

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Jan Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCYJNO-INSTRUMENTALNY DOROBEK NAUK O ZARZĄDZANIU ORAZ JEGO SKUTECZNOŚĆ W RADZENIU SOBIE Z TYPOWYMI SPRZECZNOŚCIAMI I DYLEMATAMI W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

Streszczenie: W opracowaniu autor postawił pytania o to, czy i w jakim stopniu współczesny dorobek nauk o zarządzaniu może być przydatny do skutecznego radzenia sobie z typowymi dla procesu zarządzania sprzecznościami i dylematami. Próba refleksji nad zjawiskiem sprzeczności w zarządzaniu pozwoliła m.in. na konstatację, że: • koncepcje teoretyczne i propozycje instrumentalne rekomendujące pewne rozwiązania w spornych kwestiach okazują się niewystarczająco skuteczne, • poprawa w tym zakresie wymaga skojarzonego wykorzystania różnych instrumentów, w tym: sformalizowanych metod i narzędzi zarządzania, stylów przywództwa oraz elementów systemu społecznego organizacji. Wiele postawionych pytań pozostało jednak bez odpowiedzi.

Słowa kluczowe: sprzeczności w zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.07

1. Słowo wstępne

Przed piętnastoma laty w referacie przygotowanym na konferencję z cyklu *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem* z podtytułem *Koncepcje przekrojowe* (opublikowanym następnie w „Przeglądzie Organizacji” 1999, nr 1, s. 13–18), zatytułowanym *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, starałem się wskazywać na ważniejsze w tym czasie wyzwania i dylematy odnoszące się do owych koncepcji (w warstwie poznawczej i aplikacyjnej). A był to czas dynamicznego rozwoju zasad, wytycznych oraz instrumentarium metodycznego kilku koncepcji. W ostatnim piętnastoleciu mieliśmy do czynienia z dalszymi, ewolucyjnymi zmianami w interesującym nas zakresie, co doprowadziło do ukształtowania się nowego wizerunku koncepcyjno-instrumentalnej bazy systemów zarządzania organizacjami. Obecnie częściej do opisu składowych owej bazy posługujemy się pojęciami „podejście” lub „orientacja”, które, niezależ-

nie od różnic w ich postrzeganiu, są bardziej pojemne niż dotychczasowe koncepcje, a ich „zawartość” podporządkowana jest (służy) określonej idei. Wiele wysiłków w sferze badań i zastosowań skierowanych jest tu na badanie i kształtowanie wymaganej „dojrzałości” owych podejść (np. dojrzałości procesowej), chociaż także to określenie nie doczekało się jeszcze należytej konceptualizacji i popularyzacji.

Dostrzegając zarysowane wyżej procesy rozwojowe, uznałem za stosowne, aby spośród wielu możliwych pytań o walory poznawcze i aplikacyjne dorobku nauk o zarządzaniu, postawić w tym opracowaniu pytania o to, czy i w jakim stopniu ów dorobek może być przydatny do skutecznego radzenia sobie z typowymi dla procesu zarządzania sprzecznościami i dylematami; jakie są w tym zakresie wyzwania; na ile i jak możemy im sprostać. Uzasadnieniem dla takiego ujęcia problematyki (takiej perspektywy) badawczej są obserwacje rzeczywistości organizacyjnej, z których wynika, że:

- immanentną cechą pracy menedżerów różnych szczebli zarządzania jest ustawiczne obcowanie (w przygotowywaniu i podejmowaniu decyzji, w realizacji i kontroli opartych na tych decyzjach działań) ze sprzecznościami, przeciwieństwami, dylematami, a
- wsparcie menedżerów ze strony konceptyjno-instrumentalnej oferty nauk o zarządzaniu w radzeniu sobie z owymi sprzecznościami może budzić wątpliwości.

2. Tło sytuacyjne z perspektywy minionych piętnastu lat

Przykuwające przed piętnastu laty uwagę, a nierzadko wywołujące polemikę, tendencje rozwojowe występowały w obszarach wielu koncepcji, w tym: marketingowej (rozwój marketingu partnerskiego, relacyjnego), TQM (krytyki ISO-9000 prowadzącej do znaczącej modyfikacji tego systemu w roku 2000), controllingowej (wzmocnienia jego funkcji analityczno-doradczej), HRM (w kierunku silniejszego upodmiotowienia pracownika). Wiele dylematów towarzyszyło propagowanej (zwłaszcza w USA), ale jednocześnie krytykowanej (na obszarze europejskim) koncepcji BPR. Był to więc niewątpliwie czas nie tyle rodzenia się (które nastąpiło wcześniej) wielu z poddawanych rozważaniom koncepcji, ile ich dynamicznego rozwoju (w warstwie poznawczej i narzędziowej) oraz ich „pozycjonowania” (w tym konkurowania) w kształtowaniu architektury systemów zarządzania przedsiębiorstwami. Nierzadko postrzeganie ich przekrojowego (trans-zasobowego, trans-funkcyjnego) charakteru spotykało się, a nawet konkurowało z postrzeganiem węższym, tradycyjnym.

