



# NAUKA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA – CZTERY PERSPEKTYWY BUDOWANIA TOŻSAMOŚCI I UŻYTECZNOŚCI SPOŁECZNEJ

<https://doi.org/10.33141/po.2016.04.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (915), 2016, ss. 24-29

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

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Cezary Suszyński

## Wprowadzenie

Ponad stuletni okres od narodzin nauk o zarządzaniu, wiązanych umownie z opublikowaniem w 1911 roku klasycznej pracy F.W. Taylora *The Principles of Scientific Management*, ale także z prowadzeniem w tym czasie prac Karola Adamieckiego, polskiego protoplasty naukowego zarządzania, skłania do zastanowienia się nad obecnym stanem tej dziedziny wiedzy, jak też, w szczególności, w jakim zakresie i na ile dotychczasowy dorobek może wyznaczać kierunki dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu. Ten typ refleksji, głównie o charakterze epistemologicznym, jest wyraźnie widoczny w naukach o zarządzaniu i mimo ponad stu lat od ich wyłonienia się szereg kluczowych zagadnień wciąż budzi żywe reakcje (Sułkowski, 2005, s. 57; Sudoł, 2007, s. 25). W warstwie teoretycznej wystarczy wspomnieć dyskusje nad stopniem dojrzałości i samodzielności (tożsamością) współczesnych nauk o zarządzaniu czy też problem samej ich natury – kontrowersje w układzie: podejście pozytywne *versus* podejście normatywne jako właściwe naukom o zarządzaniu. Sygnalizowane i podobne okoliczności, w połączeniu z empiryczną genezą i charakterem nauk o zarządzaniu, przekładają się również na sferę *praxis*. Tym bardziej czyni to zasadnym postawienie kwestii ich tożsamości i społecznej użyteczności w centrum studiów nad kierunkami dalszej ewolucji nauk o zarządzaniu. Celem artykułu jest zaprezentowanie problemów i zagadnień, które mogą stać się w najbliższym czasie obszarem pogłębionych studiów teoretycznych i praktycznej eksploracji, prowadzących do wzmocnienia sygnalizowanej wyżej tożsamości i użyteczności nauk o zarządzaniu.

Studia nad przyszłością nauk o zarządzaniu, jak każde próby przewidywania tego, co może nastąpić, z natury rzeczy rodzą więcej pytań i wątpliwości niż jednoznacznych odpowiedzi. Mając na względzie to obciążenie, jak również dążąc do przynajmniej częściowego ograniczenia niedostatecznie uzasadnionych sądów i wniosków na przyszłość, wskazane jest oparcie się na tych elementach już wykształconej wiedzy na gruncie teorii i praktyki zarządzania, które stanowią jej względnie stabilne podstawy. Dostatecznie uzasadnione wydaje się założenie, że takie kanoniczne ramy są wyznaczane przez cztery, umownie przyjęte i płynnie dopełniające się perspektywy (płaszczyzny odniesienia, obszary), w których dotychczas lokowany był główny nurt przeobrażeń teorii i praktyki zarządzania. Dalsza prezentacja tytułowego zagadnienia,

oparta głównie na historycznej analizie elementów dorobku nauk o zarządzaniu, będzie zatem prowadzona w artykule w przekroju czterech perspektyw, jakimi są (Kuc, 2004, s. 77)<sup>1</sup>:

- 1) Perspektywa społeczno-ekonomiczna.
- 2) Perspektywa rynku.
- 3) Perspektywa instytucjonalna.
- 4) Perspektywa organizacji (przedsiębiorstwa).

