

Sławomir Banaszak

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Polscy menedżerowie wobec teorii organizacji i zarządzania

STRESZCZENIE Autor skupia się na socjologicznej analizie empirycznych badań nad polskimi menedżerami prowadzonymi w strategii ilościowej oraz jakościowej. Główną tezę artykułu jest niedoceniecie, a nawet bagatelizowanie procesu kształcenia, a także banalizowanie kwestii samorozwoju. Autor próbuje dokonać wstępnej syntezy badań oraz wskazać na zasadnicze elementy teorii organizacji, które dają się wykorzystać w pracy menedżera. Osobnym, bardzo istotnym zagadnieniem poruszonym w referacie jest kwestia umiejętności stosowania wiedzy w praktyce zarządzania. Autor konfrontuje opinie menedżerów z analizą zawartości grup dyskusyjnych na jednym z portali zawodowych, badaniami terenowymi nad polskimi menedżerami, a także z raportami Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE

MENEDŻEROWIE,
MENEDŻERYZM,
ZARZĄDZANIE,
ORGANIZACJA,
SOCJOLOGIA EDUKACJI

Wprowadzenie

Teoria i empiria. Zwykle te terminy są sobie przeciwstawiane. Niekiedy nawet teoria, teoretyzowanie oraz teoretycy traktowani są z pobłażaniem. Bezpośrednie empiryczne doświadczenie bywa wyżej cenione. Zasadne jest zatem pytanie, czy

w tak istotnej społecznie dziedzinie, jaką jest zarządzanie, wzajemne relacje między teorią a empirią i praktyką są określone? Czy podlegają refleksji oraz czy i w jakich warunkach możliwa jest synteza ujęć teoretycznych, empirycznych oraz organizacyjnej codzienności? Tym zagadnieniom poświęcony jest niniejszy tekst. Stawia on w centrum menedżerów jako demiurgów zarządzania, jako tę kategorię społeczną, która z racji pełnienia funkcji kierowniczych decyduje o losach podległych pracowników. Pośrednio zatem od jakości procesów organizacji i zarządzania zależy kształt stosunków pracy w skali makrosocjalnej, kształt stosunków gospodarczych oraz ich siła oddziaływania. Jak stwierdza Agnieszka Kołodziej-Durnaś (2012, s. 110–114), analizując tzw. faktor menedżerski w kształtowaniu kultury organizacji, wartości uznawane przez menedżerów emanują na organizację i na otoczenie, stąd warto wspierać zarządców m.in. w kształtowaniu demokratycznego modelu zarządzania.

Niniejszy tekst oparty jest na rozwijanej od kilkunastu lat refleksji odnoszącej się do miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach (Banaszak, 2006), na empirycznych zmaganiach się z menedżeryzmem, tożsamością, edukacją i kulturą menedżerską (Mintzberg, 2005; Banaszak, 2011), a także na bezpośrednich obserwacjach procesów zarządzania – tak w przedsiębiorstwach, jak w organizacjach pozagospodarczych (zob. Banaszak, 2013). Teza, którą stawiam, wydaje się na pozór oczywista: menedżerowie nie doceniają kształcenia jako procesu przyswajania i przekształcania wiedzy. Tym samym mają określone trudności z syntezą własnych doświadczeń edukacyjnych, praktycznych i życiowych w jedną spójną strukturę oddziałującą na efektywność pracy jako zarządców. Wprawdzie dane empiryczne, które powołuję w niniejszym tekście, nie mają charakteru reprezentatywnego w sensie statystycznym, niemniej, o czym jestem przekonany, zachowują tzw. reprezentatywność typologiczną. Odnoszą się bowiem do określonych typów menedżerów, obecnych w różnych organizacjach, a także głównie do kształcenia na poziomie studiów Master of Business Administration (MBA).

Pojęcie menedżera

Słowo „manager” wywodzi się z języka angielskiego, gdzie oznacza: 1) osobę, która zarządza przedsiębiorstwem albo jego częścią; 2) osobę, która kieruje działalnością sportowca albo drużyny; 3) osobę, która nadzoruje środki pieniężne i wydatki; 4) osobę, która kieruje karierą. Język polski z kolei oferuje następującą definicję: „menedżer – kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa” (Szymczak, 1993). Wszystkie te terminy są rozumiane synonimicznie. Wydaje się jednak, że w praktyce występuje tendencja do przypisywania „menedżerowi” większego znaczenia niż „kierownikowi”. Powyższa definicja to potwierdza, wskazuje bowiem na usytuowanie menedżera w wielkim przedsiębiorstwie. Kierownik natomiast to „osoba kierująca, zarządzająca działem jakiejś instytucji, przedsiębiorstwa, należąca do kierownictwa instytucji, organizacji” (Szymczak, 1993). Widać więc, że kierownik jest nieco niżej usytuowany. Co więcej, z przytoczonych definicji językowych wyłania się pewna obecna w praktyce organizacyjnej hierarchia: z dyrektorem na czele, menedżerem i – dalej – kierownikiem.

Podobne ujęcie występuje w słowniku wyrazów obcych, gdzie menedżer to: „1) osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią; 2) osoba zajmująca się organizowaniem występów artysty, sportowca albo zespołów artystycznych lub sportowych”. W słowniku tym znajduje się ponadto hasło „manager”: „w krajach anglosaskich – menedżer, kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego” oraz „dyrektor”. Tego ostatniego

określa się jako „osobę stojącą na czele i kierującą pracą instytucji, przedsiębiorstwa, zakładu” (Sobol, 1995). Oba słowniki wiążą zatem „menedżerów” ze strukturą gospodarczą, a nie instytucjami pozagospodarczymi.

Skoro mowa o angielskiej etymologii słów związanych z kierowaniem i zarządzaniem, warto również odwołać się do „nadzoru” jako określenia pokrewnego w stosunku do pozostałych analizowanych określeń. W języku angielskim bowiem dla oznaczenia nadzorca i kierownika funkcjonuje słowo „supervisor”. Problematiczne jest zatem to, czy czynności związane z dozorem mogą być uznane za mieszczące się w definicji kierownictwa. Twierdząco na tak postawione pytanie odpowiada na przykład wybitny amerykański socjolog, badacz struktury społecznej Stanów Zjednoczonych oraz procesów kształtowania się społecznych elit, Charles Wright Mills. Uczony ten stwierdza, że dyrektorzy to ci, którzy „nadzorują pracę przedsiębiorstwa, kierują nim” (Mills, 1965, s. 196).

Z kolei Peter F. Drucker, inny wybitny znawca problematyki zarządzania, mówi że brygadziści nie mieszczą się w pojęciu „menedżera”. Stanowią oni „nadzór w dosłownym znaczeniu tego terminu” i nie mają władzy decydowania (Drucker, 1992, s. 18–19). Zdaniem Druckera, nie wystarczy być zwierzchnikiem innych, aby być menedżerem. Zwierzchnik jest bowiem tylko czymś przełożonym, nie podejmuje natomiast decyzji. A istotnym wyróżnikiem pracy kierowniczej jest właśnie możliwość decydowania.

Stanowiska tzw. bezpośredniego dozoru uznaje również za pełnoprawne stanowiska menedżerskie John Kenneth Galbraith (1973). Wchodzą one w skład większej grupy nazywanej przez autora technostrukturą:

Jest to stowarzyszenie ludzi posiadających zróżnicowaną wiedzę techniczną, doświadczenie lub inny talent, którego potrzebuje nowoczesna przemysłowa technologia i planowanie. Grupa ta sięga od kierowników nowoczesnych przedsiębiorstw przemysłowych aż po specjalistów wykraczających tylko w niewielkim stopniu poza kategorię „siły roboczej” i obejmuje dużą ilość ludzi o wielu nader zróżnicowanych zdolnościach (Galbraith, 1973, s. 183).

