

dr hab. Piotr Górski
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

O METODOLOGII W ZARZĄDZANIU. REFLEKSJE W ZWIĄZKU Z KSIĄŻKĄ NURT METODOLOGICZNY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU. PERSPEKTYWY I ZAGROŻENIA ROZWOJU

Pod redakcją naukową Wandy Błaszczyk
Wydawnictwo: **Uniwersytetu Łódzkiego**
Rok wydania: **2006**
Numer ISBN: **83-7171-942-6**
Specyfikacja: **299 stron**

Zagadnienia metodologiczne należą do najistotniejszych zagadnień w każdej dyscyplinie naukowej. One określają jej status, wyznaczają dyrektywy badawcze, decydują o wartości poznawczej rezultatów prowadzonych badań. Często problematyka metodologiczna bywa niedoceniana. Zarówno badacze, jak i praktycy rozważając rezultaty uzyskane dzięki prowadzonym badaniom, stosunkowo mało uwagi poświęcają kwestiom metodologicznym, które pozwalają zastanowić się nad zasadnością stosowanych metod i prowadzonej argumentacji. Prowadzenie rozważań metodologicznych, przypisanie im należytej wagi zarówno w dydaktyce, jak i recenzjach prac naukowych sprzyja samoświadomości zarówno badaczy, jak i praktyków – menedżerów.

Nauki o organizacji i zarządzaniu mają dwoistą naturę. Z jednej strony, jako nauki teoretyczne pragną opisać i wyjaśnić fenomen organizacji i zachowań ludzi w organizacji. Z drugiej, mają wypracować metody pozwalające na skuteczne działanie, realizację stojących przed organizacjami i menedżerami celami i zadaniami. Ten praktyczny aspekt nauk organizacji i zarządzania dominował w poczynaniach pionierów, Fryderyka W. Taylora i Karola Adamieckiego. Obaj byli przekonani, że zastosowanie podejścia naukowego, utożsamianego z pozytywistycznym paradygmatem nauki, bazującego na metodach analityczno-doswiadczalnych pozwoli na odkrycie i sformułowanie praw, których zastosowanie w praktyce zagwarantuje skuteczność osiągnięcia celów organizacji. Od tego czasu zmieniło się bardzo wiele. Po pierwsze w sferze praktyki zostały wyodrębnio-

ne funkcjonalne obszary zarządzania, a wraz z nimi odpowiednie metody i techniki. Kompetentnym podręcznikiem, w którym zostały zaprezentowane metody organizacji i zarządzania pozwalające na kształtowanie relacji organizacyjnych jest wydany pod redakcją Wandy Błaszczyk podręcznik¹. W kolejnych częściach przedstawiane są metody pozwalające na kształtowanie relacji organizacji z otoczeniem (część I), zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej (część II), relacjami w procesie pracy (część III), relacjami społecznymi (część IV), relacjami pozwalającymi na kształtowanie kapitału społecznego organizacji (część V) oraz zarządzania relacjami w procesie zmiany w organizacji (część VI).

Zakres tematyczny podręcznika pokazuje, jak w rozwoju praktyki zarządzania rośnie znaczenie sfery społecznej, stosunków międzyludzkich, komunikowania czy motywacji. Powodowało to, iż daleko idącym zmianom musiała ulec metodologia badań zjawisk organizacji i zarządzania. Rzeczywistość organizacyjna jest bowiem wieloaspektowa i zróżnicowana, tak jak wieloaspektowa i zróżnicowana jest sama rzeczywistość społeczna. Analizowane zjawiska mają różny status ontologiczny, reistyczny, np. zasoby techniczne i technologiczne czy procesy produkcyjne, obiektywne, aczkolwiek zależne od społecznego, np. zjawiska kultury organizacyjnej, komunikacji, wreszcie subiektywne, np. motywacje uczestników działań organizacyjnych. W konsekwencji oznacza to, że w płaszczyźnie badawczej nauki organizacji i zarządzania charakteryzują się wielością paradygmatów i wykorzystują podejścia metodologiczne z innych nauk społecznych. Zjawisko takie jest powszechne na gruncie bardziej dojrzałych dyscyplin naukowych, zarówno przyrodniczych, jak i społecznych i w żaden sposób nie może być traktowane jako zagrożenie utraty tożsamości danej dyscypliny naukowej. Wielość paradygmatów wynika z samego rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu, z uwzględnienia coraz większej złożoności rzeczywistości organizacyjnej, nie dającej podciągnąć się pod jeden model uprawiania nauki i prowadzenia badań.