## Perspektywa społeczno-ekonomiczna

Społeczno-ekonomiczny wymiar zarządzania tworzy bodaj najszerszą perspektywę z wstępnie wskazanych. Z punktu widzenia konstatacji dotyczących oceny stanu rozwoju nauk o zarządzaniu oraz jego społecznej użyteczności kluczowe znaczenie ma w tym ujęciu uwzględnienie historycznego charakteru zarządzania – dynamiki i ewolucji jego koncepcji, a także składających się na nie treści, reguł, działań i narzędzi. W tym miejscu wypadałoby raz jeszcze przypomnieć, iż początki naukowego zarządzania były głęboko osadzone w wąskich ramach technicznego aspektu procesu produkcji – procesu, w którym człowiek, jakkolwiek szybko dostrzeżono wyjątkowość tego uczestnika (podejście behawioralne – E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor), był postrzegany w kategoriach szczególnego uzupełnienia rzeczowych środków pracy. W okresie ponad stu lat nastąpiło daleko idące przewartościowanie, związane przede wszystkim z głębokimi zmianami cywilizacyjnymi w technologicznym charakterze pracy, poczynając od jej konceptualnych podstaw, poprzez metody, na kosztach kończąc. W efekcie zdehumanizowany, po części katastroficzny obraz „człowieka przy maszynie” (vide Chaplin w filmie *Modern Times*) przemienił się z czasem w perspektywiczną wizję postindustrialnego społeczeństwa, nawet jeśli dalej z nowymi problemami, to o nieporównywalnie większych możliwościach indywidualnego i zbiorowego rozwoju. Zarządzający i praktycznie postrzegane zarządzanie byli nie tylko świadkami owych przemian, ale przede wszystkim w aktywny sposób i w znacznym stopniu przyczynili się do ich generowania i wdrażania, z korzyścią dla dokonującego się postępu. Kreatywna obecność zarządzających i nauk o zarządzaniu we wszystkich ważnych etapach tego procesu, wyznaczanych tak przez okresy boomu i prosperity, jak

też wojny i kryzysy, stanowi niewątpliwe potwierdzenie czynnej roli i jej kontynuacji w kształtowaniu także przyszłej perspektywy społeczno-ekonomicznej.

Budowanie tożsamości nauk o zarządzaniu oraz jego praktycznej użyteczności w ramach społeczno-ekonomicznego osadzenia przejawia się m.in. poprzez powstawanie nowych ujęć i koncepcji bliższych kolejnym wyzwaniom poznawczym i aplikacyjnym. Wskazuje na to tryb i mechanizmy rozwoju samych nauk o zarządzaniu, które od początku powstania były osadzone na gruncie potrzeb praktyki wyrastającej z konkretnych uwarunkowań rzeczywistości. Wykształcenie się w latach 60. XX w. planowania strategicznego, a następnie zarządzania strategicznego było odpowiedzią na potrzebę budowania podstaw długofalowego rozwoju organizacji gospodarczych. Jednakże rosnąca turbulencja ich otoczenia spowodowała szybką dewaluację pierwszych koncepcji zarządzania strategicznego (szkoła planistyczna) i zastąpienie ich propozycjami bardziej otwartymi i elastycznymi (szkoła ewolucyjna), tudzież zorientowanymi na konkretne zagadnienie i wyzwanie gospodarki (konkurencyjność w sektorze – szkoła pozycyjna). Kolejne, dominujące na dzisiaj podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym koncentruje się na samej organizacji, co z jednej strony niewątpliwie prowadzi do poszukiwania i kreowania własnych, unikalnych źródeł przewagi konkurencyjnej, z drugiej jednak – pomijając inne niedostatki tego podejścia – jest przejawem daleko idącej ograniczoności w przewidywaniu zdarzeń w wysoce zmiennym otoczeniu. Ponieważ potrzeby organizacji gospodarczych w tym względzie bynajmniej nie zmniejszyły się, a stały trudniejsze do zaspokojenia, można sądzić, iż już w niedalekiej przyszłości pojawi się kolejna formuła zarządzania strategicznego, znowu bliższa potrzebom zarządzających i towarzyszącym im uwarunkowaniom (Suszyński, 2014, s. 57)<sup>2</sup>.

