

Andrzej K. Koźmiński

Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki

Na początku lat 90., kiedy większą część czasu spędzałem ucząc i prowadząc badania w Anderson Graduate School of Management w University of California Los Angeles (UCLA), mój przyjaciel i wielokrotny współautor, Profesor Donald P. Cushman ze State University of New York w Albany napisał mi kiedyś: *nie marnuj tu czasu tylko skoncentruj się na tym, co jest w Polsce. Tam powstaje jedyne w swoim rodzaju 'laboratorium zarządzania'. W krótkim czasie będziecie musieli przyswoić sobie cały dorobek teorii i praktyki zarządzania po to by nadrobić zaległości. Nic podobnego dotąd nie było. Obserwuj, wyjaśniaj, uczestnicz! Uświadomiłem sobie, że rzeczywiście jest to dla badacza uprawiającego naukę zarządzania okazja wyjątkowa i postanowiłem z niej skorzystać.*

Z tej inspiracji narodziła się pierwsza na amerykańskim rynku książka na temat przemian zarządzania w Polsce i w bloku posocjalistycznym [Koźmiński, 1993] i wiele innych badań i publikacji [Koźmiński, 1998, 2008a, 2008b, 2008c, 2013, Koźmiński, Yip, 2000] oraz wiele doświadczeń praktycznych zdobytych w radach nadzorczych, zarządach, w praktyce doradczej i dydaktycznej, wreszcie w zarządzaniu dużą niepaństwową uczelnią i centrum kształcenia podyplomowego. Dzisiaj, kiedy spoglądam wstecz na

ostatnie już ponad ćwierćwiecze polskiego zarządzania w gospodarce rynkowej, przyznaję rację temu nieżyjącemu już przyjacielowi: rzeczywiście przeszliśmy długą drogę i była to droga ekscytująca. Na tej drodze nie byłem jednak sam, przebywaliśmy ją wspólnie z rosnącą i doskonalcącą się w zawodzie w miarę upływu czasu grupą ekonomistów i specjalistów od zarządzania. Próbowaliśmy służyć pomocą menedżerom, którzy stawiali czoła coraz to nowym i coraz trudniejszym wyzwaniom. Nie obyło się przy tym bez ofiar. Wiele firm padło, wielu menedżerów nie sprostało, ale na ich miejsce pojawiały się nowe firmy i nowi menedżerowie. Ostateczny wynik widać we wskaźnikach ekonomicznego i cywilizacyjnego rozwoju. Dokonaliśmy jednak „skoku cywilizacyjnego” o całą epokę, wyprzedzając „grupę rówieśniczą” krajów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Jaki był wkład zarządzania do tego sukcesu?

Nie ma dziś wątpliwości co do tego, że *management matters*: zarządzanie ma znaczenie. Potwierdzają to jednoznacznie wyniki wielkiego międzynarodowego badania World Management Survey, dotyczącego rozpowszechnienia dobrych praktyk zarządzania i ich wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw i wzrost gospodarczy [Bloom, Genakos, Sadun, van Reenen, 2012, Bloom, Sadun, van Reenen, 2012]. Przebadano 8000 or-

ganizacji (przedsiębiorstw, szkół, szpitali) w 20 krajach, w tym 350 z Polski, jako jedyne go kraju postsocjalistycznego. W swoistym rankingu jakości zarządzania Polska uplasowała się niemal w połowie stawki: na 12 miejscu. Najwyżej znalazły się w kolejności: USA, Japonia, Niemcy, Szwecja i Kanada, a na ostatnich miejscach: Indie, Chiny, Brazylia, Grecja i Argentyna. Polska wyprzedza: Irlandię, Portugalię i Chile. Przed nami są: Meksyk, Nowa Zelandia i Francja. Można to uznać za sukces biorąc pod uwagę, że niewiele ponad 20 lat przed przeprowadzeniem badania wychodziliśmy ze zbankrutowanej gospodarki socjalistycznej. Wyniki World Management Survey wskazują także ponad wszelką wątpliwość, że prywatne podmioty, zarówno w sektorze przedsiębiorstw jak i usług społecznych, takich jak edukacja i służba zdrowia, są zarządzane znacznie lepiej niż państwowe, czy kontrolowane przez państwo. A ponieważ w Polsce udział sektora państwowego jest ciągle olbrzymi, pojawia się wielkie pole dla dalszego doskonalenia zarządzania. Tym bardziej warto się zastanowić nad uwarunkowaniami relatywnego sukcesu polskiego zarządzania. W kolejnych etapach transformacji należy ich szukać zarówno w konkurencyjnej presji, jakiej poddana jest praktyka, jak i w rozwoju teorii i akademickich ośrodków zarządzania.

W okresie międzywojennym nasza nauka zarządzania wyróżniała się pozytywnie na tle innych krajów Europy. Wśród prekursorów nauki organizacji i zarządzania wymieniani są znani w Europie polscy specjaliści [Martyniak, 1993]. Mieliśmy „polskiego Taylora” Karola Adamieckiego, powszechnie docenianego i wyróżnianego na forum europejskim oraz kilku innych wybitnych przedstawicieli nurtu uniwersalistycznego (P. Drzewiecki, Z. Rytel), a nawet prekursorów kierunku *Human Relations* (S. Bieńkowski, J. Zie-

liński). Ówczesni teoretycy zarządzania byli z reguły równocześnie praktykującymi menedżerami w zakładach przemysłowych, a naukowa organizacja wykładana była na politechnikach oraz w niektórych wyższych szkołach handlowych, m.in. w Warszawie (na SGH), w Krakowie, we Lwowie i Katowicach.

