praktyki oraz cech teoretycznych i praktycznych metod zarządzania w symboliczny sposób zapisano na rysunku 2, na którym występują podprocesy w zakresie osiągnięcia kompromisu i konsensusu, tj.:

- 1) przekazywania tyłu cech, ile można, bez burzenia własnych i zasadniczych założeń,
- 2) przyjmowania tyłu cech, ile można, bez burzenia własnych i zasadniczych założeń,
- 3) zespalań cech w ześrodkowany, optymalny zbiór cech dla docelowej metody.

Wzajemne użyczenie wiedzy i odblokowywanie przepływów między „przekazywaniem-przyjmowaniem” w obszarach nauki i praktyki prowadzi do poruszania się w polu dynamicznej równowagi. Świadoma integracja znanych metod i technik zarządzania z nowymi koncepcjami i metodami optymalizuje tym samym cechy i walory docelowej metody.

Obecnie nie można jeszcze określić tak rozumianego i formalnego zapisu (spiralnego), to w jakościowym ujęciu jest on wystarczająco istotny. Metafora spirali – procesu kształtowania dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania – jest modelem zawierającym się w nurcie: zarządzania wiedzą (Nonaka, Takeuchi, 2000) czy dynamiki systemów (Rokita, 2009; Stapley, 2013; Unold, 2003). Może odnosić się do prawdziwie holistycznego i integralnego podejścia w ramach czterech podprocesów powstających na styku „N” i „P”, tj.:



- — linia graniczna pola dynamicznej równowagi
- — kierunek procesu zbierania optymalnych cech nowych metod (N) i wykorzystywanych metod (P)
- D — diagnozowanie      M — modelowanie
- K — konfigurowanie      W — wdrażanie
- — koniec procesu osiągnięcia docelowej metody

Rys. 2. Pole dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania  
Źródło: opracowanie własne

1. Diagnozowanie; badanie, analizowanie i ocenianie wyodrębnionych cech niezbędnych i wspólnych dla metod.
2. Modelowanie; odtwarzanie najważniejszych i optymalnych cech i właściwości metod.
3. Konfigurowanie; formowanie realistycznych cech umożliwiających stosowalność metod w praktyce.
4. Wdrażanie; wprowadzanie metod do praktyki zarządzania.

Synergia wynikająca ze wspólnego korzystania z wiedzy, know-how, doświadczeń wdrożeniowych itp. umożliwia celowe ukształtowanie i wykorzystywanie nowo powstających metod przez kadrę menedżerską.

Istniejąca naturalna dywersyfikacja zasobów „N” i „P” powinna być integrowana w polu dynamicznej równowagi poprzez system sprzężeń zwrotnych wywołujących ciągłą samoodnawialność wiedzy i doświadczenia. Ich relacje w procesach indywidualnego i organizacyjnego uczenia się oraz samoorganizacji scalają wyłaniające się nowe obszary wiedzy i zasoby doświadczenia (Brzeziński, 2016). W efektywnych organizacjach ciągłe uczenie się jest wprowadzane do rekonfigurowanych procesów organizacyjnych, w których menedżerowie muszą sprostać zmianom w tradycyjnych sposobach myślenia i obowiązujących normach. Kreatywność i niezaspokojona potrzeba zdobywania wiedzy pomagać będzie w tworzeniu „motywacyjnego szkieletu” całej organizacji.

Scalanie inteligencji i zdolności nabywania wiedzy oraz stosowania wiedzy staje się kluczem, którego dopasowanie i praktyczne „przekręcenie” wymaga czasu, a ich integratorem stawać się mogą np. psychospołeczne aspekty poszukiwania dynamicznej równowagi relacji „N-P”, przede wszystkim w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Można je rozpatrywać jako psychodynamiczne wymiary procesów:

- 1) uczenia się,
- 2) sieciowej konfiguracji ogniw „N” i „P”.

W pierwszym zakresie są to zdolności do organizacyjnego uczenia się w sferach „N” i „P” oraz produkcyjnego uczenia się w sferze „P” (w podprocesach wdrożeniowych) – odnoszą się do innowacji technologicznych i innowacji organizacyjnych. Oczywiście produkcyjne uczenie się dotyczy wdrażania innowacji produktowych i procesowych, a organizacyjne uczenie się wdrażania nowych struktur organizacyjnych czy też nowych metod zarządzania. W przypadku drugim współpraca „N-P” ma zazwyczaj formę organizacji sieciowej (tutaj jako wirtualnych grafów łączących zasoby intelektualne), w której poprzez właściwą konfigurację i koordynację uzyskujemy zdolność relacyjną i dwukierunkowe uczenie się oraz przenoszenie wiedzy i doświadczenia. Symbolicznie prezentuje to tzw. klucz wdrożeniowy (Brzeziński, 2015b, s. 36) w ramach współpracy pomiędzy nauką a praktyką.

W procesie poszukiwania równowagi między „N” i „P” dążymy do uzyskiwania takiego stanu, w którym dynamika zmian współpracy nie wynika z osiągnięcia ostatecznego celu, lecz z trwającego bez przerwy procesu zmuszającego nas do gotowości i reakcji na zmiany w obszarze dynamicznej równowagi. Każda ze stron pozostawia więc za sobą część swoich priorytetów i metodologicznych założeń w problemach i metodach zarządzania, co oznacza częściową utratę na rzecz wspólnych narodzin czegoś nowego. Takie psychodynamiczne podejście do intelektu i doświadczenia tworzy bardziej prawdziwą naturę relacji i dynamikę równowagi między nauką i praktyką zarządzania. Jest to swego rodzaju proces przechodzenia od alchemii do nauki oraz od nauki do praktyki zarządzania.

