

# CIĄGŁOŚĆ I ZMIANA JAKO PROBLEM NAUKI O ZARZĄDZANIU W WARUNKACH „NOWEJ NORMALNOŚCI”

MAREK ŚWIĄTKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

*Jeśli życie stosowałoby się do zasad Six Sigma,  
nadal bylibyśmy śluzem (slime).  
Cokolwiek przyszłość szykuje dla nas, dwunożnych,  
możemy być pewni, że szczęśliwe przypadki  
zawsze będą mieć kluczowe znaczenie dla przelomowych innowacji.*

*Gary Hamel<sup>1</sup>*

## Wstęp

Czyżby, jak widać z powyższego motta, G. Hamel nie doceniał metody Six Sigma? Czyżby ten guru zarządzania, niezwykle dziś popularny w świecie biznesu, kwestionował sens zarządzania jakością? A może chodzi o to, że nawet ta jedna z najnowocześniejszych technik zarządzania jest obarczona jakimiś błędami? Jak widać, nie można pozostać obojętnym wobec takiej „prowokacji myślowej”, jeśli zarządzanie jest komuś bliskie jako teoria, czy jako praktyka, czy też jako jedność jednego i drugiego.

Oczywiście problem tożsamości nauki o zarządzaniu i związana z tym kwestia ciągłości i zmiany dotychczasowego dorobku tej nauki nie mogą być wyczerpane, ani nawet dostatecznie postawione w ramach jednego artykułu. Jego tytuł jest raczej zapowiedzią niezbędnego programu badawczego, który powinien zostać podjęty siłami wielu badaczy. Zarysowana tu wstępnie problematyka niechaj posłuży jako pewien punkt wyjścia do analizy bardzo głośnych ostatnio pomysłów G. Hamela, zestawionych z istotą i uwarunkowaniami rzeczywistości społeczno-gospodarczej, określanej jako „nowa normalność”.

---

<sup>1</sup> G. Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass 2012, s. 42.

## 1. Ciągłość i zmiana jako metodologiczny problem nauki o zarządzaniu

Problem ciągłości i zmiany w nauce o zarządzaniu jest jednym z najważniejszych problemów, z jakimi muszą się dziś zmierzyć przedstawiciele tej dziedziny wiedzy. Nawet zwolennicy tezy, iż dotychczasowy dorobek nauki o zarządzaniu w całości powinien „wylądować w koszu”, mają dziś wątpliwości<sup>2</sup>. Tylko przekonująca odpowiedź, oparta na jasnych, empirycznych argumentach, nawet jeśli niepełna i nie dająca 100% pewności, pozwoli zapobiec rysującemu się wyraźnie rozdźwiękowi pomiędzy teorią i praktyką. Nie sprawdza się prognoza, że tzw. nowoczesne metody zarządzania, powstałe i często intensywnie promowane w ostatniej dekadzie XX wieku, zastąpią zarządzanie jako naukę. Widać coraz lepiej, że wielu badaczy i konsultantów rozumie, iż problemy zarządzania jako nauki praktycznej<sup>3</sup> nie mogą być rozwiązane tylko poprzez ciągłą „gonitwę za nowinkami”, które się świetnie sprzedają na rynku konsultingu i szkoleń. Co zresztą wcale nie oznacza, iż menedżerowie nie potrzebują nowych koncepcji i metod. Jeśli jednak zarządzanie ma być również nauką, a nie tylko praktycznym wysiłkiem menedżerów, potrzebna jest pogłębiona refleksja i dążenie do uchwycenia specyfiki zarządzania jako teorii i praktyki. Tożsamość nauki o zarządzaniu jako odrębnej dyscypliny naukowej nie jest nadal jasna. Stąd ciągle „rozmydlanie” tej tożsamości, a nawet to, że „(...) zarówno uczelnie ekonomiczne, jak techniczne, a nawet rolnicze chętnie przebijają się w szaty szkół biznesu”<sup>4</sup> – co obrazowo podkreśla A.K. Koźmiński.

Propagowanie tezy, iż wszystko, co zrobiono w teorii i praktyce zarządzania zupełnie nie ma już praktycznie zastosowania w nowych (aktualnych) warunkach, bywa zręcznym zabiegiem promocyjnym, co udowodnili np. twórcy reengineeringu. Pomaga to krzewicielom nowych koncepcji lepiej sprzedać swoje produkty, skoro są często oferowane jako „cudowne” recepty na „zarządzanie przyszłości”<sup>5</sup>. Ciekawym przykładem są niektórzy przedstawiciele nauk technicznych, np. pewni informatycy, którzy bywają przekonani, iż jakiś nowy produkt *software*, wsparty coraz wydajniejszymi rozwiązaniami technologicznymi, pozwoli w zasadzie zastąpić zarządzanie realizowane przez człowieka – menedżera<sup>6</sup>.