Recenzowana praca „Nurt metodologiczny naukach o zarządzaniu” powstała jako owoc współpracy pracowników naukowych ośrodka łódzkiego (Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej i Katedry Nauk o Zarządzaniu Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania) oraz Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W rozpoczynającym tom artykule Zofia Mikołajczyk nakreśliła rys historyczny rozwoju nurtu metodologicznego w organizacji i zarządzaniu w Polsce oraz wieloletnią współpracę ośrodka łódzkiego z krakowskim, kierowanym przed laty przez Zbigniewa Martyniaka i poznańskim, któremu przewodził Kazimierz Zimniewicz. Kolejne artykuły pogrupowane zostały w następujące działy:

- Kształtowanie się nurtu metodologicznego w naukach o zarządzaniu;
- Implementacja metod zarządzania do praktyki;
- Nurt metodologiczny nauk o zarządzaniu w świetle wyzwań przyszłości.

¹ Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 323.

Celem recenzji nie będzie dokładne omówienie zawartości książki, a raczej próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy w omawianych tekstach dają się zauważyć wspomniane powyżej tendencje. W pierwszym dziale znajdują się artykuły Małgorzaty Kołodziejczak i Janusza R. Sobczyka ukazujące odniesienie metodologii nauk o organizacji i zarządzaniu do ogólnej metodologii nauk osadzonej w filozofii i logice. Szczególnie interesujące są rozważania Sobczyka dotyczące zagadnienia uzasadnialności twierdzeń formułowanych na gruncie tych nauk. Magdalena Zalewska omawia problematykę wieloparadygmatyczności nauk o zarządzaniu. Szkoda jednak, że nie odwołuje się do najnowszej literatury przedmiotu, czy już klasycznej pozycji „Obrazy organizacji” Garetha Morgana² i jego rozważań dotyczących nowego spojrzenia na teorie organizacji i jej rolę w praktyce zarządzania. Kolejne artykuły zawarte w tym dziale skupiają się na prezentacji zagadnień metodologicznych związanych z metodologicznymi aspektami wybranych metod zarządzania, pozyskiwania informacji (Melania Brzozowska), zmiany organizacyjnej (Joanna Małgorzata Michalak), ogólnych zasad stosowania metod organizatorskich (Bernard Ziębicki) i ich złożoności (Marek Ćwiklicki) oraz metod pomiaru satysfakcji klienta.

Lektura artykułów zamieszczonych w części drugiej rodzi pytanie o status ontologiczny koncepcji zarządzania, takich jak outsourcing, TQM czy reengineering. Rodzi również pytania o rolę naukowców w wypracowywaniu metod zarządzania i kształcenie w tym zakresie. W myśl założeń przyjmowanych przez pionierów sprawa była prosta. Stosowanie metod naukowych umożliwiało odkrywanie prawidłowości i formułowanie praw, które zdaniem jednego z pionierów naukowej organizacji w Polsce Zygmunta Rytela, mają podobny charakter jak prawa ekonomiczne, „regulują automatycznie działalność i stosunki społeczeństwa, nie można ich ignorować, ani uchylić się przed skutkami ich pogwałcenia, działają powoli, lecz z nieubłaganą konsekwencją, nie znając ich nie potrafimy odpowiednio działać dla osiągnięcia zamierzonego celu”³.