W warstwie aplikacyjnej relatywnie często koncepcje te były przedmiotem wdrożeń w przedsiębiorstwach i promocji ze strony aktywnych w tym zakresie firm konsultingowych. Były elementem (w różnych fazach i odcieniach) „mód w zarządzaniu”, z wszelkimi tego znamionami i konsekwencjami. Nie brakowało polaryzacji stanowisk i wypowiedzi mocno zabarwionych emocjami. Dla obserwatora spoglądającego „chłodniejszym okiem” więcej było pytań, wątpliwości, dylematów niż

gotowych i pewnych odpowiedzi. Taki też był ogólny wydźwięk przywołanego wyżej artykułu mojego autorstwa oraz burzliwej chwilami dyskusji podczas wspomnianej konferencji.

Identyfikacja przebiegu i wyników procesu dalszej ewolucji, jaka dokonała się w minionym piętnastoleciu w kwestiach objętych wyżej syntetycznym opisem, jest zadaniem niełatwym i – mimo podejmowanych w tym zakresie prób – ciągle czekającym na realizację. Jego realizacji nie sprzyja m.in. krótka perspektywa czasowa obserwacji i utrzymująca się „dżungla pojęciowa”.

Tym, co niewątpliwie daje się zauważyć, jest – przynajmniej w płaszczyźnie teoretycznej – poszerzanie pola przedmiotowego oddziaływania poszczególnych koncepcji, zwiększanie stopnia ich kompleksowości i „przekrojowości”, a w konsekwencji ich wzajemne „nakładanie się” pod względem stawianych celów, zadań, funkcji i metod. Częściej jednak ta ostatnia tendencja odbywała się w drodze rywalizacji niż skoordynowanego współdziałania. Generuje to i podtrzymuje problemy rozpoznawania wzajemnych relacji między koncepcjami oraz ich koegzystencji.

W opisanej skrótowo sytuacji implementowane koncepcje zarządzania, z ich instrumentarium, przestają zadowalająco wypełniać rolę wyróżników struktury (architektury) i ukierunkowania systemów zarządzania przedsiębiorstw. Coraz częściej więc sięga się do opisu owych systemów przez pryzmat ich ukierunkowania na pewne idee i służące ich spełnieniu podstawowe zasady, czyli przez pryzmat stosowanych tzw. orientacji lub podejść. Przykładowo, są to orientacje: na wyniki, na klienta, na jakość, na procesy, na człowieka, na wiedzę itd. W tym ostatnim, preferowanym przeze mnie znaczeniu określona orientacja może być implementowana poprzez stosowanie odpowiedniej kompozycji kilku koncepcji i właściwych im metod zarządzania. Na przykład implementacji orientacji na procesy (podejścia procesowego) służyć może przygotowanie i wdrożenie koncepcji: *BPR*, *TQM* (z *ISO-9000*), *logistycznej*, *Lean Management*.

Zmianom ulegają rola i charakter warstwy instrumentalnej w ramach poszczególnych koncepcji i metod zarządzania, a główny kierunek tych zmian wiąże się z rozwojem zastosowań technologii informatycznych. Pozwalają one na coraz pełniejsze standaryzowanie i oprzyrządowanie wymaganych w zarządzaniu procedur. Rozwijające się standardowe funkcjonalności poszczególnych modułów w systemach wsparcia informatycznego pozwalają w coraz wyższym stopniu (przy malejącym zakresie prac dostosowawczych) zaspokoić oczekiwania informacyjne zarządzających i ograniczyć potrzeby wypełniania w sposób tradycyjny (ręczny) zadań koordynacyjnych w zakresie realizacji procedur informacyjno-analitycznych. Ograniczeniu ulega też zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną w zakresach przejętych przez systemy informatyczne. Przykładem tego rodzaju tendencji może być stosowanie CRM w obszarze działań marketingowych (prorynkowych) czy też zaawansowanych systemów zarządzania procesami logistycznymi.

Sądzę, iż zarówno w praktyce zarządzania, jak i w teorii dojrzeła przekonanie, które w pełni podzielam, o większej doniosłości prawidłowego zdefiniowania ucie-

leśnionych w ramach orientacji (podejść) idei i zasad oraz znalezienia właściwych dróg ich spełnienia, niż zdyscyplinowanego wdrażania i stosowania niekiedy przypadkowo dobranych, zinstrumentalizowanych koncepcji zarządzania. Spostrzeżenia powyższe potwierdza dająca się obserwować w rozwoju myśli naukowej i praktyki zarządzania tendencja do identyfikowania i modelowania kierunków działań doskonalących zarządzanie, określanych mianem wspomnianych wyżej orientacji lub podejść.