Tymczasem może nie warto „dać się zwariować” i mozolnie (co niestety nie jest spektakularne i nie daje się szybko sprzedawać) realizować cele zarządzania

<sup>2</sup> Por. M. Aluchna, P. Płoszajski, *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, SGH, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Akademia L. Koźmińskiego, Warszawa 2011, s. 123-129. A.K. Koźmiński znakomicie analizuje główne wyzwania zarządzania jako nauki praktycznej, zwracając jednocześnie uwagę na często pomijany problem interdyscyplinarności nauki o zarządzaniu.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 125.

<sup>5</sup> Por. J. Micklethwait, A. Woolbridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

<sup>6</sup> Przykład podany w oparciu o wypowiedzi studentów w związku z zajęciami z przedmiotu „informatyczne wspomaganie zarządzania” w WAT w roku 2011.

jako nauki, choć nawet definicja zarządzania nie jest dotąd ustalona. Bo gdyby, jak pisze A.K. Koźmiński, przyjąć możliwości, jakie stwarza „zdefiniowanie pojęcia zarządzania jako podejmowania i realizacji decyzji w mniej lub bardziej rozbudowanych strukturach w celu realizacji określonej misji”, to istnieje szansa traktowania zarządzania jako procesu, co jest ujęciem uniwersalnym i nie jest jednoznacznie zdeterminowane miejscem, w którym ten proces się odbywa<sup>7</sup>. Teza, że proces zarządzania ma bardzo dużo wspólnego w każdej organizacji, jest bardzo ważnym i bardzo dobrym punktem wyjścia do dyskusji o istocie zarządzania.

## 2. „Nowa normalność” pojęciem określającym aktualny stan gospodarki

Pojęcia określające aktualny stan rzeczywistości społecznej i gospodarczej, rozpatrywane razem lub osobno, powstawały w ostatnich latach często, stając się nawet przedmiotem pewnej konkurencji – kto lepiej opisze aktualny stan życia społeczeństw i funkcjonowania gospodarki. „Trzecia fala”, gospodarka postindustrialna, społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo postmodernistyczne, społeczeństwo postkapitalistyczne, nowa gospodarka, gospodarka cyfrowa – to główne pojęcia używane w dyskusji.

Termin „nowa normalność” wywodzi się z makroekonomii. Szczególne zasługi w jego spopularyzowaniu przypisuje się Mohamedowi El-Erianowi, związanemu m.in. z Międzynarodowym Funduszem Walutowym. Jedną zwłaszcza tezę, którą głosił, była znamienna w okresie kryzysu finansowego zapoczątkowanego w 2007 roku. Chodzi o to, że nie ma powrotu do okresu sprzed 2007 roku, ponieważ lat z okresu sprzed upadku banku Lehman Brothers nie sposób nazwać „normalnymi”<sup>8</sup>. „Nowa normalność” jest także traktowana jako skutek obecnego kryzysu globalnego – w tym kontekście cechuje się następującymi, głównymi cechami<sup>9</sup>:

- niestabilny i niski wzrost gospodarczy oraz wysokie zadłużenie publiczne w krajach rozwiniętych gospodarczo;
- wysokie bezrobocie strukturalne;
- nieustanna zmienność kursów walut i cen surowców;
- rosnący zakres regulacji gospodarki przez władze państwowe;
- dążenie przedsiębiorstw do zmniejszenia ryzyka i zadłużenia.

Wysoko dyskusyjne są prognozy, iż niekorzystne zjawiska związane z „nową normalnością” będą nieuchronnie narastać. Twierdzi się, iż istnieją siły, które na tę nieuchronność mają wpływ: wysoka dynamika zmian, narastająca złożoność tak wewnątrz organizacji, jak w ich otoczeniu czy rosnąca konkurencja<sup>10</sup>. Można

<sup>7</sup> A.K. Koźmiński, op. cit., s. 125.