W krótkim okresie powojennej odbudowy (planu trzyletniego: 1947-1949), przedwojenne ośrodki nauki zarządzania odżyły na politechnikach i w uczelniach ekonomicznych, przyczyniając się do ukształtowania kadry inżynierskiej, która później najczęściej obejmowała stanowiska kierownicze. W warunkach „gospodarki planowej” praktyka została całkowicie zdominowana przez biurokratyczne procedury, polityczne naciski i nieformalne rozgrywki. Nauka była jednak w niewielkim zakresie tolerowana, pod warunkiem wyraźnego odwołania się do radzieckich zasad zarządzania produkcją i demonstracyjnego „odcięcia się” od zachodniej nauki „burżuazyjnej” [np. Chajtman, 1958]. Takie podejście dominowało jednak stosunkowo krótko: od końca lat 40. do „październikowej odwilży” 1956 roku. Doprowadziło jednak do wykształcenia pokolenia inżynierów wyspecjalizowanych w organizacji produkcji: kadry kierowniczej następnych dziesięcioleci, zwłaszcza w latach 70.

Już w połowie lat 50., pod patronatem Profesora Tadeusza Kotarbińskiego, rozwinęła się specyficznie polska „szkoła prakseologiczna” w nauce organizacji i zarządzania, zapoczątkowana Jego *Traktatem o dobrej robocie* [1955] i później rozwinięta w pracach Jana Zieleniewskiego [1969] i jego współpracowników, np. Jerzego Kurnala [1970] czy Stanisława Kowalewskiego [1967]. Był to nurt teoretyczny osadzony w prakseologii, czyli w ogólnej teorii sprawnego działania, który jednak ze względów językowych nie spotkał się z szerszym oddźwiękiem w nauce światowej, ale także z powodu wielkiej

światowej popularności ogólnej teorii działania T. Parsonsa i współpracowników [Parsons, Shils, 1951] w latach 50. i 60. W Polsce jednak nurt prakseologiczny odegrał znaczną rolę: zapoczątkował poważną naukową refleksję nad zarządzaniem, zaowocował licznymi badaniami empirycznymi i próbami nowoczesnego podejścia do kształcenia menedżerów.

We współpracy z International Labor Office i Fundacją Forda, już pod koniec lat 50. powołano Centralny Ośrodek Kształcenia Kadr Kierowniczych w Warszawie, dysponujący bogatym i systematycznie uzupełnianym zbiorem zachodniej literatury z dziedziny zarządzania i pokrewnych. Na początku lat 70. powstał na Uniwersytecie Warszawskim Wydział Zarządzania. Programy nauczania przynajmniej częściowo nawiązywały do światowego stanu wiedzy w zakresie zarządzania. Już w latach 60. i 70. wiele fundamentalnych prac z tej dziedziny zostało przetłumaczonych na polski, np. prace H. Simona [1976], Marcha, Simona [1964], P. Druckera [1976], M. Haira [1965], czy podstawowy podręcznik H. Koontza i C. O'Donella [1969]. Wbrew rozpowszechnionym na świecie, i niekiedy bezrefleksyjnie powtarzanim u nas obiegowym opiniom, polska nauka zarządzania bynajmniej nie była intelektualnie, ani nawet fizycznie odcięta od nauki światowej. W latach 70. z inicjatywy rządu USA, fundacje Forda, Fullbrighta, Eisenhowera i kilka innych zaoferowały stypendia podoktorskie w najlepszych amerykańskich uczelniach grupie ponad 100 młodych pracowników naukowych z dziedziny ekonomii i zarządzania. Byli wśród nich niemal wszyscy profesorowie – praktycy: przyszli ministrowie finansów wolnej Polski. Były to staże na najlepszych amerykańskich uczelniach. Sam, jako stypendysta Fullbrighta spędziłem rok akademicki 1971/1972 na Carnegie-Mellon University w Pittsburghu. Już w latach 70. zdarzały się coraz częściej

wykłady gościnne naszych uczonych w amerykańskich i zachodnioeuropejskich szkołach biznesu i ekonomii oraz wyjazdy na seminaria i konferencje. Te kontakty owocowały badaniami i wieloma publikacjami. Wbrew oczekiwaniom licznych „misjonarzy” gospodarki rynkowej, którzy przybyli do nas po zmianie ustroju i których określano ironiczną nazwą *Mariott Brigade*, w obszarze nauk zarządzania i pokrewnych nie byliśmy bynajmniej intelektualną pustynią. Ten atut zaowocował już po 1989 roku najsilniejszym w bloku posocjalistycznym sektorem edukacji menedżerskiej [Kwiatkowski, Koźmiński, 1992]. Na samym początku transformacji problem polegał jednak na tym, że brakowało jakiegokolwiek przełożenia myśli naukowej na praktykę zarządzania w „gospodarce socjalistycznej”. Praktycy zaczynali niemal „od zera”.

Myślę, że na podstawie badań i obserwacji praktyki można pokusić się o wskazanie kolejnych etapów, przez które przechodziło polskie zarządzanie po 1989 roku.

Pierwszy etap doskonalenia i rozwoju rzeczywistych umiejętności menedżerskich to walka o przetrwanie w warunkach „dzikiego kapitalizmu”, który narodził się natychmiast po politycznym bankructwie „realnego socjalizmu”. Przechodzili przez niego zarówno menedżerowie tonących przedsiębiorstw państwowych, jak i początkujący w nowych warunkach przedsiębiorcy. Okres ten charakteryzował się:

- Brakiem ram instytucjonalno-prawnych gospodarki rynkowej, skonfrontowanym z jej żywiołowym rozwojem.
- Galopującą inflacją (ponad 700 proc. w roku 1989), rozpadem systemu bankowego odziedziczonego po komunizmie i brakiem kompetentnych pośredników finansowych oraz „dolaryzacją” obrotu.
- Rozpadem RWPG (wspólnego rynku krajów socjalistycznych) i dezintegracją

państwowych i spółdzielczych kanałów dystrybucji.

