

Przepis na dobre zarządzanie

17 lutego 2021

Komentatorzy życia społecznego, politycznego i gospodarki w obecnych czasach, reprezentujący różne przekonania, często wyrażają – używając odmiennych terminologii – przekonanie, że żyjemy w czasach schyłku lub rozpadu. Katastrofalne wizje pojawiają się z coraz większą intensywnością w różnych mediach i kontekstach. Z punktu widzenia naukowców zajmujących się zarządzaniem, te dramatyczne, aczkolwiek trudno definiowalne zjawiska wynikają z rzeczywistego rozpadu czegoś, co jest bardzo ważne, a nawet kluczowe dla funkcjonowania społeczeństwa, choć w przeważającej mierze niematerialne – struktur i instytucji społecznych.



Struktury to wzorce działań razem z rolami społecznymi i relacjami między nimi. Są przyjmowane na podstawie mniej lub bardziej świadomych umów i zwyczajów społecznych. Tylko czasami są formalizowane. Dzięki nim wiemy, jako uczestnicy życia społecznego, co do nas należy, czego oczekiwać po interakcjach z innymi uczestnikami społeczeństwa, a czego oni prawdopodobnie oczekują po nas. Przykładem mogą być zasady zachowania się w miejscu pracy czy w przychodni zdrowia. Łatwo rozpoznać lekarza, wiadomo mniej więcej, co robić, jeśli

przychodzi się z objawami zapalenia spojówek. Dzięki funkcjonującym strukturom pacjent nie musi za każdym razem uzgadniać od nowa, kto jest kim, ustalać, komu ufać, a komu nie, co robić z receptą itd. Instytucje społeczne to także wzorce, tylko znacznie trwalsze i bardziej fundamentalne. Gdy działają sprawnie, są przyjmowane jako oczywiste, wręcz „naturalne”. Przykładami niech będą nowoczesna rodzina nuklearna czy zgodne z zainteresowaniami powszechnie dostępne studia wyższe.

Od jakiegoś czasu obserwujemy erozję, kruszenie się i upadek wielu spośród tych wzorców nie tylko ułatwiających, ale wręcz umożliwiających współdziałanie. Bez instytucji i struktur nie da się współpracować – zamiast systemów społecznych mielibyśmy raczej coś w rodzaju rojów lub tłumów. Powyższa kwestia wiąże się z zaufaniem. Zaufanie to taki „olej”, bez którego mechanizmy społeczne się zacierają. Więzy ludzkie nie funkcjonują bez nich. Brak elementarnego poziomu zaufania skutkuje brakiem wspólnoty i zbiorowości. Używając metafory gastronomicznej – niewłaściwie przyrządzone najszlachetniejsze nawet składniki nie są smaczne, ba, potrawa może być niejadalna, wręcz trująca, gdy kucharz nie umie łączyć składników we właściwych proporcjach i odpowiednio przygotować.

Z punktu widzenia wielu badaczy społecznych, takich jak Zygmunt Bauman, Guy Standing czy Wolfgang Streeck, obecny rozpad struktur związany jest w nowoczesnych czasach z destabilizacją systemu społeczno-ekonomicznego. Kapitalizm w ubiegłym stuleciu, mimo niekiedy bardzo poważnych kryzysów, zdolny był do samoregulacji, ponieważ, używając języka cybernetyki, sterowany był na zasadzie sprzężenia zwrotnego negatywnego, czyli sygnały zwrotne, takie jak np. protesty pracowników z powodu niestabilnej sytuacji zatrudnienia, używane były (wcześniej lub później) jako korekta systemów kontroli, np. pojawiała się legislacja chroniąca pracownika w relacji z zatrudniającym go zakładem pracy. Kapitalizm

neoliberalny od lat 80. sięgnął po inny mechanizm kontroli, oparty na sprzężeniu zwrotnym dodatnim, polegającym w uproszczeniu na tym, że sygnały korygujące prowadzą do wzmocnienia istniejących procesów. Innymi słowy, protesty przeciwko zwolnieniom prowadzą w ostatnich dziesięcioleciach do poluzowania legislacji, by umożliwić osłabienie pozycji związków zawodowych; złe funkcjonowanie sprywatyzowanych instytucji publicznych prowadzi do dalszej prywatyzacji itd. W zarządzaniu takie mechanizmy sprzyjają powstaniu dysfunkcji znanej jako błędne koła – na dłuższą metę prowadzą do utraty równowagi systemu, utraty umiejętności uczenia się i upadku.