<sup>8</sup> Ł. Świerżewski, *Nowa normalność w świecie biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2012.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ibidem.

się zgodzić, że wiele argumentów przemawia za słusnością takiego twierdzenia, ale trzeba pamiętać, iż mówienie o tym, że coś na pewno stanie się w przyszłości, ma niewiele wspólnego z nauką. Warto przytoczyć tu zdanie Leszka Balcerowicza, który biorąc udział w dyskusji o „nowej normalności”, podkreśla, iż pojawianie się kolejnych realiów gospodarczych nie jest niczym nowym w historii kapitalizmu. „(...) Otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorcy, jest uzależnione nie tylko od samych zjawisk rynkowych, ale i od ich trafnej interpretacji oraz właściwej reakcji decydentów” – pisze autor. I dalej dodaje: „(...) niedawny wstrząs gospodarczy wywołany nadmierną ekspansją kredytową w niczym nie zakwestionował podstawowej wiedzy ekonomicznej znanej przed jego wybuchem”<sup>11</sup>. Jak widać, L. Balcerowicz zwraca uwagę na te czynniki, które w powstaniu i przebiegu obecnego kryzysu mają charakter subiektywny. A zatem przyszłość życia społeczno-gospodarczego nie jest ostatecznie zdeterminowana i zależy od aktywności własnej ludzi.

### 3. W stronę „nieustannej innowacji zarządzania”

W warunkach „nowej normalności” o skuteczności działania firm decyduje przede wszystkim elastyczność we wszystkich wymiarach procesu zarządzania. Elastyczność i kreatywność to motywy przewodnie koncepcji tzw. „zarządzania jutra” G. Hamela i B. Breena. Rozważmy zatem główne założenia tej bardzo ciekawej propozycji intelektualnej.

Koncepcja G. Hamela i B. Breena zawiera krytykę dominującego paradygmatu zarządzania oraz wiele propozycji zmian w podejściu do teorii i praktyki zarządzania. Symbolem tej koncepcji stało się pojęcie „zarządzanie 2.0”. Jego nośność wynika z faktu nawiązania do pojęcia „sieci 2.0”, charakteryzującego nowy wymiar funkcjonowania Internetu. Od momentu pojawienia się pracy pt. *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* G. Hamel niestrudzenie propaguje swoje pomysły, przede wszystkim na swoim internetowym blogu. Po kilku latach od tego wspólnego z B. Breenem opracowania wydał niedawno książkę pt. *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation (Co jest dziś ważne. Jak wygrać w świecie nieuniknionej zmiany, okrutnej konkurencji i niepowstrzymanej innowacji)*. To bardzo znamieny tytuł, gdy jako oczywista jest już traktowana teza, iż współczesny świat Zachodu znajduje się w kryzysie i być może traci swoje przywództwo w skali globalnej. Cóż więc robić? Jak zarządzać w chwili obecnej, w aktualnie funkcjonujących firmach i w warunkach aktualnie kształtującego się życia społecznego i gospodarczego? Co nowego G. Hamel, uznany przez „The Wall Street Journal” za najbardziej wpływowego obecnie guru biznesu (*most influential business thinker*), proponuje w nowej pracy z tego roku? Generalnie można powiedzieć, że rozwija główne wątki znane z pracy *Zarządzanie*

<sup>11</sup> L. Balcerowicz, *Świadomie kształtujemy nową normalność*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2012.

*jutra*. Cały układ tej nowej pracy wskazuje jednak, że autor skupia się na kwestiach podstawowych dla dzisiejszego zarządzania. Jest to właściwie głos w zakresie tematu „ciągłość i zmiana w zarządzaniu”! Przy tym głos bardzo znaczący. Próbując odpowiedzieć na pytanie *what matters now?*, autor jednocześnie wskazuje na konieczność odnowy fundamentów zarządzania. Odnowy, a nie rewolucji i odrzucenia dotychczasowego dorobku! Poddajmy więc najpierw analizie główne treści tej pierwszej pracy, bowiem wydaje się, iż ich percepcja wśród szerokiego grona ludzi zainteresowanych zarządzaniem jest często znikoma, wycinkowa lub zbyt pobieżna.

#### 4. Koncepcja „zarządzania jutra”

Autorzy pracy pt. *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* zaprezentowali się jako krytycy nowoczesnego zarządzania, które „dało nam bardzo wiele, ale równie wiele odebrało i nie przestaje odbierać”<sup>12</sup>. „Nowoczesne” w tym ujęciu znaczy XX-wieczne, nawiązujące do F. Taylora i jego kontynuatorów. Nowoczesne dlatego, że być może stanowi „ostateczną odpowiedź na odwieczne pytanie o najskuteczniejsze pokierowanie ludzką pracą”, a ponadto oparte na założeniu, że nie jest wykluczone, iż „opanowaliśmy w zasadzie wszystkie tajniki wiedzy o organizacji ludzi, alokacji zasobów, określania celów, opracowywania strategii i minimalizowania odchylenia od najefektywniejszego kursu”.