- Ekspozycją na zagraniczną konkurencję, spowodowaną z jednej strony w pierwszym okresie „wewnętrzną”, a następnie pełną wymienialnością waluty oraz eliminacją ochrony celnej.
- „Pułapką kredytową”, w którą wpadły przedsiębiorstwa państwowe na skutek dawnych decyzji inwestycyjnych władz komunistycznych oraz lekkomyślnych inicjatyw podjętych na samym początku transformacji. Efekt: zadłużenie często powyżej wartości aktywów.

W takiej sytuacji znaleźli się niejednokrotnie przypadkowi menedżerowie kierujący przedsiębiorstwami w tym pierwszym pionierskim okresie polskiego kapitalizmu. Jeden z moich amerykańskich kolegów przyznał, że w takiej sytuacji absolwent harwardzkiego MBA nie utrzymałby się dłużej niż tydzień. Nasi menedżerowie nie mieli harwardzkiej wiedzy ani umiejętności. Mieli za to przestarzałe produkty, których nikt na światowych rynkach nie chciałby kupić, równie przestarzałą technologię i maszyny, które co chwilę „padały”, nieistniejące kanały dystrybucji, system zarządzania produkcją i zapasami, który urągał elementarnej racjonalności.

Trudno było zresztą o tę racjonalność, skoro rachunek kosztów nie pozwalał na przypisanie ich ani konkretnym działaniom, ani produktom. Istniała jeszcze „Polska kierowników”, czyli kilkunastoszczeblowe struktury organizacyjne, rozdęta administracja, bojowe związki zawodowe dopatrujące się wszędzie spisków i zamachów na interesy robotnicze. Atmosferę podgrzewali działacze związkowi, z mocy prawa obficie opłacani przez pracodawców. A zatrudnienie było z reguły wielokrotnie (niekiedy dziesięciokrotnie) większe niż w podobnych przedsiębiorstwach na Zachodzie.

Dzieło „kreatywnej destrukcji” musiało się dokonać. Wiele przedsiębiorstw padło, zostało rozgrabionych lub zawłaszczonych przez broniącą swoich interesów komunistyczną nomenklaturę. Wiele jednak przetrwało. Dzięki jakim menedżerskim umiejętnościom? Dzięki jakim strategiom i taktynom przetrwania?

W wielu firmach punktem wyjścia była zmiana świadomościowa: porzucenie odziedziczonej po komunizmie mentalności „rynku sprzedawcy” i zwrócenie się ku nabywcy, ku produktom i kanałom dystrybucji. Zawężenie portfela produktów do tych, które cieszyły się powodzeniem i eliminacja „psów” to pierwszy krok. Drugi to dotarcie do nabywców, co często polegało na kontakcie bezpośrednim, niekiedy tak spektakularnym jak bezpośrednia sprzedaż z ciężarówek zaparkowanych na ulicach miast. Kontakt z klientem pozwalał na poznanie jego oczekiwań i stosowne modyfikacje produktów (choćby przez zmianę opakowań i wyglądu), przede wszystkim jednak ustalenie cen na poziomie akceptowanym przez rynek. To wbrew pozorom wielka rewolucja po wyjściu z krainy sztywnych „cen urzędowych”.

Kolejnym wielkim odkryciem tego czasu był pieniądź: imperatyw utrzymania płynności i świadomość kosztu pieniądza w czasie, co było szczególnie istotne w sytuacji wysokich i szybko rosnących stóp procentowych. Wygrywali ci, którzy stosowali, prymitywne niekiedy, systemy zabezpieczenia należności jak: zaliczki i gwarancje, a nawet płatności z góry, czy określanie wartości transakcji w dolarach. Płynność wspomagano szybką wyprzedazą zbędnych aktywów: domów wczasowych, mieszkań, przychodni, domów kultury itp., ale także likwidacją i sprzedażą majątku nadmiernie rozbudowywanych służb pomocniczych: remontowo-budowlanych, narzędziowych, magazynowych itp. I znowu to wielka rewolucja świadomościowa, bo w „eko-

nomii socjalizmu” pieniądz był tylko jednostką obliczeniową, a „socjalistyczne przedsiębiorstwa” dążyły do maksymalizacji majątku rzeczowego, jakkolwiek by on nie był. Dążyły także do maksymalizacji zatrudnienia, bo siły roboczej brakowało i była ona substytutem wielu innych brakujących czynników, a przede wszystkim nowoczesnej techniki i dobrej organizacji. Przy niskiej wydajności (w owym czasie ok. 30 proc. niemieckiej) oznaczało to kolosalne przerosty zatrudnienia. Od szybkości ich zmniejszenia często zależało przetrwanie firmy. Konieczne było negocjowanie porozumień z potężnymi i bojowymi związkami zawodowymi, które właśnie obaliły komunizm i uzyskały znaczne wpływy polityczne. I tutaj okazały swoją użyteczność odziedziczone po poprzednim systemie umiejętności polityczne: poszukiwania i negocjowania kompromisów, zawiązywania koalicji, blokowanie informacji, dezinformacja, wymiana „przysług”, naciski i szantaże. Umiejętności i kontakty polityczne przydawały się nie tylko w budowaniu trudnych porozumień ze związkami, ale także przy poszukiwaniu różnych form wsparcia ze strony rządu, np. umorzeń części należności podatkowych, gwarancji i kredytów preferencyjnych, zamówień rządowych itp. Zwłaszcza nowi menedżerowie wielkich posocjalistycznych molochów, którzy często wyrosli ze zwycięskiego ruchu związkowego, okazali się skuteczni w tych grach.