Zarysowane tendencje w procesach ewolucji koncepcji i orientacji w zarządzaniu nie chronią jednak skutecznie przed utrzymywaniem się wielu sprzeczności i napięć w systemach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, choć, z teoretycznego punktu widzenia, powinny to czynić. Przyczyny występowania i przejawy owych sprzeczności są złożone, trudne do rozszyfrowania, ale niewątpliwie takiego rozszyfrowania wymagające. Dlatego głównie temu zadaniu poświęcę dalszą część wywodu, zdając sobie sprawę, iż będzie to próba wstępna, dalece (i zapewne wielorako) ograniczona.

3. Sprzeczności w zarządzaniu i dylematy radzenia sobie z nimi

Typowe, dotkliwe, w wielu przypadkach silnie ze sobą powiązane, sprzeczności w zarządzaniu oraz związane z ich neutralizowaniem dylematy dotyczą:

- relacji stabilność vs zmienność organizacji,
- horyzontu czasowego w zarządzaniu (krótki vs długi),
- relacji jakości oferty i ponoszonych nakładów,
- pozycji klienta względem przedsiębiorstwa (przedmiotowa vs podmiotowa),
- pozycji człowieka względem organizacji (przedmiotowa vs podmiotowa).

Stabilność vs zmienność organizacji

Postulat usprawnienia, reorganizacji, zmiany obecny był we wszystkich, także klasycznych nurtach teorii zarządzania, lecz wartością cenioną szczególnie była stabilność ładu organizacyjnego (oczywiście przy niekiedy milczącym założeniu racjonalności istniejących rozwiązań). Wartościową poznawczo, inspirującą, chyba niesłusznie „zapomnianą” propozycją równoważenia organizacji w perspektywie stabilność – zmiana była praca A. Koźmińskiego i K. Obłója *Teoria równowagi organizacyjnej* [1989]. Od pewnego czasu podobna idea (równoważenia organizacji) lansowana jest przez koncepcję zarządzania *na krawędzi chaosu*, opowiadającą się wyraźnie za potrzebą balansowania między dyskutowanymi, przeciwstawnymi względem siebie stanami stabilności i zmiany, z których pierwszy służy osiągnięciu bieżącej efektywności, drugi – efektywności długoterminowej [Nestorowicz 2001].

Współcześnie jednak na poziomie rozważań teoretycznych dość wyraźnie i jednoznacznie dominuje „paradygmat” zmienności i elastyczności organizacji, które stały się jej szczególnie cenionymi walorami. Leży on u podłoża zaawansowanych

obszarów problemowych teorii zarządzania, takich np. jak: zarządzanie zmianami, teoria przedsiębiorczości i innowacyjności, zarządzanie strategiczne, koncepcja „organizacji w ruchu” itd. Przedstawiciele tych znacznie już zaawansowanych teoretycznie i instrumentalnie nurtów na ogół niechętnie odnoszą się do postulatów rekomendujących potrzebę utrwalania i zachowywania, w określonych przynajmniej granicach, organizacyjnego *status quo* i organizacyjnej równowagi w tym względzie, widząc w tym nieuprawniony konserwatyzm i źródło oportunistów przed koniecznymi, w nadążaniu za zmiennością (turbulencją) otoczenia, zmianami.

Praktyka w opisywanym tu zakresie bywa różna, ale wydaje się, iż w dużej (być może przeważającej) liczbie przypadków dominuje presja (ze strony interesariuszy, zwłaszcza właścicieli) skierowana na bieżącą efektywność, tłumiąc dążenia do zmiany (innowacji) i jej długoterminowych rezultatów. W połączeniu z działającymi podobnie, czyli hamującą wobec zmian, czynnikami innej natury (np. ograniczenia zasobowe, bariery psychologiczne itd.) prowadzi to do dość powszechnie odczuwanego w sferze praktyki gospodarczej stanu, który moglibyśmy określić mianem niedoboru *dynamizmu innowacyjnego*¹. Nie możemy zatem z przekonaniem powiedzieć, że nauki o zarządzaniu, w tym ta ich część, która została ucieleśniona w orientacjach, koncepcjach i metodach zarządzania, spełniają należycie zadanie wsparcia dla wysiłków na rzecz równoważenia stabilności i zmienności organizacji.

Krótki vs długi horyzont czasowy w zarządzaniu

Chodzi tu o zachowanie właściwych proporcji (balansu, równowagi) między różnymi czasowo perspektywami oddziaływań zarządczych, upraszczając – między zarządzaniem zorientowanym krótkoterminowo i długoterminowo. W bardzo dużym stopniu ów dylemat stanowi kalkę poprzedniego, czyli dylematu między stabilnością i zmiennością, choć można tu dostrzegać pewne różnice.

