

Jerzy Niemczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE I MENEDŻEROWIE – DOKĄD ZMIERZAMY?

Streszczenie: Celem artykułu było zaprezentowanie takiej definicji zarządzania, która mogłaby uwzględnić większość dotychczasowych podejść do zarządzania. Autor w artykule przedstawił swoje wnioski dotyczące zmian zachodzących w definiowaniu zarządzania i ról zarządzających. Autor przyjął, że zarządzanie to działanie, którego istotą jest rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie dążenia do osiągnięcia celu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, menedżer, nauki o zarządzaniu, role kierownicze.

1. Wstęp

Minęło już ponad 100 lat od opublikowania pierwszych naukowych opracowań w zakresie nauk o zarządzaniu. W tym okresie świat, w którym żyjemy, zmienił się dramatycznie. Zmiany te to nie tylko spektakularne osiągnięcia w dziedzinie techniki i technologii, ale także zmiany społeczne, ekonomiczne i polityczne. W tym kontekście nasuwa się pytanie o to, czy klasyczne rozumienie zarządzania jako obszaru ludzkiej aktywności związanej z osiąganiem celów przez organizację i w organizacji wytrzymało próbę czasu, a także czy klasyczne funkcje zarządzania są w dalszym ciągu wyczerpującym zbiorem działań składających się na zarządzanie.

Autor artykułu stawia hipotezę, że pojęcie i funkcje zarządzania, tym samym funkcje menedżera, ciągle ewoluują i dalej będą się zmieniać. Można oczywiście pozostać przy klasycznym rozumieniu zarządzania, ale wtedy specjalistom od zarządzania pozostanie tylko wąski obszar badań, nieadekwatny do ich potencjału naukowego, ale przede wszystkim niepasujący do wyzwań otoczenia.

2. Nowa perspektywa zarządzania

Wiele podręczników dotyczących zarządzania z II połowy XX wieku zawierało w tytule nazwę obiektu, w którym procesy zarządzania przebiegały. Tą nazwą, tym obiektem była organizacja. Mieliśmy zatem *Zasady zarządzania organizacjami*, *Kierowanie organizacjami*, *Podstawy zarządzania organizacjami* itp. Istniało więc do-

mniemanie, że zarządzać można było tylko organizacjami, i tylko w organizacjach. A przecież już w prakseologii mówiono o potrzebie identyfikowania organizacji w jej trzech podstawowych znaczeniach: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym. A dodatkowo klasyczny cykl działania zorganizowanego wspominał o działaniu jako świadomym zachowaniu, a nie przede wszystkim o działaniu, które musi przebiegać tylko w organizacjach. I tak: tylko z czynności organizowania (także jako funkcji zarządzania) powstała organizacja w jej mocno instytucjonalnym ujęciu. Potem już zgodnie z zasadą autonomizacji to instytucjonalne ujęcie organizacji wyparło pozostałe ujęcia. Skrajnie radykalny pogląd lokujący zarządzanie tylko w układzie hierarchicznym stał się obowiązujący. Warto w tym miejscu wskazać na pewne próby szukania rozwiązań tej sytuacji, sprowadzające się do wyróżnienia takich pojęć, jak: „kierowanie w węższym i szerszym znaczeniu”, „przewodzenie”, „administrowanie”, „rządzenie”.

W ostatnim okresie na rynku pojawiło się w zarządzaniu sporo prac, w tytule których mamy już tylko słowa „zarządzanie” (dotyczy to prac anglosaskich) lub „podstawy zarządzania” (prace polskich autorów). O ile nazwę polskich podręczników łatwo wyjaśnić potrzebą dopasowania do standardu kierunku „zarządzanie”. Zgodnie z wytycznymi MNiSW wykładany powinien być przedmiot pn. podstawy zarządzania. W przypadku tytułów podręczników o takie proste wyjaśnienie trudno jest.

Czy zarządzanie na tyle się zmieniło, na tyle nabrało cech uniwersalnych; a może zmiany dotknęły samej definicji zarządzania, a może, mówiąc kolokwialnie, wróciłyśmy do korzeni.