W tych pierwszych latach transformacji o sukcesie firm i jej menedżerów decydował spryt, wola walki, skłonność do ryzyka aby wygrać i umiejętność dogadywania się z ludźmi, różnymi ludźmi, indywidualnie i zbiorowo. Wygrywali ci, którzy jako pierwsi dostrzegli w destrukcji starego systemu szansę dla siebie i dla kraju i dysponowali przynajmniej zdroworozsądkowym rozumieniem praw rynku uzupełnianym „w biegu” o niezbędną wiedzę. Ośmieleni ich sukcesem, natar-

czywie promowanym przez media, młodzi ludzie setkami tysięcy aspirowali do ról menedżerów i przedsiębiorców. Zrodziło to bezprecedensowo masowy popyt na studia i szkolenia w dziedzinie zarządzania. Dzięki temu, że nie wyszliśmy z komunizmu jako *tabula rasa* w zakresie nauk organizacji i zarządzania i dyscyplin pokrewnych (zwłaszcza w ekonomii), byliśmy w stanie sprostać temu zapotrzebowaniu. Oczywiście, była to odpowiedź jakościowo zróżnicowana. Pojawiło się kilka wysokiej klasy programów MBA, przeważnie realizowanych wspólnie z prestiżowymi uczelniami zagranicznymi. Znalazły one liczne grono mniej lub bardziej udolnych naśladowców w całej Polsce. Ośrodki akademickie, w których jeszcze w poprzednim systemie nauczano organizacji i zarządzania czy makroekonomii, niepomrotnie rozrosły się ilościowo i jakościowo. Powstawały w nich ogólne podręczniki zarządzania, uwzględniające specyfikę postsocjalistycznej transformacji i prezentujące wyniki prowadzonych wtedy w Polsce badań. Masowo tłumaczono zarówno naukową jak i popularną literaturę zagraniczną w zakresie zarządzania. Pojawiły się także podobne pozycje autorów polskich. Licencjackie, magisterskie, podyplomowe programy w dziedzinie zarządzania pojawiły się w setkach nowych uczelni głównie, ale nie tylko niepaństwowych, także np. na politechnikach czy w uczelniach rolniczych. Szereg z nich było zwłaszcza na początku słabej jakości. Nasilająca się konkurencja na rynku edukacyjnym prowadziła jednak stopniowo do podniesienia poziomu, głębszej specjalizacji lub wypadnięcia z rynku. Rosnącą popularnością zaczęły się także cieszyć studia podyplomowe i doktoranckie, w których coraz częściej uczestniczyli także praktycy. W sumie, zarówno ilościowa jak i jakościowa zmiana w praktyce zarządzania i w świecie akademickim nałożyły się na siebie i zaczęły się wzajemnie wspomagać.

Kolejny etap naszej „rewolucji menedżerskiej”: restrukturyzacja funkcjonalna, dokonywał się w warunkach postępującej normalizacji. Inflacja była stopniowo i skutecznie opanowywana, wprowadzono pełną wymienialność waluty, pojawiły się zręby systemu finansowego z bankiem centralnym, giełdą papierów wartościowych i regulowanymi przez państwo bankami komercyjnymi, następowało stopniowe dostosowanie systemu prawnego do warunków gospodarki rynkowej, choć egzekucja prawa pozostawiała ciągle (i do dziś pozostawia) bardzo wiele do życzenia. Pojawiły się nowoczesne usługi informacyjne, doradcze, audytorskie i prawne oraz edukacyjne w zakresie kształcenia i rozwoju menedżerów. Przede wszystkim jednak rozpoczęła się komercjalizacja i prywatyzacja przedsiębiorstw, często z udziałem inwestorów zagranicznych. Postawiło to na porządku dziennym sprawy wyceny przedsiębiorstw i oceny ich efektywności. Pojawiły się „normalne” kryteria oceny przedsiębiorstw i jakości zarządzania, takie jak: udział w rynku, stopa zwrotu na aktywach, wartość dodana na pracownika, EBITDA. Właśnie restrukturyzacja funkcjonalna była kluczem do spełnienia tych kryteriów w zadawalającym stopniu, mniej lub bardziej zgodnym z kryteriami konkurencyjności na międzynarodowych rynkach. Chodziło w szczególności o następujące funkcje:

- Marketing, czyli nie tylko wspomniana już wcześniej zmiana mentalności i nastawienia całej organizacji na klienta, ale także budowa profesjonalnego pionu zdolnego do analizy i badania rynku, świadomego kształtowania kanałów dystrybucji oraz projektowania i realizacji działań promocyjnych i reklamowych.
- Badania i rozwój, czyli przyspieszenie cyklu rozwoju produktów, dostosowanie ich do międzynarodowych standardów i tendencji rynkowych.
- Produkcja, czyli dorównanie do stan-

dardów „wytwarzania w klasie światowej” w kategoriach: jakości, płynności procesów oraz efektywnego wykorzystania czynników (zwłaszcza kapitału i pracy).

- Zaopatrzenie, czyli opanowanie umiejętności wyboru najlepszych, najtańszych i najbardziej niezawodnych dostawców i kooperantów w skali globalnej, oraz sztuki kształtowania z nimi optymalnych relacji (trwałość vs. elastyczność), a także logistyką i koordynacją łańcuchów dostaw.
- Finanse, czyli stworzenie systemu rachunkowości zarządczej ze szczególnym uwzględnieniem rachunku kosztów oraz pionu zarządzania finansami i inżynierii finansowej, zdolnego do profesjonalnego zarządzania przepływami, kapitałem i gotówką, ryzykiem finansowym i kursowym.
- Usługi, czyli obudowanie produktów usługami o wysokiej wartości dodanej, zapewnienie obsługi posprzedażowej.