## Podsumowanie

Wprowadzanie do życia gospodarczego nowych koncepcji i metod zarządzania ma często „gorzko-słodki” posmak, wypływający z przedstawionych powyżej problemów. Odnalezienie się w dwóch światach – nauki i praktyki zarządzania – stanowi nie lada dylemat dla przedstawicieli obu środowisk. Połączenie myślenia globalnego i ogólnego ludzi nauki z działaniami bardziej szczegółowymi i lokalnymi kadry menedżerskiej to wyzwanie dla osób, które płyną pod prąd konwencjonalnego myślenia i działania – one właśnie będą gwarantem zachwiania ustalonym porządkiem metodologicznym.

Dylematy są nieodłącznymi elementami każdej wprowadzanej zmiany wykorzystywane jako swoisty mechanizm dźwigni w procesie wprowadzania metodologicznych zmian mogących zintegrować obydwie strony dylematu („N” i „P”). Jak zawsze łatwiej jest je zauważyć, lecz trudniej powiedzieć, jak to zrobić i wdrożyć do realnego życia organizacji i ich zarządzania. Rozdzielne patrzenie na te problemy, od strony nauki i od strony praktyki, nie prowadzi zapewne do poszukiwania wspólnoty interesów, natomiast integracja może poma-

gać w holistycznym podejściu do badań nad dynamiczną równowagą nauki i praktyki zarządzania.

Mimo istnienia solidnej teoretycznej podbudowy tworzenia nowych metod zarządzania brakuje opisu realnych doświadczeń i ich wdrażania i tym samym lepszej integracji nauki i praktyki. Duże zróżnicowanie nowych przedsięwzięć w systemach zarządzania i przykłady dobrych praktyk często nie uzupełniają się, dlatego niezbędne staje się uściślenie badań łącznego traktowania „N” i „P” w proponowanym modelu dynamicznej równowagi w zakresie tworzenia:

- mapy drogowej projektowania, wdrażania i monitorowania nowych metod zarządzania,
- zintegrowanego zarządzania wspólnymi zasobami wiedzy i kapitałem intelektualnym,
- benchmarkingowego porównywania się z najlepszymi i ich naśladowania oraz wzajemnego uczenia się,
- psychodynamicznego zarządzania zintegrowanymi zespołami, komunikacją, motywowaniem itp.

Przyszłe badania powyższych zagadnień oraz procesów i zjawisk w nich zachodzących umożliwią holistyczne zinterpretowanie pól i potencjałów osiągnięcia dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania.

Przenikające się przestrzenie nauki i praktyki zarządzania wzbudzają wewnętrzne napięcia, ale i możliwości kreatywnego myślenia i działania oraz uruchamiają procesy integracji, uwarunkowane psychospołecznymi czynnikami. Ich nieprzewidywalne przebiegi wewnątrz obu obszarów tworzą dynamikę, która uwalnia synergię i zbiorową energię w kolektywnym kształtowaniu aktualnej i przyszłej struktury współdziałania. Osiąganie wspólnych celów w harmonijnej całości pozwala lepiej panować nad psychospołecznymi uwarunkowaniami dynamiki procesów zarządzania w ramach paradygmatu jedności nauki i praktyki zarządzania.

---

**dr hab. inż. Marek Brzeziński, prof. WSEI**  
**Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji**  
**w Lublinie**  
**Wydział Administracji i Ekonomii**  
**e-mail: [m\\_brzezinski@vp.pl](mailto:m_brzezinski@vp.pl)**

## Bibliografia

- [1] Armstrong S.J., Cools E., Sadler-Smith E. (2012), *Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 14, pp. 238–262.
- [2] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [3] Brzeziński M. (2015a), *Dylematy nowych metod zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 7, s. 3–9.
- [4] Brzeziński M. (2015b), *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Difin, Warszawa.

- [5] Brzeziński M. (2016), *Dynamiczna równowaga kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” (w druku).
- [6] Ciesielski M. (2014), *Paradygmat jako ogólna metoda nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 87–94.
- [7] Czakon W. (red.), (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [8] Czekaj J. (red.), (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [9] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [10] Nonaka T., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [11] Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [12] Rutka R., Wróbel P. (red.), (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
- [13] Stapley L.F. (2013), *Ukryta dynamika*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [14] Sudol S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [15] Unold J. (2003), *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna*, Monografie i Opracowania, Nr 154, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [16] Wandersman A., Duffy J., Flaspohler P., Noonan R., Lubell K., Stillman L., Blachman M., Dunville R., Saul J. (2008), *Bridging the Gap between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation*, „American Journal of Community Psychology”, Vol. 41, pp. 171–181.
- [17] Vermeulen F. (2005), *On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 6, pp. 978–982.
- [18] Zawadzka A.M. (red.), (2010), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [19] Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

## **The Integration of Management Theory and Practice**

### **Summary**

This paper presents the issues of integration and harmonisation of management theory and practice. The search for cooperation between these two seemingly opposite areas is based on the processes and subprocesses of creating dynamic balance between management theory and practice. The described organisational and psychodynamic conditions show important aspects related to the designing and implementing of new methods and management systems.

### **Keywords**

integration, management methods, dynamic balance