Budowanie tożsamości nauk o zarządzaniu oraz ich praktycznej użyteczności w szerokiej perspektywie społeczno-ekonomicznej będzie odbywać się z uwzględnieniem złożonego kontekstu historycznej tradycji, współtworzących ją norm i wartości, właściwych im działań i struktur. Jak zauważa A.M. Kantrow (2009), w procesie tym, opartym na idei myślenia scalającego (*integrative thinking*), niezbędna jest świadomość konkurowania różnych ideologii ekonomicznych, znajomość słabych i silnych punktów licznych postaci, przez które przeszedł kapitalizm, umiejętność rozpoznawania kluczowych zmian w aspiracjach społeczeństw, jak również trwałych ograniczeń ludzkiej adaptacji. Powyższe wyzwania, w połączeniu z dotychczasowym dorobkiem nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zaś obserwowanymi trendami i tendencjami ich ewolucji, wskazują jako prawdopodobne kierunki pogłębiania tożsamości tych nauk i wzrostu użyteczności praktycznej zarządzania w perspektywie społeczno-ekonomicznej, m.in.:

- Kształtowanie, upowszechnianie norm i wartości utrwalających pozycję biznesu jako nowoczesnej instytucji reprezentującej społeczeństwo w kluczowym fragmencie aktywności związanej z budowaniem podstaw jego funkcjonowania i rozwoju.

- Zarządzanie biznesem z uwzględnieniem jego społecznej odpowiedzialności, imperatywu bilansowania czynników zrównoważonego rozwoju (koncepcja *triplebottomline* – *people* (ludzie), *planet* (środowisko), *profit* (zysk)), kształtowania dwustronnej zależności w układzie organizacja gospodarcza – zrównoważony rozwój (Berns i in., 2009).
- Rozwój teorii i praktyki związanej z wizją szerszej partycypacji społecznej w procesie generowania i podziału wartości wytworzonej w organizacjach gospodarczych – pogłębienie i operacjonalizacja koncepcji interesariuszy (*stakeholders*) oraz *stakeholders management*.
- Wzbogacanie nauki i praktyki zarządzania dorobkiem innych dyscyplin i obszarów wiedzy, czerpanie z doświadczeń różnych organizacji i kultur.

### Perspektywa rynku

Perspektywa rynku w swojej istocie i ostatecznym wyrazie wyznacza poznawczą, a zwłaszcza praktyczną ewolucję nauk o zarządzaniu w ramach rynku i jego mechanizmów jako swoistego „pasa transmisyjnego” w układzie: organizacja gospodarcza – zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w procesie wzrostu jego dobrobytu i rozwoju. Nie sposób przecenić znaczenie tych mechanizmów z punktu widzenia tak dotychczasowego, jak i przyszłego krystalizowania się wiedzy z zakresu teorii i praktyki zarządzania. W wymiarze historycznym wystarczy przypomnieć przełomowy moment rozdzielenia własności i zarządzania w przedsiębiorstwie, związany z pojawieniem się w nim menedżerów i profesjonalnego zarządu jako konsekwencji narastającej złożoności, a zarazem określonego stopnia dojrzałości, jakie osiągnęły rynki w okresie dynamicznego rozwoju wczesnego kapitalizmu. Dla samego zarządzania był to punkt zwrotny, moment, w którym stało się ono w praktyce immanentnym elementem organizacji, czynnikiem decydującym o ostatecznej (rynkowej) weryfikacji zasadności istnienia jednostek gospodarczych. Wraz z dalszym rozwojem rynków postępował wzrost znaczenia menedżerów i zarządzania organizacją (kapitalizm menedżerski, powstanie wielkich korporacji), prowadzący nierzadko do biegunowych, ale także i patologicznych przetasowań w obrębie współczesnych relacji podstawowych grup interesów reprezentowanych w przedsiębiorstwie (Roe, 1994, s. 235 i nast.). W wymiarze teoretycznym kwestie rynkowych przesłanek i uwarunkowań ewolucji zarządzania zarówno znalazły swoje odbicie w jego nowych koncepcjach (np. zarządzanie korporacyjne, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa), jak i stanowiły istotny komponent kolejnych, nośnych teorii ekonomicznych (teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencyjna).