Tak pojmowana restrukturyzacja funkcjonalna miała kilka wspólnych mianowników. Pierwszy z nich to zarządzanie zasobami ludzkimi. Chodziło o profesjonalizację i gruntowną modernizację zarządzania w obszarach najważniejszych funkcji, a zatem o silne specjalizacje funkcjonalne. Menedżerowie, którzy z powodzeniem przeszli przez „bohaterski” etap walki o przetrwanie, często nie byli gotowi na intensywną naukę i zasadniczą zmianę sposobów działania i zachowania. Konieczne było zasadnicze odmłodzenie i wyszkolenie kadry. Udział kapitału zagranicznego ułatwiał transfer wiedzy pod warunkiem, że chodziło o rozwój kadry lokalnej, zdolnej do zastąpienia cudzoziemców. Przyczyniały się do tego zarówno programy *in house*, realizowane z udziałem polskiej i zagranicznej kadry wykładowców, jak i sponsorowane przez międzynarodowe korporacje studia MBA w najlepszych uczelniach świata, czy stu-

dia dyplomowe i podyplomowe w zakresie zarządzania odbywane w Polsce w ośrodkach zaliczanych do krajowej czołówki.

Drugi wspólny mianownik to przeprojektowanie struktur organizacyjnych. W przedsiębiorstwach socjalistycznych były one karykaturalnie „wysmukłe”, wieloszczeblowe i rozbudowane na szczeblach średnich obrosłych olbrzymią administracją. Spłaszczenie i odchudzenie tych struktur było warunkiem restrukturyzacji funkcjonalnej. Nie był on bynajmniej łatwy do spełnienia ze względu na powszechnie znane zjawiska inercji struktur i oporu wobec zmian.

Trzeci wspólny mianownik przedsięwzięć restrukturyzacji funkcjonalnej to zbudowanie od nowa systemu pozyskiwania, magazynowania, odnajdywania i przetwarzania informacji, wspartego nowoczesną technologią. Była to zmiana co najmniej w równej mierze społeczna i kulturowa co technologiczna. Wymagała przełamania wielu nawyków i naruszenia wielu interesów. Nic dziwnego, że wiele przedsiębiorstw nie dokończyło jeszcze etapu restrukturyzacji funkcjonalnej. Te, które go zakończyły z powodzeniem, najczęściej na skutek silnej presji konkurencyjnej, uzyskały przeciętny europejski poziom efektywności i podniosły swą wartość.

Funkcjonalna restrukturyzacja przedsiębiorstw wymaga specjalistycznego wsparcia ze strony nauki: środowisk akademickich i eksperckich. To wsparcie zostało udzielone w znacznej mierze siłami polskich specjalistów, często współpracujących z międzynarodowymi firmami doradczymi. Ci specjaliści wyrosli na czołowych polskich uczelniach. Powstały tam wyspecjalizowane ośrodki w takich obszarach nauk zarządzania jak: finanse przedsiębiorstw, marketing, logistyka, zarządzanie produkcją. Są tam prowadzone badania i powstają specjalistyczne publikacje. Najczęstszym źródłem finansowania są granty badawcze. Współpraca

z ośrodkami zagranicznymi i prezentacja wyników na zagranicznych forach staje się coraz częstsza. Efektem była kumulacja wiedzy i umiejętności w zakresie „twardych” aspektów zarządzania.

Następny etap rozwoju zarządzania restrukturyzacji procesowej dotyczy tych przedsiębiorstw, które okazały się zdolne do skutecznej konkurencji, jeśli nie w pierwszej, to przynajmniej w drugiej lidze międzynarodowej. Są to firmy, które działają we w miarę uporządkowanym rynkowym otoczeniu instytucjonalnym, mogą się finansować na międzynarodowych rynkach finansowych i korzystać z wysokiej klasy zasobów intelektualnych i ludzkich. Chodzi o zdefiniowanie źródeł własnej przewagi konkurencyjnej i w oparciu o nie o maksymalizację wartości. Jest to klasyczne zadanie ze strategii konkurencyjnej, podobne na całym świecie. Polega ono na identyfikacji i mapowaniu kluczowych procesów w poszukiwaniu wartości dodanej. Efektem jest przeprojektowanie struktury „poziomo” wokół procesów i wyeliminowanie z niej zbędnych ogniw niepodnoszących wartości. W pewnej mierze jest to odwrót od wąskiej specjalizacji funkcjonalnej. Unikalna dynamika systemu zarządzania polega na tym, że jedna zmiana, i to „odwrotna” do poprzedniej, pojawia się niemal bezpośrednio po jej niedawnym zakorzenieniu. Ważnym efektem restrukturyzacji procesowej jest rozwiązanie motywacyjne, polegające na ustanowieniu swego rodzaju grupowej „własności” procesów, zmierzającej do bezpośredniego osobistego zainteresowania przebiegiem procesu i jego efektami. Na czym może tu polegać „polska specyfika”? Pewne znaczenie ma tu na pewno naturalne przywiązanie do świeżo nabytych specjalizacji i niechęć do ich „rozmydlenia”. Pozostałych przyczyn trudności we wdrażaniu restrukturyzacji procesowej należy szukać w kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw.

Charakteryzuje się ona trzema cechami:

- Po pierwsze, społeczeństwo polskie charakteryzuje się bardzo niskim poziomem zaufania. Utrudnia to wszelkie formy współpracy, a zwłaszcza takie, które mają charakter *ad hoc* i nie są precyzyjnie regulowane. Procesy zaś mają charakter w pewnej mierze nieprzewidywalny i wymagają inicjatywy. Nieufność potęguje dążenie do upraszczania procesów i eliminacji niektórych czynności. Rodzi się lęk o utratę osobistej pozycji.
- Po drugie, Polacy są indywidualistami. Niechętnie dzielą się z innymi zasługami i nagrodami. Zespołowa własność procesów nieuchronnie prowadzi zaś do takich rozwiązań.
- Po trzecie, Polacy unikają ryzyka, zwłaszcza w formalnych i oficjalnych relacjach, czyli w pracy. Organizacje funkcjonujące w układzie procesowym wymagają zaś inicjatywy i ryzyka. Są stosunkowo słabo zdeterminowane.