Sprawa nie jest oczywiście prosta, bo horyzonty czasowe właściwe dla różnych szczebli zarządzania, w różnych warunkach dynamiki otoczenia czy w różnych branżach mogą być (sytuacyjnie) odmienne, a jednocześnie trudne do diagnozowania (trudność dotyczy zarówno ustalenia właściwego wzorca, czyli punktu odniesienia, jak i identyfikacji stanu istniejącego). Kwestie perspektywy czasowej decyzji zarządczych są przedmiotem zainteresowania niektórych badaczy, zwłaszcza problematyki zarządzania strategicznego i wspomnianej już koncepcji tzw. zarządzania *na krawędzi chaosu*. I tak np. R. Krupski w kilku swoich publikacjach sygnalizuje, a jednocześnie wyjaśnia, zjawisko skracania się czasowej perspektywy decyzji strategicznych w turbulentnym otoczeniu², a P. Nestorowicz, konkludując szerszy wywód oparty na studium literatury, opowiada się za koniecznością „budowy dwóch

¹ Jest tu oczywiście nawiązanie do wprowadzonego przed wielu laty do literatury ekonomicznej przez J. Pajestkę określenia „dynamizm innowacyjny”.

² Na przykład zob. [Krupski 2007, s. 104–105].

różnych zespołów umiejętności i godzenia sprzecznych tendencji. Pierwsza z nich dotyczy konkutowania w krótkim horyzoncie czasowym, w ramach swoich podstawowych kompetencji, produktów i rynków. Druga dotyczy tworzenia podstaw długoterminowego rozwoju nowych produktów, rynków i technologii. [...] Pogodzone więc muszą być dwie sprzeczne tendencje. Pierwszą z nich jest unifikacja procedur i koncentracja na doskonaleniu wąskiego zbioru rozwiązań w celu uzyskania efektywności operacyjnej, a drugą zapewnienie różnorodności, eksperymentowania i tworzenia nieformalnych związków organizacyjnych stymulujących kreatywność i elastyczność w warunkach kompleksowego, niepewnego otoczenia” [Nestorowicz 2001, s. 51]. Ta ostatnia publikacja dostarcza też dość bogatego kompendium wiedzy na temat zakresu, metod i narzędzi (głównie z obszaru tzw. miękkiego) postępowania odpowiadającego powyższym postulatom. Doceniając ową propozycję oraz nie podważając jej znaczenia poznawczego i aplikacyjnego, trzeba jednak – jak się wydaje na podstawie obserwacji praktyki zarządzania – stwierdzić, że wymaga ona dalszych, intensywnych i systematycznych działań skierowanych na jej potwierdzenie i wzbogacenie.

Wydaje się bowiem, iż w praktyce gospodarczej, wbrew teoretycznym zachętom do wydłużania czasowej perspektywy zarządzania i jej równoważenia z krótką perspektywą, ta druga zbyt często i bez należytego uzasadnienia zyskuje przewagę (dominację). Natomiast oferta konceptyjno-metodyczna nauk o zarządzaniu nie jest w stanie skutecznie pomagać w rozwiązywaniu owego dylematu.

Relacja jakości oferty i ponoszonych nakładów

Współczesna doktryna, przynajmniej na poziomie podstawowych zasad, silnie podkreśla potrzebę odpowiedniego relacjonowania jakości oferty i ponoszonych na jej tworzenie nakładów, neutralizowania kolizji między tymi kategoriami. Nie dopuszcza możliwości „cięcia kosztów” za wszelką cenę, ze szkodą dla znaczących dla klienta cech jakościowych oferowanych świadczeń. Zobowiązuje też do troski o to, aby działania projakościowe nie odbywały się kosztem wyników finansowych [Model doskonałości... 2013].

Rzeczywistość bywa jednak, często bardzo wyraziście, odmienna. W warunkach natężonej kolizji między zarysowanymi tendencjami zwykle wygrywa postulat obniżki kosztów, niekiedy z dotkliwymi konsekwencjami dla jakości oferty i spełnienia oczekiwań klienta (np. casus Toyoty, borykającej się co pewien czas z wadami niektórych, istotnych dla bezpieczeństwa zespołów – kierowniczego, hamulcowego).

Pytanie o to, czy w systemie metod, koncepcji i podejść w zarządzaniu można doszukać się wystarczającego, skutecznego wsparcia (poza deklaracjami na poziomie zasad) dla satysfakcjonującego wszystkie zainteresowane strony rozwiązania kolizji między jakością oferty i ponoszonymi na nią nakładami, nie znajduje więc pozytywnej odpowiedzi.