Wydaje się, że przyczyną zmian, które zachodzą w interpretacji zarządzania, były i są trendy: zachodzące w metodach gospodarowania, pojawienie się nowych wyników badań w ekonomii i m.in. zmiany w postrzeganiu istoty biznesu i jego uczestników. Do najważniejszych w tym względzie należą:

- zmiany w hierarchii kluczowych sektorów gospodarki (od przemysłu ciężkiego do społeczności wirtualnych),
- przewartościowania w hierarchii kluczowych zasobów (od zasobów rzeczowych do zasobów niematerialnych),
- ewolucja kontekstów działania przedsiębiorców (od przedsiębiorstw produkujących i sprzedających produkty do przedsiębiorców inicjujących przedsięwzięcia biznesowe w celu ich szybkiej odsprzedaży);
- zmiany celów prowadzenia działalności gospodarczej (od zysku, poprzez wartość, do biznesu zrównoważonego),
- zmiany w postrzeganiu interesariuszy (od klienta, poprzez 5 składowych według koncepcji sił Portera, do szerokiego spektrum wszystkich podmiotów otoczenia).

Do najważniejszych powodów zredefiniowania przedmiotu zarządzania należy także ciągły postęp zachodzący w obrębie nauk o zarządzaniu. Cechą nauk o zarządzaniu jest ich utylitaryzm. W ich historycznym rozwoju stale dążono do odkrycia tego, co jest istotą sprawnego zarządzania.

Jeszcze W. Taylor twierdził, że rolą zarządzającego jest zapewnienie organizacji optymalnego wykorzystania jej materialno-technicznej struktury w taki sposób, by spełnić kryterium efektywności. Taylor sugerował także, że dobra organizacja to taka, która jest odporna na wpływy otoczenia. Stąd rola menedżera skierowana do wnętrza organizacji. Późniejsi badacze wskazywali coraz nowsze czynniki kształtujące sprawność zarządzania. Były to rozwiązania m.in. wykorzystujące kanony administracji, wyniki badań międzyludzkich, definicje i zasady podejścia systemowego, rozwiązania kulturowe i podejście strategiczne. Obecnie, gdy organizacja hierarchiczna z wyraźnymi granicami firmy praktycznie nie istnieje, celem zarządzania jest wykorzystanie wszystkich możliwości działania w taki sposób, by uprawdopodobnić osiągnięcie celów (sukcesu) wskazanych przez osobę (nośnika celów strategicznych). W praktyce są to głównie zadania związane z rozwiązywaniem problemów na drodze do celów.

Autor opowiada się za definiowaniem zarządzania jako **działania, którego istotą jest rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie dążenia do osiągnięcia celu/celów**. Będzie to zatem:

- wykorzystywanie wiedzy i umiejętności do rozwiązywania problemów i ciągłego dokonywania wyborów na ścieżce do celów,
- dążenie do celów w sposób w pełni świadomy i nielosowy,

Taka definicja wbrew pozorom nie zmienia radykalnie poglądów na zarządzanie.

Historycznie zmieniały się cele gospodarowania. Raz był to zysk, innym razem była to wartość, jeszcze innym – zrównoważony rozwój. Zmieniać się mogą w swym ewolucyjnym rozwoju sposoby osiągnięcia tych celów. Kiedyś było to wykorzystanie zasobów rzeczowych organizacji, optymalizowanie i racjonalność, innym razem – mobilizowanie zasobów ludzkich w kontekście ograniczonej racjonalności, a jeszcze w innym przypadku był to rozwój sieciowych relacji w sytuacji powszechnie występującego oportunistu. Zawsze jednak zarządzający musiał rozwiązywać problemy uniemożliwiające mu dotarcie do celów.