Przewyciężenie tych ograniczeń to zabieg na kulturze organizacyjnej. Takie zabiegi są słabo zdefiniowane, długotrwałe, a ich efekty trudno przewidywalne. Mają one większe szanse powodzenia wtedy, gdy ekipy zawiadujące procesami są stabilne, złożone z osób o wysokich kwalifikacjach, autorytecie zawodowym i doświadczeniach zagranicznych. Ważne jest by w każdym procesie występował silny, charyzmatyczny lider. Mimo wszystkich wymienionych trudności, w pewnej liczbie najlepszych polskich przedsiębiorstw (głównie w sektorach opartych na nowoczesnych technologiach) restrukturyzacja procesowa zakończyła się sukcesem i podniosła ich konkurencyjność do wysokich międzynarodowych standardów.

Restrukturyzacja procesowa wymaga „miękkich” kompetencji zarządczych: przywództwa, komunikacji, technik interpersonalnych, empatii, zarządzania różnorodnością. Rodzą się one w inter-

dyscyplinarnych zespołach i z interdyscyplinarnych badań na pograniczu zarządzania i psychologii oraz socjologii. Na szczęście, takie badania mają w Polsce od dawna ugruntowaną tradycję, wiązaną z takimi nazwiskami jak K. Doktor [1964] czy A. Matejko [1959]. W odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki rozwinęły się one pod wpływem współczesnej amerykańskiej literatury naukowej i praktyki doradztwa (m.in. *coachingu*). Są dziś w Polsce ośrodki socjologii i psychologii zarządzania z mniej lub bardziej zaakcentowanym przełożeniem na praktykę.

Kolejny etap dotyczy wyzwań przeszłości. Patrząc na następujące po sobie kryzysy i załamania w otoczeniu biznesu i w samym biznesie, nietrudno zorientować się, że wyzwania te dotyczą zarządzania w warunkach niepewności, a nawet uogólnionej niepewności, czyli takiej, która dotyczy jednocześnie wielu ważnych parametrów działania biznesu. Ciągłe doskonalenie polega właśnie na umiejętności płynnych, często wyprzedzających, dostosowania do szybko zmieniających sytuacji i warunków działania. Zmienia się sposób rozumienia strategii w warunkach uogólnionej niepewności, chodzi bowiem o uzyskanie przewagi konkurencyjnej tak trwałej jak to możliwe w dynamicznym świecie, a przede wszystkim o uzyskanie trwałej zdolności adaptacyjnej.

Najważniejszym elementem ciągłego doskonalenia jest przywództwo transformacyjne. Polega ono na zdolności inicjowania i wdrażania kolejnych zmian, dostosowań i ulepszeń tak często, jak wymaga tego dynamicznie zmieniająca się sytuacja. Obejmuje ono, po pierwsze – zdolność do wybiegania myślą w przyszłość i tworzenia wizji odpowiadających nowym warunkom, po drugie – do mobilizacji współpracowników do maksymalnego zaangażowania na rzecz realizacji

tych wizji, po trzecie wreszcie – do nadawania tym działaniom najwłaściwszych form instytucjonalnych, łączących celowe uporządkowanie z elastycznością. Jest to niewątpliwie „najwyższa szkoła jazdy” w dziedzinie zarządzania. Bywa ona często wiązana z niezwykłymi osobowościami wielkich charyzmatycznych przywódców, których archetypem stał się Jack Welch. W istocie jednak żaden przywódca nie jest w stanie „w pojedynkę” przekształcać wielkich skomplikowanych organizacji działających na dynamicznie zmieniających się konkurencyjnych rynkach. Niezbędne jest rozbudowane i kompetentne zaplecze analityczne, a przede wszystkim znakomicie dobrany, kompetentny zespół kilkudziesięciu najbliższych współpracowników, nie tylko w pełni poinformowanych, ale także w pełni zaangażowanych w realizację wspólnej wizji i zdolnych do harmonijnego współdziałania jak jedna drużyna. Sekret polega na tym, by kolejne wizje stawały się „własnością” wszystkich uczestników wielkich organizacji. Nie na darmo role przywódców transformacyjnych porównuje się do ról nauczycieli i trenerów. Kluczową rolę odgrywa tu komunikacja społeczna: skuteczne, przekonujące komunikowanie zmian. Umiejętność pracy w zespołach musi przenikać całą organizację na wszystkich jej szczeblach. Oprócz zespołu naczelnego kierownictwa, szczególnie istotne są zespoły międzyfunkcyjne odziedziczone po restrukturyzacji procesowej oraz autonomiczne zespoły realizujące starannie zdefiniowane projekty. Transformacyjne przywództwo kreuje organizacje otwarte, o coraz bardziej zatartych konturach. Są one uwikłane w pulsujące, zmienne sieci powiązań z innymi. Wartość coraz częściej pojawia się „na styku” firm współpracujących, niekiedy powiązanych także kapitałowo w zmiennych konfiguracjach. Przywództwo transformacyjne wiąże się ze szczególnymi umiejętnościami zarządzania międzyorganizacyjnego.