Perspektywa rynku wyraźnie ujawnia ważny przekrój budowania tożsamości nauk o zarządzaniu i wzrostu jego praktycznego znaczenia. W przybliżonym wyżej, historycznym kontekście tego procesu warto również krótko wspomnieć o rodzimym bagażu doświadczeń w tym względzie. Miniony już okres gospodarki centralnie planowanej dostarczył jednoznacznych przykładów *à rebours*

– zastoju teorii i praktyki zarządzania jako konsekwencji daleko posuniętego ograniczenia rynku i jego mechanizmów. Szczególnie wymowny był schyłkowy etap tego systemu, w którym funkcje rynku w zasadzie zastąpiono administracyjną reglamentacją, a zarządzanie „podmiotami gospodarczymi” przybrało postać ręcznego sterowania. Początek procesu transformacji dobitnie wykazał, iż obok kwestii ustrojowych i właścicielskich skuteczne i efektywne zarządzanie – zwłaszcza w miarę przywracania mechanizmów rynku – jest szczególnie pożądane jako podstawa zaprowadzenia nowego ładu, a zarazem warunek jego stabilizacji i utrwalenia.

Rynek wyznaczający perspektywę zarządzania jako dyscypliny naukowej i praktyki jest obszarem trudnym, wieloznacznym, generującym różne interpretacje, wniośki czy nawet mity (Palmer, 2012, s. 899). Z jednej strony pozwala on ocenić ostateczne efekty podjętych działań oraz stwarza podstawy do oceny samych zarządzających, których wcześniej zmusza do identyfikacji alternatyw, dokonywania wyborów, szeroko, a nie tylko wąsko ekonomicznie pojmowanej racjonalizacji działań. Z drugiej strony – tam, gdzie dokonywane są wybory, rodzi się ekonomia, ale także powstaje ryzyko, współcześnie zaś coraz częściej wręcz niepewność co do przyszłych efektów podjętych decyzji, a co za tym idzie – także wcześniej zastosowanej wiedzy teoretycznej i praktycznych narzędzi, sposobów jej wykorzystania. Mając na względzie powyższe okoliczności i ograniczenia, za prawdopodobne, przyszłe wyzwania i obszary utrwalania tożsamości nauk o zarządzaniu i jego użyteczności społecznej w perspektywie rynku należałoby uznać:

- Dalszy postęp w zarządzaniu na poszerzających się rynkach, w tym zwłaszcza ich rozpoznanie poprzez rozwinięcie koncepcji i narzędzi różnicujących zarządzanie projektami marketingowymi na rynkach globalnych i lokalnych – efekt m.in. burzliwego rozwoju technologii komunikacyjnych oraz dążenia do zapewnienia sobie dostępu do zróżnicowanych, światowych segmentów konsumentów (Young, Javalgi, 2007, s. 113).
- Rozwój i pogłębienie stworzonych już jakiś czas temu koncepcji marketingu, wyrosłych na gruncie krytyki tradycyjnego kanonu 4P (koncepcja marketingu ABCDE) – wykorzystanie unikalnych, nieistniejących wcześniej możliwości wynikających z rozwoju Internetu, mediów społecznościowych, organizacji sieciowych (Tapscot i in., 2000, s. 190).
- Rozwijanie studiów i praktycznych przedsięwzięć pozwalających pełniej zidentyfikować i zagospodarować wiedzę o doświadczeniu klientów jako elemencie dalece determinującym podejście do nich ze strony organizacji gospodarczych – zmiana strategii ze sprzedających produkty i usługi na strategię skoncentrowane na sprzedaży doświadczenia (Tsai Shu-pei, 2005, s. 431)<sup>3</sup>.

### **Perspektywa instytucjonalna**

**P**erspektywa instytucjonalna lokuje rozwój nauk o zarządzaniu i zagadnienie jego użyteczności w szerokim kontekście instytucji otoczenia organizacji gospodarczych.

Po części nakłada się zatem z wcześniej przedstawianą perspektywą społeczno-ekonomiczną. Elementem wyraźnie odróżniającym obie perspektywy jest jednak istota i charakter oraz szczególne oddziaływanie wspomnianych instytucji na teorię i praktykę zarządzania. Wyznaczniki te są na tyle znaczące i uniwersalne, że stanowią podstawę licznych teorii i koncepcji, w których zarządzanie jest jedynie fragmentem, tym niemniej trudno pominąć perspektywę instytucjonalną jako historycznie i przyszłościowo ważną dla budowania tożsamości nauk o zarządzaniu oraz ich użyteczności.