Współcześnie wiemy, że nauki organizacji i zarządzania nie formułują uniwersalnych praw, badania psychologów dotyczące procesów decyzyjnych wskazują na rolę czynników irracjonalnych. Morgan wskazuje na rolę organizacyjnej wyobraźni. W nurcie postmodernistycznej refleksji nad organizacją i zarządzaniem zmienia się spojrzenie na rolę teorii w praktyce menedżerskiej. Tony Watson pisze o menedżerach jako „praktycznych teoretykach”, dostrzegając ich niechęć do tego, co dotąd za teorie w zarządzaniu uchodziło i istotę teorii upatrując w podejmowaniu wysiłku w celu ogarnięcia całości, jaką jest zarządzanie w pewną uporządkowaną całość na podstawie zarówno tego, co daje wiedza naukowa, kultura i osobiste doświadczenia⁴. Badania Watsona prowadzone wśród brytyjskiej kadry menedżerskiej poświęcone pełnieniu przez nich roli kierowniczej, rozumienia tego czym jest organizacja i zarządzanie ukazują w nieco innym świetle zagadnienie menedżerskiej edukacji. Coraz silniejsze położenie

² G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

³ Z. Rytel, *Zarys nauki organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1936, s. 34.

⁴ T. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN Warszawa 2002, s. 172–178.

nacisku na szkolenia kadr kierowniczych rodzi pytanie o wartość wiedzy dostarczanej podczas szkoleń menedżerów. Same szkolenia spełniają wiele funkcji, nie tylko edukacyjne, również integracyjne, wymiany doświadczeń zawodowych czy giełdy pracy. Z badań Watsona wynika, że brytyjscy menedżerowie mają świadomość, iż dostarczana podczas szkoleń wiedza z dziedziny zarządzania jest jedynie punktem wyjścia do podejmowania działań łączących różne koncepcje oraz doświadczenia własne i innych.

Koncepcje zarządzania to jednak nie tylko praktyczna wiedza z dziedziny zarządzania, takie koncepcje to produkty oferowane na rynku menedżerskiej edukacji i jako takie są przedmiotem działań marketingowych autorów i firm szkoleniowych. Dlatego można analizować je w kategoriach mód, przy czym – jak zauważa Andrzej Koźmiński – mody retro w tym przypadku nie wchodzi w grę⁵. Konkluzja Koźmińskiego jest bliska uwagom wypowiedzianym przez brytyjskich menedżerów w badaniach Watsona: „W zarządzaniu żadnej nowej mody nie można przyjmować bezkrytycznie. To pewna recepta na katastrofę”.

W organizacji menedżerowie nie tylko podejmują decyzje, rozwiązują problemy i osiągają cele, ale czynią to poprzez ludzi i wspólnie z nimi. Dlatego tak istotnym zagadnieniem w zarządzaniu jest władza i autorytet. Ostatnie badania poświęcone temu zagadnieniu prowadzone w ramach paradygmatu krytycznego nakazują spojrzeć na koncepcje zarządzania w kategoriach nie tylko instrumentów służących podejmowaniu decyzji i realizacji zadań, ale i legitymizacji władzy w organizacji. Wzrost znaczenia szkoleń i edukacji menedżerskiej nasilił się w ostatnich 25 latach. Obecnie rynek ten, jak podaje Koźmiński, wart jest w USA 50 mld dol. rocznie, a w Europie drugie tyle. Jedną z najpopularniejszych pozycji w tym czasie była książka Toma Petersa i Roberta Watermana *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*⁶.

Jednakże na koncepcję Petersa i Watermana możemy spojrzeć zarówno jako na rynkowy hit koncepcji zarządzania na rynku szkoleniowym ostatniego ćwierćwiecza, na co wskazuje Koźmiński, jak i na jej funkcje ideologiczne, na co z kolei zwracał dwukrotnie uwagę Hugh Willmott⁷. Ukazanie złożonego stosunku menedżerów do koncepcji zarządzania oraz ukazanie koncepcji zarządzania w kontekście zagadnień władzy w organizacji oraz produktów na rynku menedżerskiej edukacji wskazuje na nowy kontekst działalności zarówno naukowo-badawczej, jak i dydaktycznej. Jakże zatem podejście do koncepcji zarządzania można wywnioskować z lektury artykułów zawartych w drugim dziale recenzowanej książki, poświęconych implementacji metod zarządzania do praktyki?