Jest to szybko zyskujący na znaczeniu, także i w Polsce, obszar praktyki i teorii zarządzania. Polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza te duże i wielkie, borykające się z kryzysem, działające na kurczących się rynkach, poddane silnej presji zmian technologicznych przechodzą właśnie obecnie trudny, bolesny i kosztowny kurs ciągłego doskonalenia zarządzania i przywództwa transformacyjnego. Pozytywne zaliczenie tego kursu zależy w znacznej mierze od tego, jak dobrze odrobione zostały lekcje w poprzednich etapach doskonalenia zarządzania, a zwłaszcza transformacji funkcjonalnej i procesowej.

Zarządzanie w warunkach uogólnionej niepewności wymaga opanowania metod zarządzania dynamicznego (*high speed management*), stałego doskonalenia (*conituous improvement*) i nadania organizacjom cech zwinności (*agility*). Chodzi o szybkie, elastyczne reagowanie na dynamicznie zmieniające się wyzwania (szanse i zagrożenia) pochodzące z otoczenia. Stawia to szczególnie wysokie wymogi przed zarządzaniem strategicznym: oznacza bowiem konieczność stałego przeformułowywania strategii i minimalizowania związanych z tym kosztów. Na szczęście, tak rozumiane zarządzanie strategiczne jest przedmiotem badań i analiz w kilku ośrodkach akademickich w Polsce. Na przykład w formie rozważań na temat DNA firmy. Wyniki tych badań przenikają do praktyki za pośrednictwem doradztwa i bardzo specjalistycznych szkoleń dla najwyższej kadry kierowniczej.

W ciągu ostatnich zaledwie dwudziestu kilku lat polskie zarządzanie przeszło niezwykle intensywny proces kumulacji wiedzy i doświadczeń, który na Zachodzie trwał ponad trzykrotnie dłużej. Polskie laboratorium zarządzania dotrzymało obietnicy zapowiedzianej mi niegdyś przez Donalda Cushmana.

Przejdźcie przez jedną osobę wszystkich kolejnych etapów w ciągu dwudziestu

kilku lat wydaje się mało prawdopodobne, choć można by zapewne wymienić kilka takich wyjątkowych przypadków. Ogólnie jednak ten proces uczenia się w warunkach nasilającej się presji konkurencyjnej był trudny i bolesny. Kolejni menedżerowie zwycięsko przechodzili wcześniejsze etapy (zwłaszcza walki o przetrwanie), po to, by ponieść klęski na następnych. Czasami była to klęska osobista, czasami związana z upadkiem lub dramatycznymi przekształceniami przedsiębiorstw. Na każdym kolejnym etapie pojawiał się jednak dodatkowy zastrzyk wiedzy i umiejętności przyswajanych przez kolejne ekipy menedżerów. Istotną rolę odegrał tu zarówno polski system edukacji menedżerskiej, jak i w niektórych przypadkach kształcenie odbywane za granicą. Niemala była także rola transferu wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania, która dokonywała się w polskich filiach i oddziałach firm zagranicznych oraz w przedsiębiorstwach wykupionych całkowicie lub częściowo przez kapitał zagraniczny. Przy poszukiwaniu jakiegoś wspólnego mianownika tych procesów wielkiej przemiany nasuwa się zjawisko zasadniczej przemiany kultur organizacyjnych. Wiadomo, że zmiany kulturowe są długotrwałe i trudno sterowalne, lub jak twierdzą niektórzy, zgoła niesterowalne. Kultur nie można projektować jak urządzeń technicznych lub nawet struktur organizacyjnych. Zmiany kulturowe zachodzą pod wpływem zmian makrospołecznych i procesów socjalizacji zachodzących w organizacjach. Były to przekształcenia dramatyczne, ponieważ socjalistyczna gospodarka i socjalistyczne przedsiębiorstwa wykształciły w ciągu wielu dziesięcioleci bardzo silne, mocno zakorzenione kultury organizacyjne. Umożliwiły one przetrwanie jednostkom i grupom poddanym absurdalnemu systemowi, ale z punktu widzenia racjonalności gospodarki rynkowej i konkurencji jawią się jako skrajnie dysfunkcyj-

nalne. Konieczne są równoczesne zmiany kultur organizacyjnych oraz umiejętności i kompetencji.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o możliwe tempo tych zmian, dobrze jest dokonać swoistej inwentaryzacji potencjału polskich nauk zarządzania. Odwołam się w tym celu do opublikowanej w 2014 roku typologii 21 subdyscyplin nauk zarządzania, wykonanej przez zespół młodych badaczy, członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN [Cyfert, i in., 2014] oraz do statystyki rozpraw habilitacyjnych w zakresie nauk organizacji i zarządzania zgłoszonych do Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułu Naukowego w latach 2007-2015, przedstawionej przez Profesora Bogdana Nogalskiego na wykładzie z okazji nadania Mu Tytułu Doktora Honoris Causa Politechniki Śląskiej, wygłoszonym 20 maja 2016 roku [Nogalski, 2016]. Nasuwają mi się następujące wnioski z tych analiz:

Miarą ogólnego potencjału polskich nauk zarządzania jest liczba 394 rozpraw habilitacyjnych, które powstały w latach 2007-2015. Ich autorami są niemal wyłącznie młodzi badacze. Ilościowo jest to potencjał znaczny, zdolny, jak sądzę, odpowiedzieć na zapotrzebowanie praktyki.

Typologia subdyscyplin badawczych obejmuje nurt praktyczny i teoretyczny. Są one bardzo nierównomiernie reprezentowane. W nurcie teoretycznym przygotowano zaledwie 23 prace habilitacyjne (po 7 w zakresie teorii organizacji i zarządzania i metodologii nauk o zarządzaniu oraz 9 studiów krytycznych). Świadczy to o praktycznej orientacji większości badaczy i ich gotowości do współpracy z praktyką.