Takie właśnie mechanizmy w ostatnich dziesięcioleciach na skalę systemową obserwujemy. Mają one silne i bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie organizacji wszystkich sektorów: przedsiębiorstw, służby zdrowia, administracji publicznej, organizacji kultury i wielu innych. Niewydolny system generuje coraz większe nierówności i powoduje coraz większe patologie, bo działa na zasadzie „więcej tego samego” – to, co spowodowało problemy, jest wykorzystywane jako rozwiązanie, tworząc kolejne problemy itd. Próżno oczekiwać, że system sam się wyreguluje, bo utracił tę właściwość w epoce neoliberalizmu. Dla uważnego obserwatora wygląda to bardzo niebezpiecznie, a gdy weźmiemy pod uwagę także towarzyszący tym błędnym kołom rozpad struktur społecznych, rzeczywiście mamy do czynienia z trudną do powstrzymania katastrofą. W tej sytuacji nie dziwi dążenie, by siłą przejąć kontrolę nad wydarzeniami, uciekając się do przemocy. Stąd coraz większy udział socjopatów w zarządzaniu, nowe badania mówią o odsetku sięgającym 21% – socjopaci nie mają zahamowani, więc sprawiają wrażenie skutecznych, aczkolwiek to wrażenie okupione jest bardzo wysokimi kosztami społecznymi i nieodwracalnymi zniszczeniami. Nie dziwi też pasywna postawa, polegająca na przemykaniu oczy i udawaniu, że wszystko jest „normalnie”, albo że wkrótce znów normalne się stanie.

Kiedyś system społeczny zezwalał na alternatywne

„przyszłości”, różne futurabilità, używając języka Franca „Bifo” Berardiego. Później je chętnie zawłaszczwał i kooptował do tworzenia swoich kapitalistycznych innowacji, nawet jeśli miały w zamierzeniu sprowadzić nowy ustrój, kapitalizmem niebędący. Więc niestety nie dziwi teraz, że nie ma nowych rozwiązań – ale za to są nowe, coraz poważniejsze problemy – mimo gigantycznego postępu nauki. Społeczeństwa i organizacje są degradowane moralnie przez władze opierające swoją skuteczność na normalizacji wciąż to nowych patologii, takich jak niszczenie środowiska, grabież dobra wspólnego, bezrefleksyjne kształcenie sprzedawane na rynku usług, erozja norm i wartości społecznych, wyparcie wartości wyższych, systemowy brak empatii i szacunku dla drugiego człowieka, rosnące nierówności, bezdomność, śmierć ludzi uciekających z krajów dotkniętych koszmarem wojny, obozy w cywilizowanych krajach dla tych, którym się uciec udało, wreszcie – śmierć wielu obywateli cywilizowanych państw w trakcie obecnej pandemii z powodu niewydolności systemu zdrowotnego.

Nie przypuszczaliśmy, szczerze mówiąc, że to jest możliwe – normalizacja codziennej całkiem niepotrzebnej śmierci setek ludzi we własnym kraju (w innych jest podobnie, często gorzej) wydawała się nam granicą nie do przekroczenia, czymś, na czym system się wreszcie wyłoży.

Co nam w tej sytuacji pozostało? Podobnie jak Henry Mintzberg, jeden z największych myślicieli współczesnego zarządzania, uważamy, że nawet w tej wysoce niesprzyjającej sytuacji można przynajmniej starać się żyć sensownie na własnym podwórku i że może nam w tym pomóc wiedza o dobrym zarządzaniu. Dobre zarządzanie to tak jak dobry kucharz. Nie zmieni świata, nie sprawi, że znikną głód i bieda, ba, nawet w kwestii kulinarnej świata nie poprawi. Jednak dobry kucharz w domu czy w restauracji to skarb – potrafi przygotować smaczne danie z wystarczająco dobrych składników, potrafi te składniki dobrać, ba, umie nawet w razie potrzeby ugotować „zupę na gwoździu”. Nie lubi niczego marnować.