Pozycja klienta względem przedsiębiorstwa

W płaszczyźnie teoretycznej mamy tu (w ramach orientacji rynkowej) do czynienia z rozbudowaną frazeologią dotyczącą działania w imię dobra klienta (konsumenta). Dominująca „polityczna poprawność” jednoznacznie nakazuje podmiotowe traktowanie klienta/konsumenta jako uczestnika procesu gospodarczego.

Tezy powyższe można zilustrować wypowiedziami niektórych badaczy odnoszącymi się do poszukiwania nowego paradygmatu marketingu. I tak np. R. Kozielski, syntetyzując wyniki obszerniejszej analizy źródeł i istoty głównych kierunków zmian w sferze marketingu i identyfikując ich główne, wspólne elementy, stwierdza, iż kierunki te „wskazują na potrzebę większej i nie pozornej koncentracji na kliencie, innym jego traktowaniu (np.: podejście zindywidualizowane, marketing relacji, marketing wartości, traktowanie klienta jako uczestnika procesu, *customer insight*)” oraz są przejawami „dążenia do zwiększenia wrażliwości rynkowej organizacji”, do istotnego wzbogacenia marketingu o „wymiar kulturowy”, do nadania mu cech określanych mianem „orientacji marketingowej” [Kozielski 2007, s. 32–36]. Na poziomie rozważań teoretycznych w mniejszości, ale pojawiają się poglądy zdecydowanie odmienne od powyższych. Przykładem mogą tu być wypowiedzi M. Boguszewicz-Kreft, która odnośnie do tzw. *marketingu doświadczeń* pisze m.in.: „W jego istotę wpisany jest duży nacisk na aspekty psychologiczne, a w szczególności na wywoływanie określonych stanów afektywnych klientów, które stają się podstawą budowania utrzymywania i pogłębiania więzi z klientami” [Boguszewicz-Kreft 2009, s. 85]. Owe stany afektywne (w tym emocje) „wpływają na percepcję świata, sądy, motywacje i zachowania ludzi, [...]. Znajomość reguł rządzących tą sferą psychiczną klientów jest zatem wielce przydatna, a być może niedługo stanie się wręcz konieczna, aby utrzymać się na rynku i odnieść na nim sukces. Stany afektywne obejmują całą gamę zjawisk psychologicznych, jednak szczególne znaczenie mają nastroje i emocje, ponieważ przedsiębiorcy mogą na nie wpływać, nadając im odpowiedni kształt. [...] szczególnie pożądana jest umiejętność »gry na emocjach«, ponieważ to emocje najbardziej zapadają w pamięć i mogą stanowić skuteczny wyróżnik udanego kontaktu z klientem” [Boguszewicz-Kreft 2009, s. 52].

Paradoks polega na tym, że ów manipulacyjny marketing jest przez autorkę wpi-sywany w główne nurty rozwoju myśli marketingowej. Pisze ona bowiem iż: „Główne cele marketingu doświadczeń i marketingu partnerskiego są takie same: utrzymanie długotrwałych i wzajemnie korzystnych relacji (więzi) z klientami. Jednak spojrzenie na marketing doświadczeń jako jedną ze strategii marketingu partnerskiego byłoby zbyt płytkim ujęciem tego zjawiska. [...] należałoby uznać, że marketing doświadczeń jest kolejnym etapem rozwoju marketingu partnerskiego” [Boguszewicz-Kreft 2009, s. 52].

A jaki jest *mainstream* praktyki działań marketingowych? Ich obserwacja dość jednoznacznie wskazuje na dominację tej drugiej, *de facto* antyklientowskiej perspektywy. Motywy biznesowe (na rzecz wzrostu sprzedaży, oszczędnościowe) pro-

wadzą do manipulowania sferą emocjonalną klienta i redukcji jakości dostarczanych klientowi wartości, a więc zjawisk powszechnie znanych i odczuwanych, niezależnie od natężenia zaprzeczającej temu propagandy. Jaka w tej sytuacji powinnośc ciąży na naukach o zarządzaniu? W jakim stopniu radzą sobie one z tą powinnością? W jaki sposób można poprawić w tym zakresie sytuację? Są to ważne pytania oczekujące na poważne odpowiedzi.

Pozycja człowieka względem organizacji

Współczesna myśl teoretyczna (doktryna) jednoznacznie i kategorycznie domaga się podmiotowego traktowania człowieka, preferowania jego interesu, dążenia do wzrostu roli człowieka w procesach gospodarczych i w zarządzaniu nimi, wzrostu jego zaangażowania, wzrostu zaufania między ludźmi i zespołami, wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej opartej na systemach powszechnie akceptowanych zasad, wartości, norm. Potwierdzeniem i ilustracją tych dominujących w literaturze poglądów może być spora ostatnio liczba publikacji, których autorzy wyraźnie rekomendują takie postawy i zachowania³, niekiedy nie dostrzegając, a nawet negujących możliwość występowania na tym tle konfliktu interesów⁴.