W wymiarze historycznym podejście instytucjonalne powstało na gruncie założenia, iż rzeczywistość społeczno-gospodarcza kształtowana jest przez zmiany struktury istniejących instytucji społecznych (T. Veblen), zwłaszcza tych reprezentujących z zewnątrz system polityczny i system prawa w miejscu działalności organizacji. Wpływ tych dwóch instytucji (władza i administracyjna regulacja) na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji, w tym także przedsiębiorstw, widoczny jest w koncepcji biurokracji (M. Weber) jako idealny sposób ich zorganizowania i działania. Wyraźna hierarchia władzy, klarowny podział kompetencji i odpowiedzialności pracowników, ich profesjonalne przygotowanie, wymiana informacji poprzez przekazywanie oficjalnych dokumentów (Szacka, 2003, s. 208), mimo kolejnych zmian i przesileń społecznych (w okresach spokoju rozwiązania instytucjonalne postrzegane są jako dane), na długie lata zdefiniowały praktykę zarządzania, stając się także kanonem wiedzy w tej dziedzinie.

Swoiste ukoronowanie podejścia instytucjonalnego nastąpiło na gruncie ekonomii kosztów transakcyjnych (R. Coase) oraz jej rozwiniętego, współczesnego nurtu, jakim jest ekonomia neoinstytucjonalna. O.E. Williamson, laureat Nagrody Nobla w 2009 r. za m.in. analizę właściwych sposobów transakcji, w następujący sposób sformułował podstawowy problem organizacji gospodarczej: „jak skonstruować kontrakt i strukturę zarządzania, których celem i skutkiem byłaby oszczędność oparta na racjonalności, a jednocześnie, by transakcje były chronione przed ryzykiem wynikającym z oportunistycznym” (Williamson, 1998, s. 12). Powyższe sformułowanie wyznacza szeroki zakres problemów, w których rozwiązaniu nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania mają możliwość wykazania swojej naukowej samodzielności oraz społecznej użyteczności – tak w odniesieniu do budowania zewnętrznej pozycji organizacji gospodarczej (kontrakt), jak i jej wewnętrznej stabilności (struktura zarządzania). Zaprezentowany cytat potwierdza też *implicite*, że współczesną perspektywę instytucjonalną cechuje daleko idące rozszerzenie pojęcia instytucji poza ich pierwotny, *stricte* formalny charakter. W praktyce kontraktowej występują niemniej istotne, silnie oddziałujące na organizację, nieformalne „reguły gry” – np. istnienie wysoko wykwalifikowanych dostawców, dostęp do sieci dystrybucji, środków komunikacji z klientami, wykwalifikowanej siły roboczej (Kanter, 1997). Uwzględnienie tych i wielu innych wyznaczników otoczenia organizacji gospodarczej przez pryzmat kosztów transakcyjnych, zwłaszcza w kontekście

wciąż ograniczonego zasobu treści operacyjnych takiego rozumowania (Williamson, 1998, s. 11), powinno stanowić wyzwanie dla nauki i praktyki zarządzania. Wśród przyszłych obszarów koncentracji badań i kształtowania nowych praktyk oraz umiejętności menedżerów w perspektywie instytucjonalnej mogłyby znaleźć się np.:

- Szerszy układ instytucjonalny (np. w ramach łańcucha wartości), traktowany jako obszar poszukiwania synergicznych źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej, a nie jedynie zestaw leżących poza nią, uciążliwych ograniczeń.
- Rozwijanie praktyk zarządczych prowadzących do ograniczenia czy wręcz wyeliminowania świadomie podejmowanych przez wiele organizacji działań, rodzących negatywne skutki (*externalities*) dla pozakontraktowych uczestników życia społecznego.
- Zarządzanie grupami interesów (*stakeholders management*) oraz realizacja ich oczekiwań jako funkcji stale zmieniającego się otoczenia instytucjonalnego organizacji gospodarczej.
- Zarządzanie nowymi formami powiązań i aliansów, takimi jak np. powiązania międzysektorowe typu partnerstwo publiczno-prywatne (koncesje, projekty hybrydowe) czy też współpraca biznesu z organizacjami typu *non profit*.
- Zarządzanie ochroną zdrowia, edukacją, innymi obszarami usług dla społeczeństwa, które już obecnie są areną dynamicznego wzrostu przedsiębiorczej aktywności.