Dobre zarządzanie również polega na dbałości i trosce, i także potrafi zmienić kolosalnie jakość życia w określonym, ograniczonym w czasie i przestrzeni miejscu. Niesie nadzieję na stworzenie lepszych warunków do pracy i do utrzymania życia na naszej planecie, a także dla rozwoju ludzkiej cywilizacji i kultury w zgodzie z wartościami promującymi życie, twórczość i kondycję ludzką. W dłuższym czasie może to oznaczać, że dobrze zarządzane organizacje różnych sektorów mogą przechować wartości, wiedzę wypracowaną przez ludzkość, ciągłość cywilizacji, troszkę jak zakony w czasach tuż po rozpadzie imperium rzymskiego. Może się też okazać, że nowe struktury społeczne wykrystalizują się już niedługo – wówczas dobrze zarządzane organizacje mogą rozwinąć ważne ludzkie wartości i wspierać budowę nowego systemu społecznego, zwłaszcza jeśli będzie on bardziej oddolny i zdecentralizowany, niż obecny. Anarchiści mówią o organizowaniu prefiguratywnym, czyli takim, które odzwierciedla idee przyszłego społeczeństwa, jakiego pragnie grupa ludzi. Takie organizacje mogą pomóc nie tylko nam przetrwać, ale i wyobrazić sobie w działaniu, w jakim świecie właściwie chcielibyśmy żyć. Nie tylko możemy, ale musimy o tym myśleć, jeśli chcemy powstrzymać cywilizację znajdującą się na kursie do upadku i zagłady życia na naszej planecie.

Na chwilę warto się tutaj zatrzymać. Co rozumiemy poprzez „dobre” zarządzanie? Oczywiście, aż się prosi odpowiedzieć „to zależy”, jak to przeważnie w naukach społecznych się odpowiada, gdyż nie wychodzą one na wzory czy algorytmy, jak ma to miejsce w przypadku np. nauk ścisłych. Jednakże chyba powoli brakuje nam – ludzkości – czasu, aby dzielić się tutaj wszystkimi odcieniami szarości. Dla nas obojga „dobre zarządzanie” jest oparte na dwóch fundamentach. Pierwszy to „bycie” – organizacja jest po to, aby w jej ramach mogły znaleźć dla siebie najlepsze miejsce poszczególne jednostki. Nikt nie jest idealny, stąd mogą mieć one różne deficyty zrekompensowane talentami. Tym samym organizacja jest skierowana do wewnątrz, ma tworzyć przestrzeń, w której jej

członkowie czują się spełnieni, mają poczucie sensu swoich działań i są po prostu szczęśliwi. Można za Andrzejem Bliklem stwierdzić, że jest to organizacja, która nie opiera się na systemach przemocowych. Drugie fundamentalne założenie to „wartość” – organizacja powinna jako pewna zbiorowość jednostek rozwiązywać problemy. Problemy codzienne, operacyjne, związane ze swoją bezpośrednią działalnością, a więc oferować dobre produkty, gdzie ich transakcja przyczynia się do tego, że obie strony tej transakcji są wygrane. Oraz również odnosić się do problemów wysokopoziomowych, dbając o dobro wspólne, a więc o jednostki nie przynależące do niej, o społeczeństwo na poziomie regionalnym, krajowym i globalnym.