W przytoczonych definicjach uwidoczniają się różnice w ujmowaniu zwłaszcza najniższych szczebli zarządzania – zrazu odmawia się im przynależności do kategorii menedżerów, innym razem uznaje się je za pełnoprawne stanowiska związane z organizacyjną władzą. Te różnice odzwierciedlają także, po części, kulturowe zróżnicowania dróg menedżerskiego awansu. W Polsce dla przykładu do rzadkości należy awansowanie od robotnika przez brygadzystę, majstra, kierownika zmiany, dyrektora fabryki aż po zarząd przedsiębiorstwa jako całości – inaczej niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie tego typu zjawiska mają miejsce. Z jednej strony umacniają słynny *american dream*, z drugiej – stanowią zwykły sposób na kształtowanie własnego życia zawodowego. Ciekawe jest tu stanowisko Druckera, który we wcześniejszych swoich publikacjach akcentował owe różnice między Ameryką i Europą, podkreślając właśnie możliwość, jaką daje ten pierwszy system. W kolejnych wypowiedziach, jak widać, amerykański uczony zmienił zdanie, zwłaszcza w odniesieniu do kwalifikowania brygadzystów jako menedżerów, wraz z kluczową rolą decydowania. Peter Drucker (1992, s. 13) podkreśla także skuteczność jako charakterystyczną cechę menedżerską: „Być skutecznym to właściwe zajęcie dla szefa. Już w samym jądrze słowa «executive» (szef, kierownik) zawiera się czasownik «to execute» – wykonać coś, a to już bardzo blisko skuteczności”. Autor utożsamia skuteczność ze zdolnością do podejmowania decyzji, zwłaszcza decyzji doniosłych dla organizacji. Menedżerowie decydują więc

o kierunku i jakości pracy, czyli o tym, co ma znaczący wpływ na całą organizację, jej osiągnięcia i wynik. To nie wszystko, ponieważ Drucker posuwa się o krok dalej, gdy stwierdza, że „w każdej z naszych organizacji są ludzie, którzy nikim nie kierują, a są kierownikami”, oraz gdy nazywa kierownikami „tych pracowników umysłowych, menedżerów lub specjalistów, od których, z racji ich stanowiska lub wiedzy, oczekuje się podejmowania, i to w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości” (Drucker, 1992, s. 20). Wydaje się, że zakwalifikowanie menedżerów oraz specjalistów do jednej syntetycznej kategorii nie jest zabiegiem trafnym. Ponadto – jako warunek konieczny i wystarczający zarazem – występuje tu podejmowanie decyzji.

Analizowane pojęcia i – na tym tle – różne ujęcia kierowania i samych kierowników wskazują na sporą dowolność w pojmowaniu tak ważnej organizacyjnie i doniosłej społecznie kategorii. Autorzy przywoływanych ujęć nader często zapominają o elementarnej konsekwencji metodologicznej, jaka musi towarzyszyć każdemu, kto podejmuje się definiowania pojęć fundamentalnych dla danej dyscypliny bądź dla praktyki. „Menedżer” lokuje się w obu tych sferach. Oznacza to, że jego precyzyjne zdefiniowanie jest warunkiem koniecznym w dyskusji na temat miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych stosunkach gospodarczych i społecznych. Na użytek niniejszego opracowania zastosuję pojęcie menedżera zbliżone raczej do *top managementu* oraz ewentualnie do średniego poziomu zarządzania (zob. też Banaszak, 2006, 2011).

Edukacyjny kontekst postaw wobec teorii

Nie ma wątpliwości, że edukacja pojęta szeroko, jak również wężiej rozumiane kształcenie, w tym kształcenie akademickie, to czynniki oddziałujące na postawy menedżerów wobec teorii. Rzecz jasna, sama teoria może tu być różnie rozumiana: w odcieniach dyscyplinarnych i klasycznym podziale na przyrodznawstwo, nauki społeczne i humanistyczne oraz wewnątrz konkretnych dyscyplin.

W niniejszym opracowaniu przyjmuję rozumienie teorii jako zespołu twierdzeń teoretycznych, które są potwierdzone empirycznie (zob. Kotarbiński, 1961; Kmita, 1975). Oznacza to, że hipoteza nie jest teorią. Nie jest nią także koncepcja, którą pojmuję jako mniej lub bardziej trafnie osadzoną strukturę hipotez oraz tez wywiedzionych z danych faktograficznych, która jednakże nie zyskała jednoznacznego potwierdzenia empirycznego. Wreszcie, pomysł teoretyczny, kolejny termin odnoszący się do „teoretyzowania” w ogóle, rozumiem jako swoistą koncepcję, która ma charakter względnie spójny, ale która ma nikłe osadzenie w empirii. Wikła w większym stopniu intuicję badacza, a także jego kreatywność.

Historia nauki, w tym historia nauk społecznych, pełna jest pomysłów teoretycznych (o mniejszej lub większej wartości oraz mocy wyjaśniającej), koncepcji – tych spójnych, miasternie konstruowanych w relacji do wcześniejszej chronologicznie myśli i na podstawie danych faktograficznych z odwołaniem się do własnych obserwacji i doświadczeń. Najmniej w niej teorii. Dlaczego? Ponieważ tak szybko płynie społeczne życie? Niekoniecznie. Moim zdaniem, przyczyną są tu raczej kompetencje w zakresie hermeneutyki, filozofii klasycznej i współczesnej, refleksji nad zjawiskami i procesami społecznymi nowoczesnego świata analizowanymi zawsze w kontekście historyczno-porównawczym. A także poważne niekiedy luki w wiedzy oraz kompetencjach w zakresie projektowania, realizacji oraz analizowania własnych badań empirycznych.

Dlatego w niniejszym tekście pod tytułowym pojęciem teorii organizacji i zarządzania będę rozumiał konglomerat pomysłów, koncepcji oraz teorii obecnych we współczesnych

analizach tych mikroświatów społecznych i promieniujących na codzienną praktykę zarządzania. Pośrednio oznacza to, że współcześni menedżerowie pozostają pod wpływem teorii, koncepcji, pomysłów teoretycznych, tzw. obiegowej wiedzy naukowej, prawd i półprawd na temat zarządzania. Osobne jest pytanie, czy ta „świadomość”, czyli struktura złożona z wiedzy oraz niewiedzy w danym przedmiocie, jest w jakikolwiek sposób modyfikowana w toku zawodowego życia? Czy wreszcie ewentualne modyfikacje nadążają za zmieniającymi się uwarunkowaniami funkcjonowania organizacji oraz ich otoczenia? Wszystkie te problemy mieszczą się w pojęciu edukacji menedżerskiej. Jest ona w niniejszym opracowaniu reprezentowana przez studia MBA, ponieważ tego rodzaju kształcenia dotyczą przytaczana wypowiedź i analizowane wypowiedzi badanych menedżerów, dlatego rozpoczniemy od nieco formalnej strony studiów ekonomicznych oraz studiów w zakresie zarządzania.