Rzeczywistość bywa jednak różna, czasami całkowicie przeciwna doktrynie. Nie bez powodu tzw. *kultura korporacyjna*, zwłaszcza dużych korporacji, jest coraz częściej dyskredytowana, a nawet wyszydzana, przez literaturę beletrystyczną⁵.

Podsumowując swoje rozległe studium nad kwestiami relacji między wspólnotowością (normatywizmem) a indywidualizmem w rozwoju cywilizacyjnym świata, M. Biernacka pisze: „Przeprowadzone przeze mnie badania pokazują, że identyfikacja z instytucją to często dla pracownika puste słowa; zindywidualizowany współczesny pracownik jest raczej skłonny mówić o lojalności, [...]. Współczesne zasady uczestnictwa w instytucjach biurokratycznych mają charakter kontraktualny, jest to w dużym stopniu relacja typu *give and take*: wkład pracy i lojalność za wynagrodzenie, samorealizację czy prestiż. Zwłaszcza duże ponadnarodowe przedsiębiorstwa starają się jednak tworzyć iluzję wspólnoty pierwotnej. Między innymi w tym celu budują kultury korporacyjne, często sformatowane na skalę globalną, posługują się językiem identyfikacji oraz operują tradycyjnymi wzorcami typu »my« i »oni«. Są to przebrzmiałe cywilizacyjnie formuły, szczególnie dla wykształconego indywidualisty, który aby móc funkcjonować zawodowo, uzyskać i utrzymać posadę, świadomie odgrywa konieczne role – począwszy od rozmowy o pracę i testów psychologicznych. Mówią »udawaj małpę«, to ja udaję małpę” [Biernacka 2009, s. 298–299]. Nie jest to wizerunek relacji podmiotowo traktowanego pracownika z pracodawcą. Ale czy zawsze i bezwarunkowo, tak jak wymagałaby doktryna, ta relacja powinna

³ Zob. np. [Jaremczuk 2012; Sankowska 2011; Juchnowicz 2010; Wachowiak (red.) 2012].

⁴ Zob. np. jedną z tez M. Armstronga, mówiącą, iż: *interesy pracowników i pracodawców są wspólne – ZZZ odrzuca pogląd, że interesy te mogą być rozbieżne* [Armstrong 2005, s. 29].

⁵ Zob. np. [Kaliścińska, Grabowska 2012; Krysińska 2012].

być oparta na pełnej podmiotowości pracownika? Niestety znam z autopsji wiele przykładów sytuacji, kiedy nie jest to możliwe, a nawet może być, paradoksalnie, dla pracownika (np. podlegającego nałogom) niekorzystne. Kulturowaniu tej idei nie służą także zapewne narastające tendencje związane z coraz twardszymi warunkami konkurowania, wymuszające na przedsiębiorcach (pod groźbą bankructwa) działania na rzecz redukcji kosztów, z niedającymi się uniknąć negatywnymi konsekwencjami dla człowieka (ograniczenia w stopniu zaspokajania oczekiwań, wzrost wymagań, zmniejszenie bezpieczeństwa zatrudnienia itd.) Dyskusja naukowa nad racjonalnym, pozbawionym zakłamania, akceptowalnym dla wszystkich stron, odpowiednio „zbalansowanym” ułożeniem relacji: przedmiotowe vs podmiotowe traktowanie pracownika, jest niewątpliwie potrzebna. Cała trudność sprowadza się tu, podobnie jak w innych przypadkach, do właściwej diagnozy stanu istniejącego i ustalenia właściwych (chyba sytuacyjnie zróżnicowanych) wzorców postępowania (punktów odniesienia). Roli nauki w przewyżnianiu tych trudności nie sposób przecenić.

4. Kilka uwag o uwarunkowaniach i strukturze sprzeczności w zarządzaniu

W poszukiwaniu źródeł (podłoża) wielu z przytoczonych wyżej i innych sprzeczności w zarządzaniu organizacjami nie sposób nie dostrzec takich jak:

- sprzeczności interesów i celów wpływowych grup interesariuszy i ich koalicji,
- ograniczenia zasobowe,
- bariery natury psychologicznej,
- kaskadowanie sprzeczności wyższego rzędu na sprzeczności niższych rzędów, a ich lista może być zapewne dłuższa, bardziej rozbudowana, choć niełatwa do identyfikacji. Wspomniane wyżej kaskadowanie sprzeczności prowadzić może do ukształtowania się ich piramidy, w której, oprócz wyżej wymienionych, typowymi dalszymi będą przykładowo sprzeczności:

- między funkcjami (układami funkcjonalnymi) o dostęp do zasobów,
- między procesami/projektami/o dostęp do zasobów,
- między układami funkcjonalnymi a procesowymi,
- między wariantami technologicznymi rozwoju (w procesach inwestowania) itd.

