

RECENZJE I OMÓWIENIA

Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne

Andrzej K. Koźmiński

Szerokie grono naukowców z całego świata od wielu lat zajmuje się problematyką przywództwa. Pasjonuje ona jednak nie tylko ludzi nauki, lecz także szeroko rozumianą kadre zarządzającą przedsiębiorstw, polityków, biznesmenów czy też osoby aspirujące do bycia przywódcą czy też liderem. Większość z zainteresowanych zetknęła się już z przywództwem i jego złożoną problematyką w swojej działalności zawodowej. Z perspektywy społeczeństwa informacyjnego, postępujących szybkich zmian społeczno-gospodarczych oraz w dobie globalnego kryzysu finansowego coraz większego znaczenia nabiera rola lidera, jej sprawowanie oraz dynamika zmian, a także sposób jej legitymacji.

Od strony naukowej sztuka przywództwa była badana wielokrotnie, a stan wiedzy o niej prezentuje wysoki poziom zarówno w zakresie teorii, jak i kształcenia, rozwiązań personalnych czy instytucjonalnych w przedsiębiorstwach. Znaczna część dorobku w sferze badania przywództwa to jednak studia w przeważającej mierze teoretyczne, zwykle o zawężonym podejściu badawczym, nie zawsze odnoszącym się bezpośrednio do empirii. Dotychczas brakowało spójnego uogólnienia i wskazania cech, które decydują o skuteczności i wielkości lidera oraz o sile jego przywództwa, popartych pogłębionym badaniem empirycznym liderów i ich poglądów na przywództwo.

Lukę tę wypełniła wydana przez Poltext we wrześniu 2013 r. książka autorstwa prof. Andrzeja K. Koźmińskiego pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Publikacja w zamierzeniu autora jest odpowiedzią na ciągły brak nowego podejścia badania przywództwa, będąc zarazem próbą pogłębionej analizy różnych aspektów przywództwa, prowadzącą do skonstruowania nowej koncepcji – teorii ograniczonego przywództwa.

Celem badania było zdobycie wiedzy o przywództwie od praktykujących liderów, którzy osiągnęli sukces z głównym naciskiem na ich doświadczenie i przemyślenia. Wśród rozmówców znaleźli się m.in.: Leszek Balcerowicz, Jan K. Bielecki, Henryka

Bochniarz, Aleksander Kwaśniewski, Bogusław Kott, Czesław Lang czy Lech Wałęsa. Wyniki wywiadów pozwoliły na dokonanie syntezy poglądów liderów oraz zakończyły się próbą pewnego uogólnienia, co z kolei pozwoliło na zidentyfikowanie profili przywództwa, kompetencji liderów oraz typów ograniczeń, z którymi zmagają się przywódcy.

Badanie A. Koźmińskiego polegało na przeprowadzeniu 29 wywiadów z wybitnymi polskimi liderami, którzy kształtują bądź kształtowali oblicze Polski w najważniejszych obszarach życia: społecznego, ekonomicznego, politycznego, duchowego, intelektualnego, artystycznego i sportowego¹. Pomocniczo autor przeprowadził badanie ankietowe na grupie 86 uczestników studiów MBA, których określono jako osoby aspirujące do roli lidera. Uczestnicy tych studiów, w opinii autora książki, wiążą nadzieje na przyszłe kariery i sukcesy bezpośrednio z rolą lidera, z którym to poglądem należy się zgodzić. Pozwoliło to na wyodrębnienie praktycystycznego i aplikowalnego podejścia do formułowania oczekiwań dotyczących nowej wiedzy o przywództwie. Badanie to umożliwiło autorowi ustalenie faktycznych oczekiwań i życzeń dotyczących badania przywództwa ze strony najbardziej zachłannych konsumentów wiedzy o nim, co wskazuje na wymiar praktyczny analizy.

Recenzowana publikacja składa się z 12 syntetycznych części, z których każda kładzie nacisk na inny wymiar przywództwa, w tym m.in.: jego źródła, dynamikę, etykę czy pułapki. Konwencja pracy, którą przyjął autor, pozwoliła na opisanie i uogólnienie elementów wspólnych przywództwa oraz ostateczne podsumowanie ich w teorii ograniczonego przywództwa.