Analizując stan edukacji menedżerskiej w Polsce, odwołam się zatem do ustaleń pokontrolnych instytucji powołanej do oceny jakości kształcenia w uczelniach wyższych. W raporcie podsumowującym działalność Państwowej Komisji Akredytacyjnej (PKA) w latach 2001–2007 m.in. czytamy:

Minione 6 lat były okresem intensywnej pracy: na 130 posiedzeniach Prezydium Komisji podjęto ponad 2000 uchwał w sprawie oceny jakości kształcenia oraz zaopiniowało ponad 1800 wniosków o uzyskanie uprawnień do prowadzenia kierunku studiów. Obligatoryjnej ocenie podlegały wszystkie jednostki prowadzące studia wyższe, tak w uczelniach publicznych, jak i niepublicznych. Z ogólnej liczby 118 kierunków studiów 100 kierunków zostało (co najmniej jednokrotnie) ocenionych w większości polskich uczelni (PKA, 2007, s. 7).

Jak można się zorientować już z tych tylko wstępnych słów raportu, instytucja ta jest mocno obłożona pracą. Rzecz jasna, nie oznacza to, że jest jednocześnie sprawna w znaczeniu rzetelności prowadzonych czynności kontrolnych oraz trafności wniosków. Ponieważ jednak nie dysponuję dokładniejszymi danymi, trudno w takim stanie rzeczy formułować daleko idące wnioski co do funkcjonowania samej Komisji.

Skupię się zatem na danych udostępnionych przez PKA, by zobrazować stan kształcenia na kierunkach ekonomia oraz zarządzanie i marketing (obecnie zarządzanie) jako kierunkach w największym stopniu zorientowanych na kształcenie menedżerów. Rzecz jasna, specyficzne specjalności menedżerskie tworzone na takich kierunkach, jak socjologia, pedagogika, politologia itp. również „dostarczają” na rynek pracy menedżerów rozmaitych specjalności, niemniej z uwagi na skalę zjawiska i – przede wszystkim – brak wydzielonych danych w raporcie PKA skupiam się na wspomnianych kierunkach studiów prowadzonych przez polskie uczelnie publiczne i niepubliczne.

W raporcie PKA (2007, s. 61) podsumowującym ocenę jakości kształcenia na kierunku ekonomia Danuta Strahl informuje, że Komisja oceniła 111 ze 113 jednostek organizacyjnych prowadzących ten kierunek, z czego 57 stanowiły jednostki uczelni publicznych, a 54 – niepublicznych. Łączna liczba studentów kształcących się na kierunku ekonomia wynosiła 104 119 osób, co stanowiło 5,4% ogólnej liczby studentów (z czego 58 174 osób to studenci uczelni publicznych, a 45 954 – uczelni niepublicznych).

Negatywne oceny nie stanowiły zbyt wysokiego odsetka ogółu przeprowadzonych ocen (3,2%). Dotyczą one jednak w większości uczelni publicznych, co musi zastanawiać. Z pewnością natomiast bardzo złym sygnałem jest liczba ocen warunkowych. Oznacza ona bowiem, że ponad 36% kontrolowanych jednostek wykazuje jakieś mankamenty. Danuta

Strahl kataloguje te przyczyny w następujący sposób: kadra akademicka, program i proces kształcenia, prace dyplomowe oraz egzamin dyplomowy, badania naukowe, organizacja zajęć, baza dydaktyczna (PKA, 2007, s. 62–65).

Rzeczywiście obszary oceny są wskazane trafnie, jako rzutujące na przebieg procesu kształcenia i jego jakość. Również szczegółowe przyczyny wydania ocen warunkowych rzucają wiele światła na defekty organizacyjne ocenianych jednostek. W obszarze kadry naukowej uzasadniającej kierunek wskazuje się na brak zgodności specjalności naukowej nauczycieli akademickich, tworzących tzw. minimum kadrowe, z zakresem dydaktycznym kierunku ekonomia, a także „niewłaściwej struktury specjalności naukowych nauczycieli akademickich koncentrującej pracowników w jednej specjalności” (PKA, 2007, s. 62). To bardzo ważny wniosek i rzeczywista przyczyna – trudno bowiem uznać, że efektywne kształcenie na danym kierunku może się odbyć, z punktu widzenia kompetencji absolwenta, bez udziału wykwalifikowanej oraz wyspecjalizowanej kadry naukowej. Stąd wskazywane przez Komisję uchybienia formalne, związane na przykład z brakiem oświadczeń nauczycieli akademickich dotyczących zakwalifikowania do minimum kadrowego dla kierunku czy dyplomów poświadczających kwalifikacje, należy uznać nie tylko za trafne, lecz także za wydatnie obniżające poziom kwalifikacji absolwenta.

Tym samym można sformułować ogólniejszy wniosek odnoszący się do jakości pracy przyszłych zarządców: część z nich odbiera niezbyt dobre wykształcenie, oparte nierzadko na nieadekwatnych do współczesnych zjawisk gospodarczych koncepcjach, przez co rośnie rola kształtowania kompetencji w miejscu pracy. Jeśli natomiast zdamy sobie sprawę, że środowisko pracy składa się ze względnie podobnie wykształconych menedżerów i specjalistów wchodzących z sobą w rozmaite interakcje i że współczesne przedsiębiorstwa nie zawsze stawiają na rozwój pracowników, to w sposób oczywisty owo niedomaganie będzie wywierać wpływ na stan gospodarki. Konstatacja ta akcentuje rangę edukacji akademickiej w nowoczesnych społeczeństwach i ich strukturach gospodarczych, wskazując jednocześnie na znaczenie edukacji całożyciowej jako czynnika kształtującego osobowość i tożsamość jednostki. Niemniej pewien początkowy „kapitał” w postaci realnych bądź tylko formalnych kwalifikacji jest, moim zdaniem, przeważającym czynnikiem sytuującym jednostki w określonych miejscach struktury organizacyjnej przedsiębiorstw i – tym samym – w strukturze klasowo-stanowej społeczeństwa.

Prócz kadry eksperci Komisji sformułowali jednakże wiele uchybień w zakresie programu i procesu kształcenia. W szczególności podkreślali oni nierealizowanie standardów nauczania na studiach niestacjonarnych, na przykład: niepełną realizację treści programowych w związku ze zbyt małą liczbą godzin oraz usuwanie z planu studiów kluczowych przedmiotów, jak makro- czy mikroekonomia (PKA, 2007, s. 62). Dodatkowo Komisja zwróciła uwagę na prowadzenie projektów oraz innych form zajęć wymagających nakładu pracy własnej studenta, z pominięciem jakichkolwiek efektów tych zajęć. Wreszcie, podkreślano niezgodną z reprezentowaną przez wykładowcę specjalnością naukową obsadę zajęć, prowadzenie zbyt dużej liczby zakresowo rozbieżnych wykładów przez jednego wykładowcę, a także „zbyt niski udział zajęć o charakterze aktywizującym” (s. 63).

Wskazane przez Państwową Komisję Akredytacyjną uchybienia w prowadzeniu procesu kształcenia wyraźnie wskazują na to, że część absolwentów kierunków i specjalności ekonomicznych w Polsce zyskuje jedynie formalne kwalifikacje. Zyskuje dyplomy, nie zyskuje kwalifikacji. Raz jeszcze, w świetle dotąd przytoczonych danych, postawię tezę, że mylne jest pojmowanie każdego procesu kształcenia jako postępu. Jestem przekonany, że źle

skonstruowany proces kształcenia, wklajający nieadekwatną kadre naukowo-dydaktyczną moze przyczynic sie do regresu kwalifikacji i – przede wszystkim – osobowosci absolwenta. Wyrabia sie w nim przekonanie, ze studia i wyzsza uczelnia to nie sa miejsca rzeczowej dyskusji, sporu naukowego i dowodzenia swoich racji, lecz instytucje, w ktorzych szafuje sie dyplomami, w ktorzych wystepuje swoisty prymat czesnego nad jakością zdobywanej wiedzy, miejsca, w ktorzych prym wioda – mówiac językiem Platona – zarobnicy bez fachu, wreszcie miejsca, które zarobnicy bez fachu rokrocznie opuszczaja.