Pełniejsze rozeznanie uwarunkowań i struktury owych sprzeczności, a także znalezienie efektywnej metody dochodzenia do takiego rozeznania, to kolejne ważne, a zarazem trudne zadanie stojące przed naszymi naukami. Bo nie można dobrze radzić sobie z przewyżnianiem sprzeczności, gdy nie są one wystarczająco poprawnie rozpoznane i opisane.

5. Kilka uwag i pytań dotyczących warunków radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu

Można i warto stawiać takich pytań wiele. Na przykład: jak rozłożone powinny być obowiązki związane z ujawnianiem i neutralizowaniem owych sprzeczności w systemie podmiotowym organizacji (kto?), jakie cechy powinni posiadać wypełniający te obowiązki uczestnicy organizacji, jakim instrumentarium metodyczno-narzędziowym mogą i powinni się oni posługiwać (przy użyciu czego?, jak?). Poza dyskusją pozostaje teza, iż nauki o zarządzaniu mogą i powinny okazywać przydatność w poszukiwaniu odpowiedzi na te i podobne im pytania. Czy i w jakim stopniu spełniają te oczekiwania, pozostaje tematem do dyskusji.

Raczej poza kontrowersją pozostaje też teza, którą można przyjąć jako założenie wstępne, iż doniosłość i złożoność zadania sprawnego radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu wymaga wykorzystywania wszystkich możliwych, prowadzących ku temu, czynników.

Próba systematyzacji owych czynników prowadzi do konstatacji, że można je ująć w trzy, wzajemnie wielorako powiązane i nie w pełni rozdzielne, grupy:

- **sformalizowane** (struktury organizacyjne, systemy informacyjno-komunikacyjne, sformalizowane metody i narzędzia zarządzania),
- **presja władcza** (style kierowania, przywództwo),
- **osobowe** (wiedza, cechy kulturowe i osobowościowe).

System instytucjonalny organizacji oparty na hierarchicznych, w znacznym stopniu funkcjonalnych strukturach organizacyjnych (niezależnie od pewnych tendencji i postulatów do ich „uproszczenia”) nakierowuje uwagę i preferencje uczestników organizacji (od szeregowych pracowników do szefów pionów organizacyjnych, wyłączając jedynie szczebel najwyższy – kierownika naczelnego) na określone, wybrane kierunki postrzegania rzeczywistości organizacyjnej i oddziaływania na jej kształtowanie. Odnosi się to także, choć może w mniejszym stopniu, do jednostek i komórek o potencjalnie szerszym zakresie „oglądu rzeczywistości”, typu: pełnomocnik ds. jakości, controller, szef służby personalnej itp. Bardziej wszechstronnemu jej postrzeganiu, a więc i dążeniu do bieżącego konfrontowania sprzecznych tendencji i ich neutralizowania, sprzyjać mogą struktury typu zadaniowego, w tym projektowego. To też nie jest jednak bezwarunkowe, a zależy m.in. od prawidłowego funkcjonowania systemu oceny i rozliczania (w tym motywowania) zespołów zadaniowych.

Zgodnie z wcześniejszą uwagą, odmienna w opisywanym zakresie jest pozycja kierownika naczelnego organizacji, którego nikt nie może zwolnić z odpowiedzialności za neutralizowanie sprzeczności i minimalizowanie ich negatywnych następstw w całym systemie zarządzania i w całej organizacji. To na tym szczeblu ześrodkowują się, jak w soczewce, wszystkie sprzeczności zewnętrznego i wewnętrznego układu interesariuszy (właścicieli, pracowników, klientów, instytucji finansowych, służb publicznych itd.). Oddziaływania naczelnego kierownika w inte-

resującym nas tu zakresie mogą mieć jednak, zwłaszcza w większych, bardziej złożonych organizacjach, charakter pośredni i polegać na wykorzystaniu wszystkich innych, diskutowanych tu, czynników. Jego odpowiedzialność ma tu charakter „odpowiedzialności politycznej” („za całokształt”). Trudno bowiem byłoby egzekwować od niego bezpośrednie zaangażowanie w monitorowanie sytuacji i sprawowanie nad nią bezpośredniej kontroli w interesującym nas zakresie (odkrywania i usuwania wszystkich sprzeczności), zwłaszcza że brakuje sprawnych metod i narzędzi, którymi mógłby się on efektywnie posługiwać. Pewien obszar zadaniowy dla nauk o zarządzaniu chyba się tu rysuje?!