Autorzy artykułów omawiają następujące metody, koncepcje i obszary praktyki zarządzania: outsourcing (Stefan Lachiewicz i Marek Matejun), zarządzanie procesowe (Tomasz Kafel), analiza potrzeb szkoleniowych (Tomasz Czapla,

⁵ *Coco Chanel i zarządzanie*, Wywiad z profesorem Andrzejem Koźmińskim, „Manager Magazine” Edycja polska 4 (17)/2006, kwiecień.

⁶ T. Peters, R. Watermana, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

⁷ H. Willmott, *Strength is Ignorance. Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organization*, „Journal of Management Studies” nr 4/1993.

Maciej Malarski), zarządzanie jakością (Hubert Obora), jakością w usługach turystycznych (Grażyna Broniewska), zarządzanie kadrami (Beata Glinkowska, Bogusław Kaczmarek) i opinie menedżerów na temat przydatności praktycznej metod zarządzania. Część autorów zapoznaje czytelnika z metodami i procesem ich wdrażania, wskazując przykłady przedsiębiorstw, w których metody te wykorzystywano (Kafel, Glinkowska, Kaczmarek), inni ograniczali się jedynie do prezentowania metod w oparciu o literaturę przedmiotu (Czapla, Malarski, Obora, Broniewska). Sposób prezentacji wybranych przez autorów metod zarządzania świadczy, że traktują je jako wiedzę pewną. Bariery w jej stosowaniu i wykorzystaniu dostrzegają najczęściej w nieprzygotowaniu właścicieli i pracowników polskich przedsiębiorstw do ich stosowania i dlatego rozwiązanie widzą – jak Obora – w zmianie ich sposobu myślenia, w czym sprzyjać ma świadomość konieczności konkurowania z przedsiębiorstwami na rynkach światowych. Uwaga ta, jakże symptomatyczna, pokazuje, iż dla implementacji metod zarządzania ważne są czynniki społeczne i kulturowe, jednak nie ograniczone do sposobów myślenia właścicieli i pracowników.

Coraz częściej badacze z dziedziny organizacji i zarządzania wykorzystują socjologiczne narzędzie jakim jest ankieta. Jest ono przydatne do poznania opinii, natomiast niezbyt przydatne w badaniu innych zjawisk społecznych, w tym również z dziedziny organizacji i zarządzania. Lachiewicz i Matejun wykorzystali to narzędzie do badania zagrożeń wynikających z zastosowania outsourcingu w zakresie rachunkowości dla firm macierzystych. Obaj badacze wykorzystując tę metodę, tak naprawdę poznawali jedynie opinie o zagrożeniach, a nie same zagrożenia. Swoją analizę ograniczyli do przedstawienia rozkładów odpowiedzi na pytania o zagrożenia, jakie dostrzegali przed przystąpieniem do współpracy oraz w jej trakcie. Jediną wykorzystaną przez nich zmienną zależną była wielkość przedsiębiorstwa. Nieuwzględnienie innych zmiennych, np. obszar działania rynkowego przedsiębiorstw, czasokres korzystania z usług czy forma opodatkowania znacznie zubożyły analizę i interpretację uzyskanych danych i nie pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, czy występują statystycznie istotne różnice w opiniach wobec zagrożeń płynących z outsourcingu usług rachunkowych i – jeśli takowe się pojawiają – to z czego wynikają. Podobnie nie zostały wyjaśnione różnice między obawami przed podjęciem współpracy a tymi, na jakie wskazywano w trakcie współpracy. Czy okazały się bezpodstawne, np. niechęć własnych pracowników, czy też zostały rozwiane dzięki profesjonalizmowi firmy z którą współpracowali? Poważnym mankamentem badań był niewielki (35%) zwrot ankiet, co praktycznie uniemożliwia uogólnienie uzyskanych wyników na zbiorowość firm mikroregionu łódzkiego. Powyższe zastrzeżenia mają na celu zwrócenie uwagi badaczom korzystającym z socjologicznych metod badawczych i statystycznej analizy danych na konieczność ścisłego przestrzegania zasad metodologii badań społecznych, gdyż tylko wtedy uzyskane wyniki mają wartość poznawczą.