To jednak nie wszystkie zarzuty, które Państwowa Komisja Akredytacyjna sformulowała pod adresem uczelni prowadzających kierunek „ekonomia”. Istotnym elementem pokontrolnych raportów są uchybienia w zakresie prac dyplomowych oraz egzaminów dyplomowych. Jak stwierdza Danuta Strahl (PKA, 2007, s. 63–64), w wielu uczelniach tematyka prac wyraźnie odbiegała od nauk o gospodarce:

Tematyka wielu prac ciążyła wyraźnie do nauk rolniczych, co miało miejsce w uczelniach publicznych o profilu innym niż ekonomiczny oraz w uczelniach niepublicznych, w ktorzych kadra akademicka reprezentowała nauki rolnicze lub inne (np. „Wartość nasienia knurów rasy polskiej białej zwiślouchej pochodzącej z różnych ośrodków hodowlanych”, „Badania nad populacjami dżdżownic na wybranych stanowiskach pracy”, „Zmiany zawartości witaminy C podczas dojrzewania i magazynowania jabłek”).

Dodatkowo podkreśla się: „niezadawalający poziom prac dyplomowych: brak wyraźnie sformułowanego problemu i celu badawczego, brak oceny i opisu zjawisk, pominięcie jakichkolwiek metod analizy ekonomicznej, brak odniesienia się do właściwej literatury, zbyt skromna literatura” (s. 64).

Trzeba przyznać, że rezultaty kontroli mogą nie tylko zatrwożyć tych, którzy prowadzą studia ekonomiczne zgodnie ze standardami, a nawet oferując studentom pewien naddatek, lecz także ponownie skłaniają do refleksji nad stanem rynku pracy i zarządzania polskimi przedsiębiorstwami. Okazuje się bowiem, że dyplom licencjata lub tytuł zawodowy magistra ekonomii niewiele znaczą już nie jedynie z uwagi na ich słabą jakość, ale i z uwagi na całkowite rozminięcie się z formalnym kierunkiem kilkuletniego studiowania. W analogicznej sytuacji, która mogłaby mieć miejsce na przykład na wielkomijskim targu, mielibyśmy do czynienia z oszustwem dokonanyim przez kramarza na kliencie i sprzedaży ziemniaków jako pomarańczy (zob. też Kozyr-Kowalski, 2005). Innymi słowy, wydaje się, że współczesnym problemem akademickiej edukacji oraz – pośrednio – rynku pracy jest już nie tylko brak optymalizacji tych dwóch struktur, lecz także brak jakiegokolwiek zgodności poświadczonych dyplomów z realnymi kwalifikacjami absolwentów. Trzeba przyznać, że to już sytuacja alarmująca, a biorąc pod uwagę skalę zjawiska (mam tu na myśli współczynniki skolaryzacji oraz liczbę studentów w systemie), mogąca oddziaływać w stopniu wysokim na rynek pracy i – rzecz jasna – na sam system edukacji. Tym bardziej że opisywany stan rzeczy nie jest prawdopodobnie nowy, z pewnością natomiast wcześniej już mieliśmy do czynienia z przeludnieniem struktur edukacyjnych.

Wnioski pokontrolne zawierają dodatkowo wskazania na pozostałe sfery funkcjonowania uczelni i prowadzenia kierunków. Eksperti PKA podkreślają m.in. ograniczanie recenzji prac dyplomowych do jednego zdania, tworzenie zbyt licznych grup seminaryjnych oraz ćwiczeniowych, „bardzo skromne zbiory biblioteczne”, że warunki lokalowe czy kiepskie wyposażenie sal dydaktycznych (PKA, 2007, s. 64–65). Za rażący Komisja uznała przypadek uczelni, w której stwierdzono:

(...) istotne odstępstwa od standardów nauczania jak np. zaniżanie do 30% obowiązującego wymiaru godzin i treści programowych przedmiotów ujętych w standardach nauczania, prowadzenie studiów eksternistycznych dla 95% ogółu studentów bez odpowiednich materiałów dydaktycznych pozwalających na nabycie przez studentów odpowiednich umiejętności, bez etapowej weryfikacji pracy własnej studenta. Stwierdzono również prowadzenie egzaminów bez zapewnienia minimum warunków dla jego obiektywizmu, tj. w dużych grupach studentów siedzących zbyt blisko siebie i piszących identyczne tematy egzaminacyjne. Wystąpiły też przypadki prowadzenia egzaminów w tzw. salach zamiejscowych przy braku nadzoru osoby prowadzącej przedmiot, bez sprawdzania dokumentu tożsamości studenta przez osobę prowadzącą egzamin (s. 65).

Oczywiście, opisywana uczelnia uzyskała negatywną ocenę PKA. Niemniej przypadek ten wskazuje na uchybienia o bardzo głębokim anomicznym charakterze.

Nieco inna sytuacja występuje w przypadku kierunku zarządzanie i marketing (obecnie: zarządzanie). Ogólna liczba jednostek w kraju, które prowadzą ten kierunek, wynosi 171. Państwowa Komisja Akredytacyjna do 2006 roku skontrolowała 154 z nich, z czego 53 to uczelnie publiczne, a 101 niepubliczne. Oceniane jednostki kształciły 205 739 studentów, co stanowiło 10,7% ogólnej liczby studentów w Polsce, z czego 104 562 kształciło się w uczelniach publicznych, a 101 177 w uczelniach niepublicznych (PKA, 2007, s. 192).

Inaczej niż w przypadku ekonomii kształtował się odsetek negatywnych ocen. Był większy i wynosił 9,5%, z czego 6,5% stanowiły uczelnie niepubliczne, a 3% uczelnie publiczne. Nieco niższy był natomiast odsetek ocen warunkowych (30,8%). Uczelnie niepubliczne w 19,5% wykazywały w pokontrolnych raportach jakieś uchybienia, z kolei dla uczelni publicznych odsetek ten wynosił prawie 11,3%. Podobnie oznacza to, że w trzeciej części jednostek pojawiały się określone problemy i mankamenty związane z prowadzeniem kierunku. Prócz niespełniania formalnych wymogów związanych ze składaniem i przechowywaniem oświadczeń nauczycieli akademickich o zgodzie na zaliczenie do tzw. minimum kadrowego pojawiły się kwestie o donioślejszym dla studenta i absolwenta charakterze.