Innym interesującym poznawczo i aplikacyjnie zagadnieniem z obszaru podmiotowej struktury zarządzania jest usytuowanie w tej strukturze podmiotu podejmującego sporne decyzje (decydenta) i wynikający stąd charakter i zakres ulegania wpływom skonfliktowanych stron w doborze i stosowaniu kryteriów decyzyjnych. Odmienne bowiem będzie wyglądać sytuacja w tym zakresie, kiedy decydent będzie pozostawał: „powyżej” stron sporu; stroną sporu; czy w podległości wobec owych stron lub jednej z nich. Głębsze rozpoznanie owych sytuacji i ich konsekwencji byłoby na gruncie nauk o zarządzaniu ciekawym i ważnym zadaniem badawczym.

Inne poddane formalizacji (a jednocześnie normalizacji czy standaryzacji) rozwiązania systemu organizacyjnego to potencjalnie bogaty arsenał instrumentów (metod, narzędzi technik itp. rozwiązań), zwykle podlegających grupowaniu (komponowaniu) w ramach tzw. koncepcji zarządzania (marketingowej, controllingowej, logistycznej HRM, TQM itd.), stanowiących w znacznej mierze podstawowe pole oddziaływania nauk o zarządzaniu. Nie można tu też lekceważyć narzędzi technologii informatycznych i komunikacyjnych, których zaawansowanie współcześnie może mieć przełomowe znaczenie dla unikania sytuacji spornych bądź skutecznego przeciwdziałania im.

Sądzę wreszcie, iż duże jest bogactwo i znaczenie oddziaływań dwu pozostałych grup czynników radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu (style kierowania i przywództwa; osobowe). Można tu, jak sądzę, podzielić się przypuszczeniem, że ranga (rola) tych grup czynników w dłuższej perspektywie czasowej może wzrastać. Tezy takie znajdują szerokie poparcie w bogatej literaturze poświęconej tym kwestiom. Jednocześnie praktyka zarządzania dostarcza licznych przykładów braku pozytywnego oddziaływania ze strony tych czynników na neutralizowanie sprzeczności i konfliktów, a także oddziaływania przeciwskutecznego, w kierunku ich eskalacji. Tu więc także pole eksploracji dla nauk o zarządzaniu wydaje się ciągle szeroko otwarte.

6. Uwagi końcowe

Podjęta próba refleksji nad zjawiskiem sprzeczności w procesach zarządzania organizacjami (zwłaszcza przedsiębiorstwami) oraz warunkami radzenia sobie z nimi w praktyce zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem roli dorobku nauk o zarządzaniu w tym zakresie, pozwala na konstatację, że:

- koncepcje teoretyczne, opowiadając się za pewnymi, uznanymi za pożądane rozwiązaniami w spornych kwestiach, w tym za równoważeniem racji stron sporu, nie dostarczają skutecznych narzędzi do stosowania tych rozwiązań,
- rozwiązania (stany) praktyczne w dużej części przypadków istotnie odbiegają od rekomendacji teoretycznych,
- poprawa stanu rzeczy w tych zakresach wymaga skojarzonego operowania instrumentarium metodyczno-narzędziowym na różnych polach, w tym: sformalizowanymi metodami i narzędziami zarządzania (lokowanymi w ramach poszczególnych koncepcji i podejść), odpowiednio dobranymi stylami kierowania i przywództwa oraz elementami systemu społecznego organizacji (postawy, zachowania, kultura organizacyjna),
- w każdym z tych (ww.) obszarów, a także w ich odpowiednich połączeniach, istnieją rozległe pola badań i rozwoju; niektóre z nich zostały w opracowaniu zasygnalizowane.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Biernacka M., *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Jaremczuk K., *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., *Zarządzania przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Kalicińska M., Grabowska B., Irena, W.A.B., Warszawa 2012.
- Kozielski R., *Determinanty sukcesu organizacji – analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa. Ujęcie modelowe i weryfikacja empiryczna*, Rozprawy Habilitacyjne Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007.
- Koźmiński A., Obłój K., *Teoria równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Krupski R., *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe WWSZiP, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Krysińska J., *Homo Corporaticus czyli przewodnik przetrwania w korporacji*, Helion, Gliwice 2012.
- Model doskonałości EFQM, <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm>
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

CONCEPTUAL AND INSTRUMENTAL ACHIEVEMENTS OF MANAGEMENT SCIENCE AND ITS EFFECTIVENESS IN SOLVING TYPICAL CONTRADICTIONS AND DILEMMAS IN MANAGEMENT PRACTICE

Summary: In the paper the author poses the questions whether and to what extent the contemporary achievements of management science can be useful to solve typical managerial contradictions and dilemmas in an effective way. The reflection on the contradictions phenomenon in management allowed to state that: • theoretical concepts and instrumental proposals, recommending some solutions to disputable questions, seem not to be effective enough, • the improvement in this area requires the combined use of different instruments, including formal methods and tools of management, leadership styles, as well as elements of the social system of the organization. However, a lot of the questions remain unanswered.

Keywords: managerial contradictions, concepts and methods of management.