Jak widać, termin „nowoczesne zarządzanie” jest tu tak mylący, jak mylące jest proste przetłumaczenie angielskiego terminu *modern* na język polski. Słychać tu echa obecnej w wielu naukach społecznych od kilkunastu lat mody posługiwania się terminem „ponowoczesność”. Ten dziwnie w języku polskim brzmiący termin ma być bardzo pomocnym pojęciem, adekwatnym do aktualnej fazy rozwoju społeczeństw wysoko rozwiniętego Zachodu. Przyjmuje się, iż społeczeństwa modernistyczne zaczęły się kształtować około początku XX wieku, zaś obecnie trzeba znaleźć inny termin na opisanie ich istoty. Łatwo zauważyć, iż moda ta słabo przyjmuje się na gruncie nauk ekonomicznych, gdzie termin „ponowoczesność” występuje rzadko<sup>13</sup>. Naukowcy zajmujący się zarządzaniem w Polsce raczej w ten sposób nowoczesności nie postrzegają. O „nowoczesnym” zarządzaniu w ujęciu G. Hamela i B. Breena wypada więc mówić jako o zarządzaniu tradycyjnym, wyrosłym przede wszystkim na gruncie potrzeb wielkiego przemysłu. Autorzy swoje zadanie pojmują jako pomoc zainteresowanym czytelnikom w znalezieniu nowych zasad, procesów i technik zarządzania epoki postmodernizmu. Ich opracowanie ma dostarczyć narzędzi do samodzielnego „wynalezienia przyszłości zarządzania”<sup>14</sup>. Zarządzanie jest bowiem przestarzałe, jak wielokrotnie podkreślają Hamel i Breen!

<sup>12</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press, Red Horse, 2008, s. 24.

<sup>13</sup> Poza pracą M. Kostery pt. *Postmodernizm w zarządzaniu* trudno wskazać szersze podjęcie tego problemu przez polskich uczonych z obszaru nauk o organizacji i zarządzaniu.

<sup>14</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra...*, op. cit., s. 9.

Co takiego się właściwie stało, że ta szczególna technologia, jaką jest zarządzanie stała się nieaktualna? Wszak to jeden z najcenniejszych „darów” USA dla świata, jak nieco żartobliwie, ale jednocześnie z poczuciem wyraźnej satysfakcji mawiał Peter Drucker. Specjalistom zarządzania bliska jest zapewne myśl, że to jedno z największych osiągnięć myśli ludzkiej zaraz obok ognia, pisma i demokracji<sup>15</sup>.

Tradycyjne, naukowe zarządzanie<sup>16</sup> od dawna znajduje swoich licznych krytyków. Powodów tej krytyki (zwykle merytorycznie uzasadnionej) można się nawet doszukiwać w ludzkiej zazdrości, spowodowanej wielką skutecznością zarządzania. Skuteczność to jednocześnie jedna z największych wartości zarządzania, więc jeśli zarządzanie naprawdę miałoby się chylić ku swemu końcowi, to musiałoby zacząć być nieskuteczne. Jak do tej pory nie widać, by zarządzanie mogła zastąpić jakaś inna forma ludzkiej aktywności, choć oczywiście zasadne są pytania o to, które koncepcje, modele, metody czy techniki zarządzania są skuteczne w określonym momencie życia społecznego, gospodarczego czy w określonej fazie istnienia danej organizacji.

W ramach dyskusji o ciągłości i zmianie w nauce o zarządzaniu warto przypomnieć, że problemy wynikające z dążenia do uczynienia z zarządzania nauki ścisłej były dostrzegane już za czasów W. Taylora, np. przez Mary P. Follet. Nieco później badania E. Mayo i D. McGregora pokazały wyraźnie główne ograniczenia „zimnego racjonalizmu” w zarządzaniu. Szczególne znaczenie dla kształtowania się współczesnego paradygmatu zarządzania miały badania T. Petersa i R. Watermana, którzy kompleksowo pokazali ograniczenia tzw. „modelu racjonalnego” w zarządzaniu. Wnioski tych autorów pochodzące z początku lat osiemdziesiątych XX wieku wydają się w dużym stopniu aktualne.