Warto więc jeszcze raz przypomnieć sobie angielski źródłosłów terminu „zarządzanie” i odpowiedzieć na pytanie: czy przekazując wiedzę z zarządzania, będziemy uczyć rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, dokonywania wyborów na ścieżce do celu, i wtedy nazwa wykładu kursowego mogłaby brzmieć „zarządzanie”, czy należy raczej zawęzić zarządzanie do zarządzania problemami w organizacji, a wtedy wykład kursowy musiałby mieć nazwę „zarządzanie organizacjami”. Możemy rozpatrywać jeszcze jeden wariant – zarządzanie jako oddziaływanie na ludzi w organizacjach – wówczas wykładalibyśmy zarządzanie ludźmi w organizacjach (zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim, personelem). W tym ostatnim rozumieniu będzie to oddziaływanie na ludzi oddanych do naszej dyspozycji w taki sposób, aby optymalnie współprzyczyniali się do osiągnięcia celów organizacji.

3. Nowa perspektywa ról menedżera

H. Mintzberg, przyglądając się w latach 70. XX wieku czynnościom kierowniczym, doszedł do wniosku, że perspektywa spoglądania na kierownika poprzez funkcje zarządzania lub poprzez pryzmat podobno jego dominującej czynności, czyli podejmowania decyzji, nie jest właściwa. Wskazał on wtedy (1973 r.) na trzy podstawowe grupy ról kierowniczych (informacyjne, interpersonalne i decyzyjne). Kilkadziesiąt lat później powtórzył swoje badania i doszedł do wniosku, że zarządzanie jest działaniem sprowadzającym się przede wszystkim do bezpośredniego lub pośredniego wywierania wpływu. Przy tym według Mintzberga ten wpływ odbywa się najczęściej poprzez zarządzanie informacją, ludźmi (motywowanie, budowanie zespołów, wzmacnianie kultury i trening) i działaniami [<http://www.mintzberg.org>]. W pierwszym przypadku H. Mintzberg przeprowadził badania na 5 kierownikach. Obecne badania obejmują 29 kierowników różnych organizacji. W obu jednak przypadkach badane osoby to pracownicy organizacji. Wydaje się, że H. Mintzberg zbadał znowu specyficzną grupę kierowniczą osadzoną w instytucjonalnie pojmowanej organizacji. Niemniej jego uwagi pozwalają stwierdzić, że w obrębie dominujących działań kierowniczych zachodzą i będą zachodzić ciągłe zmiany.

W kontekście przytoczonej w poprzednim rozdziale definicji zarządzania warto pokusić się o aktualizację listy potencjalnych działań kierowniczych. Terminu „aktualizacja” użyto, aby podkreślić, że ów potencjalny zestaw musi nawiązywać do obecnie preferowanych celów gospodarowania i być spójny z akceptowanym dzisiaj jako najbardziej efektywny procesem osiągnięcia tych celów.

Dominująca obecnie w naukach o zarządzaniu koncepcja zasobowa jako główny cel prowadzenia działań gospodarczych uznaje podwyższanie wartości prowadzonych przedsięwzięć. Podkreślana w *The Resource-Based-View* (RBV) teza określa z kolei kluczowe kompetencje (wiedza i umiejętności wykorzystane w odpowiednim kontekście) jako główne źródło generowania renty. Biorąc pod uwagę te oba stwierdzenia, możemy uznać, że obecnie podstawowym zadaniem zarządzania jest rozwiązanie problemów wykorzystania kompetencji w taki sposób, by wartość ocenianego przedsięwzięcia była możliwie najwyższa. Jeśli takie kompetencje będą akurat związane z organizacją w jej instytucjonalnym ujęciu, to realnie możemy założyć, że będzie to głównie wpływanie na ludzi w takiej organizacji zatrudnionych.

Co jednak się stanie, gdy analizie poddamy procesy zarządzania przedsięwzięciami niemającymi wymiaru klasycznej organizacji, np. sieciami międzyorganizacyjnymi? – Prawdopodobnie zmianie ulegnie struktura aktywności menedżerów, ponieważ niemożliwe jest wtedy chociażby oddziaływanie na zasoby ludzkie w sposób cechujący relacje służbowego podporządkowania. Oddziaływanie to może przybrać formę bardziej wyzwalań i uruchamiania aktywności i przedsiębiorczości aniżeli formę przydzielania zadań lub wskazywania delegacji.