## Perspektywa organizacji (przedsiębiorstwa)

Nauki o zarządzaniu narodziły się z praktycznych potrzeb organizacji gospodarczych, a ściślej – przedsiębiorstw, i w tym też obszarze należy lokować wiodącą perspektywę ich dotychczasowego i przyszłego rozwoju. Ścisłe, wzajemnie przenikające się związki przeobrażeń organizacji gospodarczych do ich dzisiejszej postaci oraz ewolucji nauk i praktyki zarządzania doczekały się obszernych badań i studiów potwierdzających sygnalizowaną korelację. W ujęciu historycznym do najbardziej wartościowych fragmentów dorobku nauk o zarządzaniu, zrodzonego w symbiozie z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, należą takie zdobycze, jak m.in.: wykształcenie się profesjonalnego zarządzania, zarządzanie korporacyjne ze wszystkimi elementami jego poznawczego i aplikacyjnego „wyposażenia”, naukowa organizacja struktur i procesów w przedsiębiorstwie, zbudowanie merytorycznych i metodologicznych podstaw wiedzy z zakresu budowania długofalowego rozwoju przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne), stworzenie po części całkiem nowych, po części zaadaptowanych z innych nauk i technik metod zarządzania. Powyższe podstawy tożsamości nauk o zarządzaniu, jakkolwiek mające charakter historyczny, wciąż stanowią materię naukową i rezerwar sprawdzonych, praktycznych rozwiązań, będąc zapewne i w przyszłości źródłem licznych, wartościowych inspiracji.

Poszukując bardziej współczesnych, swoistych megatrendów określających w znacznym stopniu oblicze

dzisiejszego i przyszłego zarządzania, właściwe wydaje się wskazanie na dwa bynajmniej nierozłączne procesy – kształtowanie przez przedsiębiorstwa i zarządzających szeroko rozumianej wartości (nurt o silnym podłożu aksjologicznym) oraz postępujące usieciowienie organizacji gospodarczych (nurt eksponujący przełom strukturalny w sferze biznesu). W odniesieniu do znaczenia pierwszego procesu, w którego narodzinach niebagatelną rolę odegrało wcześniej powstanie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (A. Rappaport), bodaj najbardziej zwięzła myśl to stwierdzenie J. Brilmana (2002, s. 38), iż „przedsiębiorstwo dziś i jutro będzie coraz częściej oceniane przez pryzmat czterech następujących celów: wartość dla akcjonariusza, wartość dla personelu, wartość dla klienta, wartość dla społeczeństwa”. Natomiast co do postępującego usieciowienia biznesu warto podkreślić, iż już w 1998 r. niektórzy badacze trafnie przewidywali, że dominującą organizacją gospodarczą przyszłości może nie być trwała korporacja, ale raczej elastyczna sieć (Malone, Laubacher, 1998). Traktując powyższe spostrzeżenia jako pozwalające przejść bezpośrednio do dalszych, bardziej szczegółowych uwag, można by zaawizować jako prawdopodobne następujące, bardziej szczegółowe problemy i zagadnienia postrzegane w perspektywie przedsiębiorstwa, które już w najbliższym czasie mogą stać się płaszczyzną kształtowania rozwoju nauk o zarządzaniu oraz wzrostu jego społecznej użyteczności:

- Studia nad zacieraniem się granic przedsiębiorstwa (*boundless organization* – J. Welch), prowadzące do określenia systemu stałych sprzężeń zwrotnych z otoczeniem rynkowym, umożliwiających szeroki udział innych partnerów biznesowych, w szczególności jego dotychczasowych i przyszłych klientów (*crowdsourcing*) w kształtowaniu oferty przedsiębiorstwa.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem jako otwartym systemem, poszukującym zasobów i kompetencji w praktycznie nieograniczonym, globalnym otoczeniu.
- Budowanie dostatecznie elastycznej organizacji gospodarczej, będącej w stanie w pełni eksploatować dotychczas istniejące, bieżące możliwości, jak też równolegle eksplorować przyszłość i szanse przyszłego rozwoju (praktyczna realizacja idei *ambidextrous organization*).
- Redefiniowanie modelu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ograniczeń i możliwości stwarzanych przez Internet pozwalają na tworzenie sieci, współkreowanie wartości, ograniczenie kosztów transakcyjnych, eliminację rodzącego nieefektywność dystansu sprzedawca – nabywca, szersze wykorzystanie ekonomii zakresu czy zagęszczenia.
- Krystalizowanie, a zwłaszcza operacjonalizacja wiedzy z zakresu zarządzania aktywami niematerialnymi jako głównym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w następnych latach (Handy, 2000)<sup>4</sup>.
- Przechodzenie od sztywnych, autokratycznych struktur decyzyjnych do partnerskich relacji, otwartych na pracowników („miękkie zarządzanie”), pozwalających współpracować na zasadach luźnego przywództwa i odpowiedzialnej autonomii (Ferrazzi, 2014).



## Podsumowanie

**A**naliza obecnego stanu oraz ewentualnej przyszłości nauki i praktyki zarządzania, prowadzona w przekroju czterech umownie przyjętych perspektyw – ekonomiczno-społecznej, rynkowej, instytucjonalnej i przedsiębiorstwa – pozwala wyeksponować bogaty kontekst historyczny, jak też szeroki zestaw prawdopodobnych obszarów i przekrojów, w których mogłyby w najbliższych latach nastąpić koncentracja wysiłków poznawczych i aplikacyjnych. Ich naturalną konsekwencją mogłyby być zwiększenie tożsamości nauk o zarządzaniu w połączeniu ze wzrostem ich społecznej użyteczności.

Trudno byłoby jednoznacznie wskazać, która z wymienionych perspektyw nauk o zarządzaniu jest najważniejsza, czy też określa największy potencjał ich rozwoju. Wszystkie prześledzone perspektywy łączą się ze sobą i wzajemnie przenikają. W tym kontekście należałoby zgłosić istotne spostrzeżenie. Jeśli uznać, iż przedsiębiorstwo, jako podstawowa jednostka gospodarcza, jest pierwotnym podmiotem rynkowym, najczęściej przywoływanym, najbliższym idei zarządzania i przez to wyznacza najbardziej naturalną perspektywę nauki i praktyki zarządzania, to pojawia się fundamentalne pytanie – Czy dzisiejsze przedsiębiorstwo, a tym bardziej to mające pojawić się już w bliskiej przyszłości, jest wciąż jeszcze kategorią poznawczą dostatecznie opisaną na gruncie ogólnie przyjętych prawd, których zręby ukształtowane bez mała sto lat temu, czy też bytem, który wymaga jakościowo nowego zestawu założeń i stwierdzeń opisujących jego współczesną istotę? Jeśli odpowiedź na to pytanie jest bliższa drugiego członu sygnalizowanej alternatywy, a wiele wskazuje na zasadność takiego podejścia, to kluczowym wyzwaniem nauk o zarządzaniu staje się budowanie ich paradygmatu z uwzględnieniem głębokich, jakościowych przeobrażeń centralnej kategorii poznawczej tych nauk. Nie chodzi przy tym o przesadne intelektualizowanie w obrębie wciąż relatywnie młodej dziedziny, nierzadko uważanej za będącą w przedparadygmatycznym etapie rozwoju, czy też przez wzgląd na jej naturę postrzeganej jako bliższa praktycznemu łączeniu wiedzy i sztuki niż nauce (Płoszajski, 1985, s. 33; Koźmiński, 2000, s. 63; Sułkowski, 2005). Ponad stuletni okres uprawiania i rozwoju zarządzania, jego ewolucja i współczesne znaczenie dają studiom nad zarządzaniem prawo traktowania go w kategoriach naukowych, nawet jeśli budzi to wątpliwości części środowiska badaczy i praktyków.

---

**prof. dr hab. Cezary Suszyński**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**e-mail: [cezary.suszynski@gmail.com](mailto:cezary.suszynski@gmail.com)**

## Przypisy

<sup>1)</sup> Proponowane perspektywy są zasadniczo różne od często stosowanego wydzielenia głównych kierunków w rozwoju nauk o zarządzaniu, obejmujących nurt organizacji produkcji (in-

żynierski), uniwersalistyczny, psychosocjologiczny i ilościowo-systemowy.