W ramach nurtu praktycznego wyodrębniono poziom strategiczny, operacyjny i funkcjonalny oraz studia dotyczące specyfiki zarządzania różnymi typami organizacji. Na poziomie strategicznym bardzo silnie obsadzona jest problematyka

zarządzania strategicznego (64 rozprawy), a stosunkowo słabo problematyka przedsiębiorczości (9 habilitacji).

Na poziomie operacyjnym najwięcej prac dotyczyło zarządzania wiedzą i informacjami (44), wspomaganie decyzji menedżerskich (22), zachowań organizacyjnych (20) i zarządzania innowacjami (16). Niewiele prac dotyczyło zarządzania jakością (7), zarządzania procesami (9) i zarządzania projektami (12). Wskazywałoby to na stosunkowo słabe przygotowanie do wsparcia zarządzania procesowo-projektowego.

Na poziomie funkcjonalnym najwięcej prac habilitacyjnych dotyczyło zarządzania marketingiem (32) i zarządzania zasobami ludzkimi (31). Na dalszych miejscach sytuuje się problematyka zarządzania logistyką (21), zarządzania wartościami niematerialnymi (19) i zarządzania finansami przedsiębiorstw (17). Rzuca się w oczy znikome zainteresowanie problematyką zarządzania produkcją i technologią (3) oraz zarządzania usługami (9).

Specyfiką zarządzania organizacjami gospodarczymi zajęto się w 15 rozprawach, a zarządzaniem publicznym i NGO w 21.

W typologii subdyscyplin i obszarów tematycznych nauk zarządzania brakuje zarządzania międzynarodowego, a ściślej zarządzania w międzynarodowym kontekście. Wobec postępującego zarówno pasywnego jak i aktywnego umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw jest to poważna luka w ofercie nauki przedstawianej praktyce zarządzania.

Taka statystyka wydaje się być dobrym wskaźnikiem potencjału polskich nauk zarządzania i struktury tego potencjału, a tym samym pozwala rokować o możliwościach wpływu nauki na praktykę w przyszłości. Są to rokowania umiarkowanie pozytywne pod warunkiem, że polska nauka zarządzania zapewni sobie w przyszłości lepsze miejsce w międzynarodowych sieciach współpracy badawczej i zaakceptuje międzynarodowe standardy oceny jakości prac. W warunkach ostrej międzynarodowej konkurencji w obszarach doradztwa i wsparcia zarządzania, jedynie wysokiej jakości i autentycznie użyteczne propozycje ze strony nauki spotykają się z pozytywnym przyjęciem praktyki. Dotyczy to także kształcenia na wszystkich trzech poziomach i studiów podyplomowych.

W tekście wykorzystano fragmenty artykułu *Polskie laboratorium zarządzania*, opublikowanego w „Harvard Business Review Polska”, marzec 2013.

Bibliografia:

1. Bloom N., Genakos C., Sadun R., van Reenen J. [2012], *Management Practices Across Firms and Countries*, National Bureau of Economic Research Working Paper 17850, Mass., Cambridge.
2. Bloom N., Sadun R., van Reenen J. [2012], *Does Management Really Work*, „Harvard Business Review”, November, p. 77-82.
3. Chajntman S. [1958], *Rozwój organizacji w przemyśle maszynowym* ZSRR, Warszawa PWE.
4. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. [2014], *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania i identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
5. Doktór K. [1964] *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego H. Cegielski*, Warszawa, KiW.
6. Drucker P. [1976], *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa, PWN.
7. Haire M. (red.) [1965], *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa, PWN.
8. Koontz H., O'Donnell C. [1969], *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Warszawa, PWN.

9. Kotarbiński T. [1955], *Traktat o dobrej robocie*, Łódź, Łódzkie Towarzystwo Naukowe.
10. Kowalewski S. [1967], *Przełożony i podwładny*, Warszawa, PWE.
11. Koźmiński A.K. [1993], *Catching Up? Case Studies of Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*, Albany, State University of New York Press.
12. Koźmiński A.K. [1998], *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Warszawa, PWN.
13. Koźmiński A.K. [2008a], *How It All Happened. Essays in Political Economy of Transition*, Warszawa, Difin.
14. Koźmiński A.K. [2008b], *Management in Transition*, Warszawa, Difin.
15. Koźmiński A.K. [2008c], *Anatomy of Systemic Change: Polish Management in Transition*, "Communist and Post-communist Studies", No. 41, p. 263-280.
16. Koźmiński A.K. [2013], *Ograniczone przywództwo: Studium Empiryczne*, Warszawa, Poltext.
17. Koźmiński A.K., Yip G.S. [2000], *Strategies for Central and Eastern Europe*, New York, MacMillan Business, London, St. Martin's Press.
18. Kurnal J. [1970], *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE.
19. Kwiatkowski S., Koźmiński A.K. [1992], *Paradoxical country: management education in Poland*, "The Journal of Management Development", No. 11(5), p. 28-33.
20. March J., Simon H.A. [1964], *Teoria organizacji*, Warszawa, PWN.
21. Martyniak Z. [1993], *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE.
22. Matejko A. [1959], *Socjologiczne i psychologiczne problemy pracy w USA*, „Kultura i społeczeństwo”, nr 1(3), s. 34-42.
23. Nogalski B. [2016], *Prospektywne i retrospektywne spojrzenie na rozwój współczesnych polskich nauk o zarządzaniu – wnioski na przyszłość*, Gliwice, Politechnika Śląska.
24. Parsons T., Shils E. [1951], *Toward a General Theory of Action*, Cambridge Mass., Harvard University Press.
25. Sarapata A., Doktor K. [1963], *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa, PWE.
26. Simon H.A. [1976], *Działanie administracji*, Warszawa, PWE.
27. Simon H.A. [1982], *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa, PWE.
28. Zieleniewski J. [1969], *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN.

Prof. dr hab. **Andrzej K. Koźmiński**, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.