Bardzo interesujące jest porównanie głównych wątków krytyki „nowoczesnego zarządzania”. Już dość pobieżne porównanie pokazuje, iż krytyka zarządzania ze strony Hamela i Breena dotyka właściwie tych samych źródeł co ponad 20 lat temu. „Doskonałe” firmy opisywane przez Petersa i Watermana różniły się od firm, które powinny do owej doskonałości zmierzać przede wszystkim brakiem elastyczności i brakiem odpowiedniej kultury organizacyjnej, opartej na wartościach pozwalających zmierzyć się z wyzwaniem płynącymi z otoczenia. To kolejny wniosek do dyskusji o ciągłości i zmianie w nauce o zarządzaniu.

Jest dostrzegalna dość powszechna zgoda badaczy problemów zarządzania organizacjami, że w XXI wieku chodzi o dostrzeżenie i przezwyciężanie nowych przeszkód na drodze efektywnego zarządzania. Przede wszystkim należy podkreślić bardzo wysoki stopień niestabilności otoczenia współczesnego biznesu. G. Hamel i B. Breen wyliczają wiele takich przeszkód, w tym wymieniane w literaturze przedmiotu od dawna, jak wzrost tempa zmian, skracanie się faz cyklu życia produktu czy upowszechnianie się nowych technologii i deregulacja w skali światowej, skut-

<sup>15</sup> Ibidem, s. 20

<sup>16</sup> Mowa oczywiście o taylorowskim *scientific management*, tłumaczonym na język polski głównie jako „naukowa organizacja pracy”.

kujące osłabieniem barier wejścia na wiele rynków. Do najistotniejszych, rzadziej dostrzeganych należy zaliczyć:

- wzrost znaczenia sieci wartości i ekosystemów;
- digitalizację „wszystkiego, co się rusza”;
- upowszechnienie Internetu zmieniające charakter stosunków pomiędzy klientem a producentem.

Wymienione zjawiska praktycznie uniemożliwiają stabilne zarządzanie, zwłaszcza zaś długofalowe planowanie oparte na stosunkowo precyzyjnych, ale czasochłonnych analizach. Autorzy zwracają uwagę np. na rzadko dostrzegane, negatywne następstwo spłaszczania struktur organizacyjnych (nazywają to „eliminowaniem wertykalności”). Chodzi o to, że w rezultacie eliminowania środkowych szczebli struktur oraz wskutek outsourcingu (także badań) i produkcji w konsorcjach firmy tracą pełną kontrolę nad swoim losem<sup>17</sup>. Malownicze określenie „digitalizacja wszystkiego, co się rusza” służy autorom do podkreślenia zmiany sytuacji w organizacjach, spowodowanej rozwojem technologii cyfrowych. Chodzi o konieczność dostosowania się do świata, w którym „informacja i idea chcą być wolne”<sup>18</sup>.

Jeśli zgodzimy się, że to właśnie są główne przyczyny zmian w systemach zarządzania, to warto poddać analizie propozycje Hamela i Breena. W pierwszej kolejności znajdziemy tu zachętę do wyrwania się z „więzów” dotychczasowego paradygmatu. Zdaniem przywoływanych autorów nadal jesteśmy bowiem (głównie praktycy – menedżerowie) więźniami paradygmatu narzuconego przez Taylora. Zjadliwej krytyce nie ostała się jedna z najmocniej upowszechnianych i najczęściej przywoływanych metod „nowoczesnego” zarządzania – Six Sigma. To wszak sztandar i bodaj ostatnie słowo zarządzania przez jakość. Jak piszą autorzy, „(...) nietrudno wyobrazić sobie Taylora, jak wygląda ze swego wzorowo zarządzanego nieba i uśmiecha się czule na widok akolitów Six Sigma, którzy wciąż głoszą jego ewangelię. Choć zapewne dziwi go przy tym nieco, że menedżerowie XXI wieku wciąż zajmują się problemami, które zaprzętały jego własny świątły umysł stulecie wcześniej”<sup>19</sup>.

Wysiłki wielu teoretyków i praktyków, aby odejść od dawnego, taylorowskiego paradygmatu zarządzania nie dały oczekiwanych rezultatów. Nadal „(...) borykamy się z taylorowskimi problemami i spędzamy życie w weberowskich organizacjach”. Istnieją wprawdzie przykłady efektywnych innowacji zarządzania, ale prawdziwe i powszechne zmiany w systemach zarządzania były i są nadal hamowane przez „(...) bazujący na biurokracji paradygmat efektywnościowy”<sup>20</sup>.