Niestety w naszym kraju popularna w mediach i instytucjach szkolnictwa wersja zarządzania jest niemal całkowicie pozbawiona elementów refleksyjności i humanizmu oraz oderwana od tego, co, zgodnie z naszą najlepszą wiedzą, reprezentują współczesne nauki zarządzania. Erozja zaufania, która jest powszechnie widoczna w naszym kraju zarówno na poziomie polityków zarządzających krajem, jak również na mikropoziomach – w poszczególnych organizacjach/firmach, prowadzi do katastrofy, gdyż błędy są traktowane jako preteksty do pozbycia się aktywnej jednostki, wykluczenia jej ze zbiorowości, a nie jako doświadczenia edukacyjne, z których wyciąga się wnioski i ponownie próbuje wykonać dane działania, mądrzejszym o poprzednie, nieudane doświadczenie. Jest to podejście niemające z nauką zarządzania, taką jaka jest znana nam, piszącym te słowa, wiele wspólnego. W dodatku jest w przykry i szkodliwy sposób oderwane od polskich tradycji refleksji i praktyki w tej dziedzinie. Wielki polski uczony Karol Adamiecki już w latach 30. pisał o potrzebie harmonii ducha i współdziałania w organizacjach i o konieczności odpowiedniego nastawienia zarządzających. W czasach PRL i wczesnej transformacji mieliśmy wielu wybitnych naukowców zajmujących się zarządzaniem, podkreślających znaczenie wartości społecznych i humanistycznych, konieczność myślenia w kategoriach całości, obowiązek rozpatrywania rozwiązań

zarządczych w szerszym kontekście. Wymienimy tylko kilka nazwisk, ze świadomością, że jest ich o wiele więcej: Stefan Kwiatkowski, Lech Pasieczny, Krystyna Bolesta-Kukułka, Andrzej Zawiślak. Nawet po transformacji mieliśmy w Polsce oryginalny i ustrukturalizowany nurt zarządzania, wnoszący silny, także międzynarodowy wkład w wiedzę o zarządzaniu humanistycznym, zawdzięczający swą dynamikę przede wszystkim Emilowi Orzechowskiemu i jego interdyscyplinarnej, głęboko wrażliwej idei zarządzania jako tworzenia kultury (nie tylko techniki).

Dyscyplina naukowa zarządzanie w dziedzinie nauk humanistycznych została zlikwidowana w ramach tzw. reformy Gowina. Na szczęście jednak polski dorobek w zakresie alternatywnego zarządzania nie uległ likwidacji. Istnieją (niestety rozproszone) środowiska zajmujące się nim, a także historiografia zarządzania reprezentowana przede wszystkim przez Tomasza Ochrowskiego, troskliwie ten dorobek gromadząca i opisująca dla przyszłych pokoleń. Mimo smutnego tonu naszego felietonu nie chcemy – i nie musimy – zakończyć go nutą ponurą.

Stąd na koniec tekstu, który ukaże się w ostatnich dniach karnawału, chcielibyśmy się podzielić przepisem nie na pączki, lecz właśnie na „dobre zarządzanie”. Nie będzie to przepis na danie główne, a jedynie właśnie na przystawkę, od której warto zacząć posiłek w swoim najbliższym gronie:

- 1) słuchaj innych – 50% składników;
 - 2) ufaj, że to, co inni próbują przekazać, jest dla nich ważne – 30% składników
- i pozostałe 20% składników:
- 3) bądź trochę naiwny – daj drugiej osobie szansę;
 - 4) zadaj sobie pytanie, czy ewentualne rozbieżności nie wynikają z Twojej niedoskonałej komunikacji;

5) ciesz się tym, że ktoś chce z Tobą rozmawiać i dzielić się swoją perspektywą.

Życzymy Państwu i sobie, aby rok 2021 był lepszy, niż 2020, abyśmy doświadczenia z 2020 roku przekuli na mądrzejsze działania, aby pomogły nam one stanąć wobec wyzwań ogólnoludzkich, przed którymi właśnie stanęliśmy. Aby wiosna przyszła piękna i lekka do nas wszystkich, co przy obecnie trwającej pandemii jest wyzwaniem. Aby Wasze dzieci wzbogaciły się w wiedzę na bazie obecnej sytuacji, bo one za chwilę będą odpowiadać za dobre zarządzanie – zarządzanie budujące nasze wspólne dobro.

Autorstwo: prof. Monika Kostera, dr hab. Jakub Brdulak

Zdjęcie: [minervastock \(pl.DepositPhotos.com\)](https://www.minervastock.pl/DepositPhotos.com)

Źródło: [NowyObywatel.pl](https://nowyobywatel.pl)