Mianowicie, jak wylicza Danuta Strahl, są to: „niespełnienie wymogów dotyczących minimum kadrowego – określonych przepisami prawa – głównie z powodu braku zgodności specjalności naukowej nauczycieli akademickich tworzących to minimum zakresem dydaktycznym kierunku” (PKA, 2007, s. 193). Ponadto Komisja podkreśliła niespełnianie wymogu utrzymywania określonej relacji między liczbą nauczycieli akademickich mających tytuł profesora lub stopień doktora habilitowanego a liczbą studentów przypadających na każdego z nich. Warto zauważyć, że biorąc pod uwagę przesłanki, jakimi kierował się ustawodawca, czyli dostępność nauczycieli akademickich, indywidualizację kontaktu między wykładowcą a studentem czy wreszcie uogólniony poziom kształcenia, zachwianie wspomnianych proporcji nie może pozostać bez wpływu na jakość dyplomów. Innymi słowy, masowość kształcenia w połączeniu z nierespektowaniem określonych zapisów nieuchronnie prowadzi do obniżenia jakości prowadzonych zajęć akademickich, prac dyplomowych oraz – ostatecznie – tytułów: licencjata i magistra zarządzania. Rzecz jasna, ten stan rzeczy powoduje także znaczące konsekwencje dla rynku pracy, na który trafia pewna liczba specjalistów i zarządców, którzy przez system edukacji nie zostają wyposażeni nawet w przeciętny zasób wiedzy i umiejętności. Trudno zatem upominać się o rozbudzenie w absolwentach chęci samodzielnego myślenia i stawiania pytań. Tym bardziej że wskazane niedomogi systemu edukacji trafiają na względnie podatny grunt gospodarki, pozornie tylko opartej na wiedzy.

Lista zebranych pokontrolnych zarzutów pod adresem wybranych instytucji akademickiego kształcenia zarządców jest dłuższa. Danuta Strahl pisze, że powtarzające się uchybienia, to m.in. niewłaściwa realizacja standardów nauczania, przejawiająca się nie tylko w okrawaniu godzin zajęć na studiach niestacjonarnych, lecz także wprost braku niektórych treści programowych w tym trybie studiów. Dodatkowo kontrolerzy PKA wskazali na obsadzanie zajęć nauczycielami akademickimi niemającymi odpowiedniego przygotowania (specjalności) lub powierzanie wykładów akademickich osobom z tytułem zawodowym magistra (PKA, 2007, s. 193). Wreszcie, podkreślano niezadowalający poziom prac dyplomowych czy – podobnie jak w przypadku kierunku ekonomia – lakoniczność recenzji tych prac. Również baza dydaktyczna – warunki lokalowe i niewielkie zbiory biblioteczne wpływają, jak się wydaje, na jakość kształcenia na kierunku zarządzanie i marketing (oraz – oczywiście – na każdym innym).

Jak widać, wnioski pokontrolne wskazują jednoznacznie na poważne niekiedy niedociągnięcia w procesie kształcenia, a także – co warto podkreślić – na notoryczność wielu z nich. Mam tu na myśli zwłaszcza poziom prac dyplomowych, plany studiów, obsadę zajęć, miżerne zbiory biblioteczne. Danuta Strahl zebrała także wyniki kilkuletniej pracy ekspertów PKA w formie mocnych i słabych stron ocenianych instytucji. Właśnie prace dyplomowe zaliczono do słabych stron kierunku zarządzanie i marketing prowadzonego przez podlegające akredytacji jednostki. Świadomie zwracam na ten aspekt uwagę, gdyż jestem zdania, że jest to jeden z najważniejszych elementów procesu kształcenia, który nie tylko pełni funkcje ściśle edukacyjne, lecz także kształtuje osobowość dyplomantów, ich zdolności percepcji i recepcji określonych zjawisk i procesów (w tym przypadku: gospodarczych i organizacyjnych), kształtuje relację mistrz–uczeń, budzi prawdziwe zainteresowanie kierunkiem studiów, a czasami nawet pasję. We wnioskach pokontrolnych możemy przeczytać, że zastrzeżenia budził zarówno poziom prac magisterskich i licencjackich, jak i ich luźny związek z kierunkiem (PKA, 2007, s. 203). Jestem przekonany, że czynnikiem walnie przyczyniającym się do wskazanych uchybień jest przeludnienie – zarówno systemu edukacji akademickiej w Polsce w ogóle, jak i poszczególnych kierunków w skali kraju, uczelni czy wreszcie poszczególnych grup seminaryjnych. W niektórych badanych jednostkach liczyły one nawet 90 osób (s. 204), co wydaje się liczbą całkowicie abstrakcyjną z punktu widzenia efektywności kształcenia czy indywidualizacji tego procesu.

Na zakończenie pragnę dodać, że wskazane przez Państwową Komisję Akredytacyjną uchybienia, których dopuszczają się instytucje kształcące na kierunku ekonomia oraz zarządzanie i marketing, mają oprócz ewidentnie prawnego charakteru, związanego z odstępstwem od ustawy i rozporządzeń regulujących zasady prowadzenia studiów w uczelni wyższej, wymiar socjalizacyjny. Otóż studenci i absolwenci tych kierunków prowadzonych przez kiepskie jednostki nabywają określonych nawyków, przyzwyczajień, utrwała się w nich niezwykle groźne przekonanie, że dyplom ukończenia wyższej uczelni także można kupić, że uczelniany „rynek” może być traktowany jak każdy inny rynek towarowy. Owo utowarowanie odnosi się również do kategorii nauczycieli akademickich, którzy tak są właśnie postrzegani oraz traktowani – jako dostawcy pożądanego dobra. Nie jak ci, którzy skłaniają do myślenia, nie jak mistrzowie, nie jak ci, którzy inspirują pośrednio lub bezpośrednio określone pomysły, a nawet innowacje organizacyjne i gospodarcze, lecz jako ci, którzy przynajmniej nie powinni przeszkadzać w uzyskaniu dyplomu. Trzeba przyznać, że nie jest to z pewnością merytokratyczny model edukacji i gospodarki.

Kształcenie (się): menedżerskie opinie i uwagi

Wykorzystane w tej części wypowiedzi są częścią większego projektu badawczego (zob. Banaszak, 2011). Analizowane tu wywiady pogłębione z menedżerami zostały przeprowadzone w styczniu 2009 roku. Ogółem zrealizowano 31 wywiadów. Ponadto w ramach pilotażu narzędzia przeprowadzono trzy wywiady, w tym dwa z menedżerami wyższego szczebla i jeden z menedżerem średniego szczebla. Rezultatem pilotażu było nieznaczne przeformułowanie listy dyspozycji do wywiadu, a także wnioski co do miejsca przeprowadzenia wywiadu – z wyraźnym naciskiem na jego przeprowadzenie poza biurem jako miejscem świadczenia pracy przez respondentów. Przesłanką do takiego zalecenia były zadania wykonywane przez menedżerów w trakcie obecności w biurze i związane z codziennymi obowiązkami: koordynowanie pracy podległych pracowników czy odpowiadanie na ich pytania i wnioski.

Wszystko to wprowadzało w tę specyficzną sytuację wywiadu i interakcję badacz–badany rodzaj zakłóceń lub jedynie przerw, które jednak sprawiały, że respondent niejednokrotnie nie wracał już do sentencji oraz wątków poruszanych wcześniej. Rzeczywiście, w wielu kolejnych wywiadach udało się zrealizować owo zalecenie, choć – rzecz jasna – nie w odniesieniu do wszystkich. Warto także podkreślić, że badani, poza nielicznymi wyjątkami, dość chętnie odpowiadali na pytania dotyczące edukacji, relacji z podwładnymi oraz dzielili się opiniami na temat problemów współczesnego zarządzania.

W zakresie kształcenia się na dodatkowych kursach i – przede wszystkim – na studiach podyplomowych MBA wielu respondentów prezentowało dość oryginalne stanowisko i zarazem przekonanie o bezcelowości podejmowania takich inicjatyw. Dobrym przykładem niech będzie wypowiedź menedżera z wykształceniem technicznym w przedsiębiorstwie o profilu instalacyjnym, badany nie widzi bowiem potrzeby studiowania na studiach MBA. Dodatkowo kojarzy ten rodzaj studiów wyłącznie z zarządzaniem kadrami, nie widząc jednocześnie związku między dwunastoma osobami, którymi kieruje, a zasadami zarządzania kadrami:

Powiem Pani tak, w naszej tutaj branży nie byłyby one wskazane dlatego, że nie ma u nas takiego typowego zarządzania kadrami. Ale powiem szczerze, że o takich studiach nie myślałem.