Jako sposób przezwyciężenia starego paradygmatu Hamel i Breen proponują tzw. innowację zarządzania. Zamieszczają kilka przykładów firm z różnych branż, które mogą być tutaj dobrym wzorcem. To dobrze znane i będące źródłem wielu

<sup>17</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra...*, op. cit., s. 25.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 31.

*case studies* takie firmy, jak *Whole Foods Market*, *W.L. Gore* czy *Google*. Charakteryzują się „buntowniczym” modelem zarządzania. Reprezentują przy tym tak różne branże, że ich przykład staje się wręcz uniwersalny. Bo o ile *Google* działa w branży jakby „z definicji” innowacyjnej, o tyle *Whole Foods Market* reprezentuje jeden z najbardziej tradycyjnych sektorów, czyli handel. Poszukiwanie cech łączących te firmy przypomina badania T. Petersa i R. Watermana z początku lat 80. XX wieku. To kolejny wniosek w dyskusji na temat ciągłości i zmiany w nauce o zarządzaniu.

## 5. Kreatywność i elastyczność jako podstawy innowacji zarządzania

Co właściwie jest sednem propozycji innowacji zarządzania? Odpowiedź wcale nie jest czymś zupełnie rewolucyjnym czy nieznanym. Autorzy nie używają też jakichś nowych pojęć. Dwa jednak pojęcia wydają się kluczowe: **elastyczność i kreatywność**. To pierwsze oczywiście dotyczy sposobu zorganizowania działań, zaś drugie możliwości i sposobów działania ludzi w ramach organizacji.

Po pierwsze celem jest „(...) stworzenie organizacji zdolnej do niekończącej się odnowy – odnowy, której nie musi towarzyszyć szok”. Należy szukać takich metod zarządzania, które stworzą firmę „tak elastyczną jak sama zmiana”<sup>21</sup>.

Oczywiście o konieczności elastyczności w zarządzaniu napisano już bardzo wiele. Jak widać jednak wciąż zbyt mało, zwłaszcza gdy dostrzec rosnącą dynamikę zmian w otoczeniu organizacji. Ponadto postulat uelastycznienia organizacji w celu sprostania zarządzaniu zmianą znajdował wielce kontrowersyjne propozycje w zakresie doboru metod. Przykładem może być choćby reengineering. Hamel i Breen nie odnoszą się do tej metody w ogóle (co skądinąd znamienne!), ale skoro jest to wręcz jeden z symboli zarządzania w latach 90. XX wieku, to warto tu przypomnieć jeden z głównych zarzutów wobec tej metody. Paradoksalnie bowiem metoda ta, nakazująca radykalne przeprojektowanie procesów biznesowych w celu ich dostosowania do zmienionych potrzeb klientów, okazała się w rezultacie na dłuższą metę często szkodliwa. Ta metoda zarządzania zmianą i realnie zmieniająca organizację prowadziła do swoistego skostnienia struktur i działania! Jak podkreśla Carl Frappaolo w swym zwięzłym kompendium zarządzania wiedzą – „Mentalność reengineeringu tworzyła sztuczne cykle, w których przyjęte rozwiązania same wkrótce tworzyły nowe problemy. Dlaczego? Reengineering nie potrafił uwzględnić nadchodzących i gwałtownych zmian, które charakteryzują dzisiejszy rynek”<sup>22</sup>.

Istnieje nadal rzesza zwolenników reengineeringu. Wielu z nich sądzi, że wystarczy wyciągnąć wnioski z niepowodzeń zastosowania tej metody, aby była

<sup>21</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>22</sup> C. Frappaolo, *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., Chichester 2006, s. 27.



ona w końcu skuteczna. Pokusa konstruktywizmu jest nadal bardzo silna, a zachęta „rozpoczęcia wszystkiego od nowa z czystymi kartkami papieru” jest ciągle dla niektórych atrakcyjna<sup>23</sup>.

## 6. Co jest dziś szczególnie ważne w zarządzaniu?

Odnieśmy się teraz do głównych tez nowej książki G. Hamela pt. *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Zdaniem S. Denninga, współpracownika pisma „Forbes”, nowa książka G. Hamela jest wyzwaniem dla menedżerów i przedsiębiorców, którzy w obecnych warunkach powinni na nowo przemyśleć „ścieżki, którymi podążają i przekształcić zarządzanie”<sup>24</sup>. Sam zaś G. Hamel pisze, iż „to nie jest książka o tym, jak lepiej działać. To nie instrukcja dla ludzi, którzy chcą coś majstrować na marginesie. Przeciwnie, to gorąca zachęta do przekształcenia zarządzania takiego, jakie znamy – do przemyślenia podstawowych przekonań, jakie mamy na temat kapitalizmu, życia organizacyjnego i znaczenia pracy”<sup>25</sup>.