W początkowych trzech rozdziałach autor opisuje przyjętą unikalną metodę badawczą, wskazaną przeze mnie na początku recenzji, oraz objaśnia punkt wyjścia swoich badań, którym jest nie tylko osobista fascynacja przywództwem, lecz także potrzeby publiczne formułowane wobec przywództwa i jego praktycznej roli. Są one wyrażane m.in.: przez debaty, kryzys przywództwa w epoce społeczeństwa informacji i wiedzy, ujawniane deficyty liderów czy w końcu nieustanne poszukiwanie recepty na sukces przywódczy. Autor zauważa szybką karierę słowa „przywództwo” w XX w. oraz ewolucję w przywództwo tego, co nazywano niegdyś dowództwem czy też władzą, słusznie podkreślając, że przywództwo to zjawisko ogólne, którego nie należy utożsamiać wyłącznie z biznesem.

W kolejnych dwóch rozdziałach autor skupia się na wyodrębnieniu profili przywództwa i próbie jego zdefiniowania. Próba ustalenia wariantów przywództwa z powodzeniem została przeprowadzona w oparciu o ich źródła oraz kluczowe kompetencje przywódcze. Autor omawia pochodzenie przywództwa, wskazując raczej na klasyczne źródła polityczne, instytucjonalne, przedsiębiorcze, oparte o wiedzę ekspercką oraz o duchowość. Słusznie A. Koźmiński zauważa, że rozkład tak podzielonych źródeł

¹ A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 9.

przywództwa nie jest rozłączny i najczęściej będą występować przypadki łączenia tych źródeł, np. przedsiębiorczego i instytucjonalnego. O ile łatwiej było przedstawić profile przywództwa, o tyle trudniej sformułować spójną jego definicję na podstawie obszernych wywiadów. Wydaje się, że do pewnego stopnia udało się to osiągnąć autorowi przez poszukiwanie wspólnego mianownika wszystkich wypowiedzi, jakim był *trójkąt trzech niezbędnych elementów przywództwa*. Wierchołki trójkąta autor określa jako: przywódcę – jego zwolenników – otoczenie zewnętrzne. Według autora lider to ktoś, kto tworzy wizje, misje i strategie, a następnie jest w stanie spowodować, że zwolennicy i współpracownicy chcą i będą je realizować, a otoczenie zewnętrzne (w rozumieniu szerokim) nie będzie w stanie temu procesowi zagrozić czy zakłócić jego przebiegu. O ile definicja przywództwa przez podmioty i ich wzajemne relacje wydaje się być trafiona, o tyle pewne wątpliwości może budzić dokonany przez autora podział pochodzenia przywództwa, który choć uwzględnia zmiany społeczne, w przypadku dobrania większej lub bardziej zróżnicowanej próby badawczej mógłby dać inne rezultaty. Jednak należy ocenić, iż w świetle przyjętych założeń przedstawiony podział jest w pełni uzasadniony.