Co do awansu, to nie widzi przeszkód w dotarciu do stanowiska prezesa. Jediną barierą może być to, że nie docenia się pracowników, czyli mankamenty zarządzania kadrami właśnie, w tym motywowania oraz innych jego funkcji. Jednocześnie respondent, który ukończył zaocznie studia na Politechnice Poznańskiej, niezwykle jednoznacznie wypowiada się o prestiżu uczelni wyższej:

Tak, prywatne/państwowe też, ale przede wszystkim chodzi o renomę danej uczelni, czyli powiedzmy Politechnika Szczecińska, Politechnika Wroclawska czy Poznańska to jest bardzo konkretnie odbierane, bardzo szowinistycznie. Powiedzmy, jeśli prezes w danej firmie kończył Politechnikę Poznańską, to powiedzmy – Politechnikę Poznańską uważa za najlepszą na świecie. Jest to dosyć konkretne, niekiedy tak jak powiedziałem, bardzo szowinistyczne.

Sądzę, że prócz wniosków ściśle związanych z listą dyspozycji warto zwrócić uwagę, że respondent używa niecodziennej stylistyki językowej, która – z punktu widzenia czysto gramatycznego – jest całkowicie nieadekwatna. Jednocześnie na pytania dotyczące studiów

MBA, m.in. ich efektywności czy „kapitałotwórczej” roli, w ogóle nie odpowiada (nawet dopytywany), co może świadczyć o braku „osadzenia” w realiach współczesnych gospodarek i systemów edukacyjnych, a nawet – szerzej – o niezrozumieniu idei społeczeństwa wiedzy oraz idei całościowego kształcenia.

Respondent wykazuje także prawdopodobnie sporą identyfikację z własnym miejscem pracy. Do czasów sprzed kierowania zespołem ludzi i czasów obecnych odnosi się w następujących słowach:

Powiem w ten sposób, że kiedyś [przed tym jak respondent został kierownikiem] człowiek wychodził z pracy 15.30–16 i nie interesowało go nic, tak teraz jest to niekiedy godzina 17, 18 i jeszcze wychodzi, i zastanawia się, o której do niego zadzwonią – jak nastąpią jakieś nieścisłości, jak coś się wydarzy, że późnym wieczorem coś tam trzeba wykonać, także, powiem tak: jest to jakiś tam przywilej – pełnienie takiego stanowiska – ale pracy jest dużo więcej, wiadomo, że jeśli chcę się na takim stanowisku utrzymać, to trzeba odpowiadać za ludzi, których się prowadzi, którymi się pośrednio i bezpośrednio dysponuje. Dla przykładu, z mojego własnego podwórka – tych ludzi trzeba niestety prowadzić, bo popełniają banalne błędy, aczkolwiek one wpływają potem na wizję, na to, jak się mówi o firmie, jak firma jest postrzegana w stosunku do innych na arenie tutaj budowlanej. Trzeba za tych ludzi brać odpowiedzialność, bo wystarczy jeden głupi błąd czy powiedzenie gdzieś, komuś coś, co nie powinno być powiedziane, i potem to trzeba odkręcać.

Można by nieco ironicznie powiedzieć, że to chwalebna identyfikacja, lecz pożałowania godna organizacja pracy. Gdy słynny amerykański menedżer Lee Iacocca (1990) obejmował stery Chryslera, w pierwszych miesiącach zwolnił wszystkich tych kierowników, którzy zostawali po godzinach. Uznał bowiem, że nie potrafią organizować własnej pracy i – tym samym – w przedsiębiorstwie pod jego rządami nie będą organizować pracy innym.

Wydaje się, że respondent popełnia główny grzech menedżerski, mianowicie nieumiejętność wycofania się i delegowania uprawnień. We wszystko musi w sposób drobiazgowy ingerować, o wszystkim wiedzieć itd. To ogromny błąd, często blokujący możliwość pracy koncepcyjnej i strategicznego myślenia, a te cechy są podstawowe w pracy menedżerów. Dodatkowo ów stan rzeczy pogłębia biograficzny fakt przejścia ze stanowiska wykonawczego na kierownicze w obrębie tej samej organizacji. To właśnie wewnętrzny awans może prowadzić do tego typu organizacyjnych patologii. Jak się wydaje, respondent nie potrafi również efektywnie realizować pozostałych, klasycznych funkcji zarządzania. Do motywowania w nowoczesnych organizacjach odnosi się w następujący sposób:

Wie Pani co, takim naprawdę dobrym motywatorem zespołu, w tych obecnych czasach, to tylko są pieniądze. Ewentualnie, jeżeli jest jakaś możliwość, to jakieś grupowe wyjazdy, wyjścia, na jakieś kręgle.

ANKIETER: To pomaga?

Pomaga. To konsoliduje zespół, nie jest to powiedziane, że to ma być zupełnie motywować, że już taka naprawdę zwarta grupa, ale dzięki uprzejmości innych firm udało nam się kilka razy wyjść na takie rzeczy, aczkolwiek sami też robiliśmy w naszej firmie jakieś spotkania i powiem szczerze, że możemy stwierdzić, że jesteśmy fajnym zespołem, że naprawdę się dobrze bawimy. Wiem, czego mogę wymagać od moich ludzi, oni wiedzą, czego mogą wymagać ode mnie. Ale przede wszystkim te pieniądze, bo jeśli pracownik jest źle wynagradzany, to wcześniej czy później, niezależnie od tego jakby mu się tu podobało, to on odejdzie, bo życie nie będzie go rozpieszczało: kupi mieszkanie, będzie chciał założyć rodzinę, jeśli nie ma jeszcze założonej rodziny, będzie musiał ponieść koszty utrzymania tej rodziny.

Bardzo trafne są spostrzeżenia respondenta dotyczące roli wynagrodzenia za pracę i jej funkcji motywacyjnej. Wydaje się jednak, że nie docenia innych „motywatorów”, może poza grą w kręgle, która jednakże wykorzystywana jest raczej w celu integracji zespołu, a nie w bezpośrednim celu motywacyjnym. Można postawić diagnozę, że obiegowe sądy wypowiedziane przez respondenta są pochodną jego świadomości w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania ludzi, czyli zasadniczych funkcji kierowniczych. W jej ramach wiedza miesza się z niewiedzą, z pożytkiem dla tej drugiej. Potoczny charakter sądów tego menedżera uzasadniają dodatkowe twierdzenia, choćby zdecydowane wsparcie tezy o „naturalnym” lenistwie pracowników. Najwyraźniej charakter ten uwidocznia się jednak w opiniach na temat bezpośredniego zarządzania i wykorzystywania krzyku (Warto podkreślić, że te czynniki, np. podnoszenie głosu, przeklinanie, stosowanie nadmiernie wyostrzonych gestów, zwłaszcza w powiązaniu z negatywną oceną ludzkiej natury, składają się na jednostkowe chamstwo. Jest ono przeważnie rezultatem nieumiejętności stosowania wiedzy w praktyce i potwierdza tezę o braku odpowiedniości między wiedzą a jej aplikacjami). Respondent podkreśla, że taki stan rzeczy jest właśnie charakterystyczny, gdy wypowiada się o przygotowaniu pracowników:

Szkola zupełnie inaczej przygotowuje, niż to jest potem w rzeczywistości. Powiem tak, każdy pracownik, który przychodzi – ja czy ktokolwiek inny – nie jest dobrze przygotowany. Każdy musi znaleźć swoje miejsce, to, w czym czuje się najlepiej, żeby nie było sytuacji właśnie jakichś niedomówionych. Rzeczywistość tak czy owak koryguje to ich przygotowanie.