Ostatni dział recenzowanej książki poświęcony jest odpowiedziom nurtu metodologicznego nauk o zarządzaniu wobec wyzwaniom przyszłości. Brak odrębnego artykułu identyfikującego wyzwania przyszłości sprawia, że o nich

czytelnik musi wnioskować z tekstów omawiających poszczególne nowinki metodologiczne. Z nich to można wnioskować, iż wyzwania te będą dotyczyć rosnącego znaczenia czynników społecznych i kulturowych oraz coraz szybszych zmian dokonujących się w otoczeniu organizacji. Stąd zainteresowanie informacją, ryzykiem czy zaufaniem. Odpowiedzi udzielane przez autorów zamieszczonych w tym dziale artykułów dotyczą: zarządzania procesami (Janusz Czekaj, Agnieszka Kruszyna), zarządzania w sytuacji wzrastającego ryzyka (Marek Andrzejewski), zarządzanie czasem (Władysław Kobylński). Monika Kruszyna wskazuje na metody identyfikowania kompetencji organizacji, Maria Czajkowska zwraca uwagę na rolę zaufania w zarządzaniu, a Mariusz Bednarski pisze o wykorzystaniu Internetu i technik multimedialnych w menedżerskiej edukacji.

Zbiór artykułów poświęconych nurtowi metodologicznemu w naukach o zarządzaniu obejmuje znaczny obszar praktyki zarządzania. Dotyczy tych zagadnień, które są najistotniejsze zarówno dla teoretyków i badaczy, jak i menedżerów – praktyków. Czytając zamieszczone w książce teksty, nieodparcie nasuwa się pytanie o wartość dociekań naukowców, o to, co powinni robić, co mogą robić i jak powinni współpracować z praktykami, aby byli dla nich wartościowymi partnerami. Na pytanie to odpowiada Wanda Błaszczyk w artykule zatytułowanym „Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów”. Autorka ma świadomość istnienia mód w dziedzinie metod zarządzania, jak i kryzysów, rozczarowania praktyków propozycjami teoretyków. Odwołuje się do badań J. Skalika wskazującego na niedostatek wiedzy polskich menedżerów w zakresie metodologii. Jeśli zatem do podstawowych zadań menedżerów należałoby poznanie różnorodnych koncepcji i metod zarządzania, ich krytyczna ocena pod kątem przydatności w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach, na co zwracają z kolei uwagę Małgorzata Czerska i Ryszard Rutka⁸, to oznaczałoby zwrócenie większej uwagi w kształceniu menedżerów na aspekty metodologiczne, na umiejętność posługiwania się przez studentów fachową terminologią, na całościowe spojrzenie na zagadnienie organizacji i rolę menedżera w organizacji oraz na świadomość złożoności organizacji i wielości możliwych do nich podejść.

Recenzowana książka, jak to częste w przypadku książek składających się z wielu artykułów, zawiera teksty o różnym poziomie ogólności, o charakterze informacyjnym, instruktażowym i analitycznym. Jej podstawową zaletą jest ukazanie bogatego spektrum zagadnień mieszczących się w sferze metodologii, łączących w sobie teorię i praktykę zarządzania. Jest książką prowokującą do stawiania pytań zarówno przez akademików, jak i praktyków zarządzania. Jeśli czytana przez obie kategorie odbiorców przyczyni się do lepszego zrozumienia wagi zagadnień metodologicznych w zarządzaniu, to z pewnością przysłuży się do tworzenia płaszczyzny współpracy między nimi.

⁸ M. Czerska, R. Rutka, *Zarządzanie sytuacyjne a relatywizm w zarządzaniu*, [w:] W. Błaszczyk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Modele, koncepcje, strategie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 73.

Literatura

- Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Coco Chanel i zarządzanie, Wywiad z profesorem Andrzejem Koźmińskim, „Manager Magazine” Edycja polska 4 (17)/2006, kwiecień.
- Czerska M., Rutka R., *Zarządzanie sytuacyjne a relatywizm w zarządzaniu*, [w:] W. Błaszczyk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Modele, koncepcje, strategie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Peters T., Watermana R., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Rytel Z., *Zarys nauki organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1936.
- Watson T., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN Warszawa 2002.
- Willmott H., *Strength is Ignorance. Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organization*, „Journal of Management Studies” nr 4/1993.