- <sup>2)</sup> W toczącej się dyskusji środowiskowej na temat przyszłości zarządzania strategicznego wskazuje się m.in., iż alternatywą procesu jego inkrementalnego rozwoju jest jakościowy przeskok – budowa nowej wiedzy. Mogłaby ona wyłonić się na gruncie wyzwań ery cyfryzacji (*cyber-age*), wirtualizacji przedsiębiorstw i gospodarki sieciowej (*networked economy*). Ewentualne wykształcenie tego typu koncepcji zarządzania strategicznego byłoby niewątpliwie znaczącym krokiem w utrwalaniu tożsamości nauk o zarządzaniu.
- <sup>3)</sup> Warto zauważyć, że zarządzanie doświadczeniem konsumenta pojawia się już we wspomnianej koncepcji marketing ABCDE, gdzie E – *experience* – służy podkreśleniu roli doświadczenia klientów jako współuczestniczących w kreowaniu produktów przedsiębiorstwa. Na perspektywiczne znaczenie tego typu relacji zwraca również uwagę C.K. Prahalad, prezentując swoją koncepcję *value co-creation*.
- <sup>4)</sup> Nowe zasoby niematerialne, doświadczenie konsumentów i zaufanie między partnerami pracującymi w sieci stają się podstawą sukcesu więzi pozwalających współtworzyć wartość, wpływając na techniczne i organizacyjne formy tych relacji.

## Bibliografia

- [1] Berns M. et al. (2009), *Sustainability and Competitive Advantage*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 51, No. 1, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/SMR-327-PDF-ENG>, access date: 10.11.2015.
- [2] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Ferrazzi K. (2014), *Getting Virtual Teams Right*, „Harvard Business Review”, December, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/R1412J-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [4] Handy C. (2000), *Trust and Virtual Organization*, „Harvard Business Review”, June, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/4363-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [5] Kanter R.M. (1997), *The Institutional Perspective on Management*, „Harvard Business School”, May, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/897185-PDF-ENG>, access date: 12.11.2015.
- [6] Kantrow A.M. (2009), *Why Read Peter Drucker?* „Harvard Business Review”, November, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/R0911F-PDF-ENG>, access date: 10.11.2015.
- [7] Koźmiński A.K. (2000), *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, „Nauka”, Nr 1.
- [8] Kuc B.R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [9] Malone T.W., Laubacher R.J. (1998), *Dawn of the E-Lance Economy*, „Harvard Business Review”, September-October, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/98508-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [10] Palmer T.G. (2012), *Dwadzieścia mitów na temat rynków*, [w:] *Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów* (wybór tekstów L. Balcerowicz), Zysk i S-ka Wydawnictwo s.j., Poznań, s. 899–927.
- [11] Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.

- [12] Roe M.J. (1994), *Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- [13] Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń.
- [14] Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [15] Suszyński C. (2014), *Rozdroża zarządzania strategicznego. Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych, s. 57–66.
- [16] Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- [17] Tapscott D., Ticoll D., Lowy A. (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston.
- [18] Tsai Shu-pei (2005), *Integrated Marketing as Management of Holistic Consumer Experience*, „Business Horizons”, Vol. 48, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/BH171-PDF-ENG>, access date: 12.11.2015.
- [19] Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Young R.B., Javalgi R.G. (2007), *International Marketing Research: A Global Project Management Perspective*, „Business

Horizons”, Vol. 50, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/BH225-PDF-EN>, access date: 12.11.2015.

### **Management Sciences and Practice: Four Perspectives of Building Identity and Societal Usefulness**

#### **Summary**

The main goal of this chapter is to present problems and issues of management sciences that may become the area of intensive studies and application of their results in the nearest future. This should contribute to the growing identity of management sciences as well as an increase in their societal usefulness. Four perspectives were applied, i.e.: socio-economic, market, institutional, and enterprise. Following an analysis of historical output of management sciences and attributes of each perspective a significant potential to develop management sciences and their effective applications was ascertained.

#### **Keywords**

management, perspective, identity, development