Co więc jest przede wszystkim ważne w dzisiejszym zarządzaniu według tej nowej publikacji, przez wielu obserwatorów uważanej za najważniejszą w tym roku w obszarze nauki o zarządzaniu?<sup>26</sup> Oto pięć spraw, problemów czy kwestii, które w obecnych warunkach są ważne przede wszystkim: wartości, innowacja, adaptacyjność, pasja, ideologia.

Wymienione pięć spraw tworzy pięć rozdziałów książki. Ogólnie biorąc, problematyka, którą się tu porusza, jest dosyć ogólna. Wydaje się, że zasadnicza recepta, jaką autor kreśli dla świata współczesnego biznesu wcale nie polega na dążeniu do rewolucyjnych zmian, wynalezieniu nowych metod zarządzania itp., ale na przywróceniu podstawowych wartości, na powrocie do tego, co było podstawą w miarę dobrze funkcjonującego ustroju kapitalistycznego, a co prysło w roku 2007 wraz z kryzysem sektora finansowego. Znamienne jest więc, iż na pierwszym miejscu stawia się kwestię wartości. Podkreśla się, iż „Skoro zaufanie zanikło, wzrosło obciążenie regulacyjne biznesu. Odwrócenie tego trendu będzie wymagać odnowy moralnej w biznesie”. Nie wystarczy więc przewyciężyć ograniczenia wynikające z funkcjonowania w starych, zbiurokratyzowanych strukturach. Trzeba przywrócić na pierwsze miejsce to, co naprawdę „warte jest pierwszego miejsca” (put first things first)<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 9.

<sup>24</sup> S. Denning, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/05/gary-hamel-what-matters-now-institutionalizing-innovation/>

<sup>25</sup> <http://www.amazon.com/What-Matters-Now-Competition-Unstoppable> (10.06.2012).

<sup>26</sup> A. Viklund, <http://ffbscn.wordpress.com/2012/04/05/the-five-things-that-matter-now-gary-hamel-what-matters-now/> (01.10.2012).

<sup>27</sup> G. Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012, s. 3.

Problematyka innowacji zajmuje w ostatnich pracach G. Hamela bardzo dużo miejsca. Podobnie jest w jego ostatniej książce. „W ściśle powiązanej, globalnej gospodarce produkty i strategie, które odnoszą sukces, są szybko imitowane. Bez nieustępliwej innowacji sukces szybko mija. Dziś nawet jedna firma na sto nie może powiedzieć, że działa innowacyjnie każdego dnia. W większości organizacji innowacje powstają raczej «niezależnie od systemu», nie zaś «dzięki niemu». Stanowi to problem, ponieważ innowacja jest jedyną zrównoważoną (sustainable) strategią długotrwałego tworzenia wartości. Po dekadzie mówienia o innowacji nadszedł czas, aby zamknąć lukę pomiędzy retoryką a realnością. Aby to zrobić, musimy przestroić priorytety i przeorganizować psychiczne nastawienia wobec świata (retool mindsets)”<sup>28</sup>.

W praktyce chodzi o tzw. „instytucjonalizację innowacji”, uczynienie z niej części każdego stanowiska pracy. Nie jest to oczywiście możliwe na taśmie produkcyjnej, gdzie często dziś liczy się niewiarygodna precyzja. Jednak w obecnej gospodarce coraz więcej wartości jest tworzonych w przestrzeni pomiędzy pracownikiem i klientem, gdzie innowacja jest coraz ważniejsza. W pierwszej kolejności z powodu coraz bardziej konkurencyjnego środowiska, w jakim działają organizacje<sup>29</sup>.

Ciekawe, iż Steeve Denning swój cykl wywiadów z G. Hamelem na temat nowej książki na łamach pisma „Forbes” zaczął od problematyki pasji na stanowisku pracy, a następnie od kluczowego znaczenia wolności jako wartości. Kwestie innowacji (najważniejsze w książce *Zarządzanie jutra*) nie stanęły na pierwszym planie. To ciekawe również z tego powodu, że nietrudno zauważyć, iż jednym z wyzwań współczesnego życia społeczno-gospodarczego w skali globalnej jest fenomen Chin i Indii, gdzie doprawdy trudno byłoby uznać, iż wolność jest kluczową wartością, na której opiera się sukces tych gospodarek w ostatnich latach. Owe, być może decydujące, wyzwanie przyszłości w skali globalnej jak dotąd pozostaje bez zadowalającej odpowiedzi ze strony guru biznesu i zarządzania na Zachodzie. G. Hamel nie jest tu wyjątkiem.