Według propozycji zawartej w kilkunastoletniej już pozycji grupy Strategor pt. *Zarządzanie firmą* [Strategor 1995] osią działań menedżerów staną się trzy grupy

działań: aktywizacja, kreowanie potencjału kombinacyjności oraz dobieranie właściwych mechanizmów spójności. Wskazane działania w sposób wyczerpujący wypełniają schemat radzenia sobie w sytuacji braku hierarchii i formalizacji.

Historyczny układ funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) straci więc swój proefektywnościowy charakter. Także aktualizacji wymagałby zestaw ról menedżerskich H. Mintzberga. Obok wspomnianych w obu wersjach zestawów czynności istotną grupą staną się działania ukierunkowane na stwarzanie naturalnych warunków do wyzwalań i odblokowywania aktywności oraz potencjału kombinacyjnego uczestników działania. Działania te zdominują czynności kierownicze.

W pewnej formie pozostanie planowanie, przy czym częściej będzie ono przebiegało inkrementalnie, równoległe z postępującym działaniem.

Relatywnie najwięcej zmian dotyczyć będzie organizowania. Zmianie musi ulec jej obecne postrzeganie. Procesy organizowania mogą być czymś zupełnie naturalnym w procesach osiągania celów. Pełnię kompetencji związanych z nadawaniem cech organizacyjności działaniom posiadać będą wykonawcy. A efektem ich działania nie musi być instytucja. Działania uczestników przedsięwzięć gospodarczych mają być tylko albo aż zorganizowane. I tylko w tym sensie można użyć słowa „organizacja”.

Pozostaje jeszcze funkcja kontrolna. W swym operacyjnym i taktycznym działaniu będzie to domena wykonawców. W działaniu na poziomie strategicznym elementy kontroli będą po części pełnić funkcje związane ze spójnością.

Czy za tak opisane zarządzanie będą jeszcze odpowiadać kierownicy? Ta rola, a raczej idące za nią konotacje stawiają pod znakiem zapytania istnienie takich stanowisk. Na pewno więcej będzie menedżerów, przedsiębiorców, koordynatorów, strategów i szefów projektów. Ich role będą zdecydowanie wykraczać poza kierowanie ludźmi, a coraz bardziej wkraczać w obszary ekonomii (tego wymaga m.in. zarządzanie zasobami), techniki i technologii (tego wymaga m.in. zarządzanie informacjami) i polityki (tego wymaga m.in. zarządzanie relacjami).

4. Zakończenie

Ewolucja zarządzania w swej istocie jest ciągłym poszukiwaniem skutecznych rozwiązań problemów dojścia do celu. Spojrzenie na rozwój nauk o zarządzaniu w ten sposób, a nie tradycyjnie poprzez pryzmat szkół, dorobku i nazwisk itd. pozwala dostrzec, że większość historycznych już rozwiązań miała charakter celowy i wyjątkowo użyteczny. Jeśli w ten sposób nauki o zarządzaniu będą się dalej rozwijać, to nie ztracą nigdy charakteru nauk stosowanych.

Cała ta wiedza i umiejętności, aby być skuteczne, w praktyce wymagają jednak iskry bożej. O zarządzaniu mówi się często jako o sztuce. Taka metafora podkreśla coś, co różni nawet perfekcyjnego rzemieślnika od artysty. Ten ostatni potrafi w

sposób błyskotliwy rozwiązać problemy, które rzemieślnik rozwiąże w sposób poprawny. Niezależnie zatem od szczególnego zakresu kompetencji rozwiązywanie problemów na drodze do celów jest także swoistą sztuką.

Literatura

<http://www.mintzberg.org/pdf/mgrsreallydo.pdf>.
Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 2005.

MANAGEMENT AND MANAGERS – WHERE ARE WE GOING TO?

Summary: This article aims to introduce a definition of management which would include most of the previous approaches to management. The author presents his own conclusions regarding the changes of management and managing roles definitions. He assumes that management can be defined as an action which aims to solve all problems which occur when pursuing a goal.