Można wywnioskować, że albo badany nie pojmuje w pełni idei kształcenia, w szczególności akademickiego, albo zbyt dużą rangę przypisuje występującym w rzeczywistości zdarzeniom, które wydają się nierozwiązywalne na gruncie wiedzy akademickiej. Otóż wydaje się, że nie jest rolą uczelni, nawet zawodowej uczelni technicznej, przygotowywanie każdego i w każdych warunkach do pełnienia funkcji pracowniczych. Absolwent ma jedynie ogólne dyspozycje do pracy w określonym zawodzie czy specjalności. Osobną kwestią jest przetworzenie wiedzy i jej przystosowanie do zjawisk i procesów występujących w realnej rzeczywistości technologicznej, gospodarczej, społecznej. To ważna umiejętność, której kształtowanie jest i powinno być domeną instytucji kształcenia, w tym akademickiego, lecz pozostanie ona zawsze pochodną wychowania w rodzinie oraz socjalizacji na dalszych etapach życia jednostek. Wreszcie, rzeczywistość nie wydaje się aż tak skomplikowana, jak przedstawiają ją sami pracodawcy. To raczej swego rodzaju lawirowanie między przepisami (czy to z zakresu prawa budowlanego, czy to prawa handlowego itp.) stanowi specyficzny rys polskiej rzeczywistości gospodarczej. Zatem wypowiedziane ponad sto lat temu przez Emile'a Durkheima (1999) tezy o konieczności wypracowania etyki zawodowej i stosowaniu zasad obyczajowych w stosunkach handlowych są bardzo aktualne. Zresztą również kategoria durkheimowskiej anomii, czyli stanu łamania norm społecznych, znajduje dziś zastosowanie, ponieważ tylko anomiczna rzeczywistość wymaga od przeciętnego absolwenta uczelni totalnego zarzucenia tej, zrazu nazywanej teoretyczną, perspektywy i przejścia na niby bardziej adekwatną perspektywę praktyczną. Ów praktycyzm oznacza często brak poszanowania prawa oraz norm społecznych, które regulują stosunki między partnerami handlowymi.

Istotne opinie wypowiada także inna respondentka (ur. 1964), współwłaścicielka przedsiębiorstwa z branży grzewczej, absolwentka pedagogiki. Podkreśla ona znaczenie

wykształcenia ogólnego czy lepiej – mówiąc językiem Hegla – oglądy, którą powinien się odznaczać każdy współczesny lider. Stąd sugeruje, by prócz literatury fachowej sięgać po literaturę piękną, z której wiele można się nauczyć i wiele wniosków wyprowadzić. To cenna myśl, ponieważ rzeczywiście współcześni menedżerowie nie czytają dobrej literatury, a fachowa z kolei bywa najczęściej bardzo dosłowna, by dosadniej nie określić jej – znów za niemieckim filozofem – jako operującej tępą dosłownością. Ponadto próby wzorowania się na klasycznych powieściach czy próby poszukiwania historycznych postaci i bohaterów, którzy by ucieleśniali to, co współczesne, były już czynione (The Economist, 2001), jednak przerodziły się w swoje przeciwieństwo, ponieważ odbywały się bez rzetelnej wiedzy przedmiotowej. Przytoczmy jednak słowa badanej, by móc ocenić nie tylko jej postawę jako menedżera, lecz także jej intencje uogólniające:

Żeby wiedzieć jak pracować z ludźmi, trzeba mieć do tego wycucie, wiedza jest potrzebna, ale wiedza akademicka nie jest czymś, co daje nam pewność tego, że my wiemy na pewno jak postępować, musimy mieć pokorę i połączyć z wiedzą akademicką, a jeśli nie mamy tej wiedzy, to pozostaje nam wycucie. Najważniejszą rzeczą, jeśli chcesz być liderem i prowadzić, to musisz więcej od siebie wymagać niż od innych, i to jest moje podejście. Myślę, że jeżeli chodzi o literaturę, to nie tylko stricte fachowa, ale czasami literatura zupełnie niezwiązana z zarządzaniem, która mówi o wyprawach górskich, o grupach, co przeszli, można wyczytać, jak należy postępować w grupie, jak dobierać ludzi, jak postępować... To też może pomagać, a dobierać należy szczególnie pod względem cech psychicznych, przez to też różne elementy motywacji należy dobierać, czasami bardziej zdecydowane stanowisko mobilizuje niektórych ludzi i tego potrzebują, a innych może zdeprymować, dlatego musimy umiejętnie się posługiwać sposobami motywowania. Do wypraw polarnych, gdzie wydawałoby się, że potrzebni są silni ludzie, okazywało się, że ci ludzie sprawni i silni fizycznie najszybciej załamywali się psychicznie i to załamanie powodowało, że nie potrafili wykorzystać tych swoich walorów fizycznych, co często kończyło się chorobami fizycznymi odmrożeniami, śmiercią.

Ta sama respondentka równie zdecydowanie wypowiada się na temat studiów MBA jako przeznaczonych nie tyle dla najlepszych, ile dla najzamożniejszych. To ważna uwaga, której nie da się sprowadzić do indywidualnych uprzedzeń. Jak się wydaje, wyraża ona przekonanie, że ta forma kształcenia jest nie tyle elitarna, ile ekskluzywna, czyli wyłączająca wiele osób z możliwości korzystania z niej. Rzecz jasna, przeszkodą jest tu opłata za studia, która nawet w polskich warunkach może sięgać kilkunastu przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce.

Podobnego zdania jest kolejna respondentka (ur. 1968), kierownik sprzedaży w spółce zajmującej się dystrybucją środków chemicznych, absolwentka turystyki i rekreacji na Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu. Również ona podkreśla, że studia MBA to oferta dla najzamożniejszych słuchaczy. Dodatkowo zwraca uwagę na „niesprawiedliwość” – jak to określa – związaną z doбором kandydatów, która polega na dyskryminowaniu mniej zamożnych. Rozkład zdolności w społeczeństwie nie przebiega natomiast, zdaniem badanej, według podziału bogaci – biedni. Choć dyskusja z respondentką musiałaby otworzyć znacznie szerszą perspektywę oglądu współczesnych systemów edukacyjnych, warto jednak przy tej okazji zauważyć, że analiza formułowanych jej opinii pozwalała na postawienie tezy o znikomej wiedzy na temat programów MBA w ogóle. Być może stąd właśnie bierze się niemalże utożsamienie „bycia menedżerem” czy liderem z ukończeniem tego typu studiów podyplomowych. Tymczasem tak nie jest i droga awansu zawodowego oraz pula kierowniczych stanowisk otwarta jest także dla tych, którzy nie ukończyli

i nie zamierzają ukończyć studiów MBA. Respondentka, podobnie jak inni badani, akcentuje znaczenie „znajomości” na współczesnym rynku pracy, które otwierają dostęp do stanowisk, zwłaszcza kierowniczych. Badana kierowniczka jest też zdania, że sukces w zarządzaniu wiąże się ze „zmysłem przywódczym”. Warto wspomnieć, że koncepcja wrodzonych cech kierowniczych dawno upadła pod naporem badanych przypadków wielkich przywódców. Opinia badanej wyraża być może jej biografię edukacyjną i zawodową. Niemniej respondentka podkreśla również znaczenie studiów i wykształcenia jako czynnika decydującego o powodzeniu w pracy zawodowej i – tym samym – w zarządzaniu ludźmi. To pewien paradoks, ponieważ zestawienie tej tezy z tezą o urodzonych przywódcach generuje fundamentalną sprzeczność między tym, co nabyte, wyuczone, a tym, co biologicznie dziedziczone.