Treści kolejnych trzech kluczowych spraw, które są „dzisiaj ważne” – adaptacyjności, pasji i ideologii nie będziemy już tutaj szerzej analizować. O tej ostatniej sprawie autor pisze w bardzo bliskim związku z rozdziałem pierwszym, dotyczącym wartości. Generalnie chodzi o zakorzenienie w organizacjach takiej filozofii, kultury organizacyjnej, która umożliwi ludziom zrozumienie, co naprawdę tworzy wartość we współczesnym biznesie. Jest to „nieoczekiwane błyskotliwy produkt, który wspaniale wygrywa walkę medialną i całkowicie zmienia doświadczenia klienta”<sup>30</sup>. Oto dlaczego ważna jest dziś ideologia, a nie wystarczą już „tylko” lepsze modele biznesowe.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/05/gary-hamel-what-matters-now-institutionalizing-innovation> (01.10.2012).

<sup>30</sup> G. Hamel, op. cit., preface.

## Podsumowanie

Podsumowując, można powiedzieć, że w kwestii ciągłości i zmiany w nauce o zarządzaniu odnotowano ostatnio wiele wystąpień przedstawicieli tej dziedziny wiedzy. Niniejszy artykuł odnosi się z jednej strony do wypowiedzi autorów polskich, z których najważniejsze są chyba spostrzeżenia A.K. Koźmińskiego na temat tożsamości współczesnej nauki o zarządzaniu. Refleksja metodologiczna wydaje się niezbędna, aby nauka o zarządzaniu spełniała swoje zadanie w warunkach tzw. „nowej normalności”, która wcale nie jest tak „nowa” i rewolucyjna, jak to niektórzy sądzą. To szczególnie istotne zdanie L. Balcerowicza. Drugą część artykułu zajmuje analiza ostatnich koncepcji G. Hamela, który bywa uznawany za najważniejszego guru zarządzania od czasu, gdy spopularyzował pojęcie „zarządzania 2.0”. Ostatnia jego praca to bardzo ciekawe przemyślenia dotyczące fundamentalnych problemów współczesnego biznesu i zarządzania. Szczególnie ważny wydaje się wniosek, że zmiana (zwłaszcza nieustająca innowacja) jest warunkiem przetrwania współczesnych firm w większości branż. Ale powinna się ona odbywać po przemyśleniu i przeformułowaniu fundamentalnych problemów, które nic nie straciły na znaczeniu. Ostatni kryzys te problemy wręcz wyostrzył, co prowadzi do wniosku o potrzebie „odnowy moralnej świata biznesu”.

## CONTINUITY AND CHANGE AS A PROBLEM OF MANAGEMENT THEORY IN A “NEW NORMAL” ECONOMY CONDITIONS

**Summary:** The main purpose of this paper is to take part in the discussion under the problem of continuity and change in a modern management theory and practice. The analysis is presented at the context of the new concept – the trial of new description of the contemporary economy as “new normal”. A comparison of approaches and points of views of some well known Polish researchers is presented too. The second part of the paper is focused on Gary Hamel concept “management 2.0”, especially at the context of his newest book: *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*.

**Keywords:** continuity and change of management, “new normal” economy, management 2.0.

### LITERATURA

- [1] ALUCHNA M., PŁOSZAJSKI P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, SGH, Warszawa 2008.
- [2] BALCEROWICZ L., *Świadomie kształtujemy nową normalność*, „Harvard Business Review Polska”, 10/2012.
- [3] DENNING S., <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/05/gary-hamel-what-matters-now-institutionalizing-innovation/> (10.07.2012).
- [4] FRAPPAOLO C., *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., Chichester 2006.
- [5] HAMEL G., *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass 2012.

- [6] HAMEL G., BREEN B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press, Red Horse, 2008.
- [7] HAMMER M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- [8] <http://www.amazon.com/What-Matters-Now-Competition-Unstoppable> (10.06.2012).
- [9] KIEŻUN W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Akademia L. Koźmińskiego, Warszawa 2011.
- [10] MICKLETHWAIT J., WOOLBRIDGE A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- [11] ŚWIERŻEWSKI Ł., *Nowa normalność w świecie biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, 10/2012.
- [12] VIKLUND A., <http://ffbsccn.wordpress.com/2012/04/05/the-five-things-that-matter-now-gary-hamel-what-matters-now/> (01.10.2012).