Bardzo ciekawe są wypowiedzi kolejnego respondenta – menedżera w międzynarodowym przedsiębiorstwie (ur. 1973), legitymującego się dyplomem ukończenia Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Wypowiada się on na temat kształcenia menedżerów, przygotowania absolwentów do pełnienia ról zawodowych, a także na temat sposobów motywowania pracowników. Jako dyrektor generalny bardzo dużej sieci amerykańskich restauracji w Polsce respondent zdaje się bowiem kwestionować sens kształcenia w specjalnościach menedżerskich oraz podejmowania studiów podyplomowych MBA. Sam, jako absolwent AWF w specjalności zarządzanie sportem, stawia tezę o nieprzystawalności wiedzy akademickiej do realiów gospodarczych. Stwierdza:

Ja mam zdanie, że to jest taka, że to jest tak bardzo rozdmuchany balon ta cała wiedza menedżerska, jeśli chodzi o uczelnie wyższe, ja to tak odbieram, że jest to rozdmuchany balon, rozbudowane teorie, za którymi niewiele się kryje, a to jest bardzo łatwo weryfikowalne, bo po prostu biznes rządzi się takimi prawami. Dla mnie to jest walka, która pokazuje, kto zwycięża i wielokrotnie jest tak, że goście bez żadnego tam specjalnego wykształcenia performują optymalnie. Super, nie?

Widać wyraźnie, że nie przebiera w słowach, określając akademickie kształcenie „rozdmuchanym balonem” i utożsamiając je *de facto* z suchym przekazywaniem wiedzy, którą respondent błędnie nazywa teoretyczną. Być może, jak i w pozostałych przypadkach, albo badany miał tak przykre doświadczenia edukacyjne, albo nie potrafi przystosowywać zdobywanej wiedzy do zjawisk i procesów realnie występujących we współczesnych organizacjach. W każdym razie podkreśla on, że nie uczestniczy w szkoleniach, chyba że wewnętrznych. Prawdopodobnie „przymus” uczestniczenia w całościowym systemie zdobywania i pogłębiania wiedzy traktuje on jako zło konieczne bądź jako całkowitą stratę czasu. Jeśli przyjąć, że ma w tym zakresie pewne doświadczenia, to oprócz wskazania na immanentną nieprzychylność w stosunku do szkolenia być może wypowiedź ta jest rezultatem bardzo niskiej oceny wystawianej napotkanym na zawodowej drodze trenerom i wykładowcom.

Podsumowanie

Menedżerskie postawy wobec teorii organizacji i zarządzania, choć zróżnicowane co do formy i treści, cechuje powątpiewanie kierowane pod adresem instytucji kształcenia akademickiego. Można więc sądzić, jak wspominałem na początku, że zarządcy są skłonni przypisywać większą wagę kompetencjom zdobytym na stanowisku pracy oraz jakimś innym kwalifikacjom o charakterze pozainstytucjonalnym. Skłaniałbym się ku tak sformułowanym generalnym wnioskom płynącym z przedstawionych jedynie częściowo badań, analizy

danych statystycznych oraz z obserwacji czynionych wprowadzając spontanicznie, lecz za to systematycznie od wielu lat.

1. Menedżerowie nie doceniają wiedzy zawartej w teoriach ekonomicznych oraz w teoriach organizacji i zarządzania.
2. Menedżerowie prawdopodobnie nie zawsze rozumieją teorie.
3. Menedżerom brakuje umiejętności w zakresie przetwarzania wiedzy i przystosowywania jej do zastosowania w codziennej pracy.
4. Z tych względów menedżerowie są skłonni do formułowania ostrych i jednoznacznych sądów odnoszących się do kształcenia w zakresie zarządzania, określając je jako: **przeteoretyzowane**, nieżyciowe, nieumiejętnie przekazywane itd.
5. W konsekwencji dominującą wiedzę („teorię”) stosowaną w organizacjach wyraża maksyma, że ludzie należy „trzymać krótko”.
6. Współczesne organizacje, zarówno gospodarcze, jak i pozagospodarcze, tracą w wyniku takiego stanu rzeczy.
7. Model zarządzania (w szczególności zarządzania ludźmi) zostaje w wyniku tzw. wtórnej socjalizacji utrwalony i przekazywany kolejnym menedżerom.

Wnioski te, choć nie stanowią, rzecz jasna, pełnej diagnozy i nie mają charakteru reprezentatywnego, jednak zwracają uwagę na istotne, w moim przekonaniu, elementy kształcenia i zawodowego funkcjonowania menedżerów. A że sami zarządcy stanowią ważną kategorię społeczną charakteryzującą się dużą siłą oddziaływania na kształt stosunków społecznych, warto je uwzględnić przy formułowaniu konkretnych praktycznych rozwiązań. Warto także odnieść się do nich, formułując teorie opisujące i wyjaśniające funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych.

LITERTURA

Banaszak, S. (2006). *Menedżerowie w strukturze społecznej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.

Banaszak, S. (2011). *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Banaszak, S. (2013). Zarządzanie oświatą w turbulentnym otoczeniu. *Studia Edukacyjne*, 27.

Drucker, P.F. (1992). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Czytelnik.

Durkheim, E. (1999). *O podziale pracy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

The Economist (2001). Churning at The Top. *The Economist*, March 17.

Galbraith, J.K. (1973). *Spoleczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Kmita, J. (1975). *Wykłady z logiki i metodologii nauk*. Warszawa: PWN.

Kołodziej-Durnaś, A. (2012). *Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Kotarbiński, T. (1961). *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Wyd. 2. Wrocław–Warszawa–Kraków: Ossolineum.

Kozyr-Kowalski, S. (2005). *Uniwersytet a rynek*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Mills, C.W. (1965). *Białe kolnierzyki: amerykańskie klasy średnie*. Warszawa: Książka i Wiedza.

- Mintzberg, H. (2005). *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- PKA (2007). *Działalność Państwowej Komisji Akredytacyjnej. Ocena kierunków studiów*. ASPRA-JR. Warszawa.
- Sobol, E. (red.) (1995). *Menedżer (hasło), Manager (hasło), Dyrektor (hasło)*. W: *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szymczak, M. (red.) (1993). *Menedżer (hasło), Manager (hasło), Dyrektor (hasło)*. W: *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

POLISH MANAGERS AND THE THEORY OF ORGANISATION AND MANAGEMENT

KEYWORDS

MANAGERS, MANAGERISM,
MANAGEMENT,
ORGANISATION,
SOCIOLOGY OF EDUCATION

SUMMARY The author concentrates on the sociological analysis of empirical research on Polish managers conducted in quantitative and qualitative strategies. The main thesis of the article is that the process of education is underestimated or even ignored, and so is the question of self-development. The author attempts to preliminarily synthesise the research and indicate the main elements of the Theory of Organisation that may be used in managerial activities. A separate question, yet a very important one, treated in the article is the one of implementing the knowledge in the practice of management. The author confronts managers' opinions with an analysis of the contents of the discussion groups on one of the professional websites, field research on Polish managers, and the reports of the Polish Accreditation Commission.