W kolejnych częściach autor prezentuje innowacyjne podejście do tematu przywództwa, wskazując różnice między zarządzaniem a przywództwem oraz stara się uchwycić istotę dynamiki przywództwa, opisując ją intrygująco jako umiejętność *wąchania czasu*. Autor zaznacza, że większość jego rozmówców wyczuwa różnicę między przywództwem a zarządzaniem, na poparcie przywołując dosłowne wypowiedzi liderów (cytaty to metoda stosowana z powodzeniem w wielu częściach publikacji). Dosyć zaskakująca jest potwierdzona w książce teza mówiąca o tym, że zarządzanie jest pełnym przeciwieństwem przywództwa. Autor potwierdza ją przy użyciu metafory rzemieślnika (menedżer) i artysty (przywódca). Podczas gdy rolę przywódcy jest *porywanie serc i zarażanie pasją*, wyznaczanie kierunków oraz kreatywność, menedżera odznaczają raczej codzienna rzetelna praca – jako element administrowania, rozwiązywanie konkretnych problemów i wiedza techniczna². W świetle opisywanych elementów przywództwa ważna wydaje się także opisywana przez A. Koźmińskiego dynamika przywództwa, autorsko definiowana jako rozwój kompetencji przywódczych (wrodzonych i nabytych), w tym: samodoskonalenia, kształcenia, szkolenia czy sterowanego rozwoju. Pośród wypowiedzi liderów w tym temacie, choć niespójnych, autor znajduje cechy tożsame dla nich, właściwe, takie jak np.: wrodzone zdolności przywódcze, pochodzenie (środowisko, dom rodzinny, miejscowość), a także świadomość posiadania talentów przywódczych czy samodyscyplina. Przy opisywaniu dynamiki przywództwa pojawia się także zasługująca na uwagę teza, iż *człowiek staje się przywódcą nie przez to co czyni, ale przez to co otrzy-*

² Tamże, s. 91–93.

*muje oraz nie przez to co osiąga, a przez to co przyjmuje*³. Właśnie rozdział dotyczący dynamiki przywództwa wydaje się być najbardziej dopracowany i zsyntezowany.

Końcowe rozdziały książki dotyczą teatru przywództwa i etyki oraz możliwych pułapek. Autor interesująco ukazuje, że w dzisiejszym świecie teatr w przywództwie zyskuje na znaczeniu wskutek rozwoju środków masowego przekazu czy też emocji życia publicznego. W swych rozważaniach A. Koźmiński zwraca także uwagę na wymiar etyczny przywództwa, który przekłada na odpowiedzialność za działania. Badana grupa przywódców odznacza się wrażliwością i silną refleksyjnością w sprawach etyki. Autor słusznie dokonuje tu podziału na różne postawy i zachowania, zwracając uwagę np. na motyw bezwzględności przywódcy, i weryfikuje tezę o konieczności stosowania takiego podejścia dla osiągnięcia sukcesu, rozkładając zagadnienie na czynniki pierwsze. Z opisywanej przez autora części dotyczącej pułapek wyłania się obraz przywódcy jako osoby wyczulonej na możliwość popełnienia błędu i poszukującej sposobów omijania pułapek. Autor ciekawie zidentyfikował cztery kategorie zagrożeń, które nazwał: środowiskowymi, emocjonalnymi, poznawczymi oraz komunikacyjnymi. A. Koźmiński rozważania w tym rozdziale zwięźcza podsumowaniem, iż pułapki–ograniczenia powodują, że pełny potencjał lidera może być wykorzystywany w sposób maksymalny jedynie przez krótki okres, czym przechodzi do formułowania autorskiej teorii ograniczonego przywództwa.

Należy docenić, że autor nie powieli znanych tez na temat przywództwa, a odważnie prezentuje koncepcję autorską, wspartą wieloma tezami pomocniczymi, dotyczącymi np. etyki czy dynamiki przywództwa. To właśnie sformułowanie teorii ograniczonego przywództwa i wskazanie jej miejsca w naukach o zarządzaniu, a także próba podsumowania wniosków wraz ze wskazaniem porad dla osób aspirujących do roli przywódcy stanowi szczególny walor publikacji.

Recenzowana publikacja ma unikalny charakter i prezentuje wysoki poziom merytoryczny. Na uwagę zasługuje staranność przeprowadzania badań, wraz z uczciwym wskazaniem niektórych ich słabości (np. niewielkiej próby badawczej, konieczności przeprowadzenia znacznych uogólnień). Autor książki to profesor o uznanym dorobku naukowym, posiadający także bogate doświadczenia praktyczne w zakresie zarządzania, dzięki czemu publikacja ma kompleksowy charakter, a zagadnienie przywództwa, w wybranym zakresie, zostało przedstawione w zupełnie nowym świetle i w sposób wyczerpujący.

Publikacja, mimo wybrania trudnej metody badawczej indywidualnych wywiadów, jest dziełem spójnym, kompletnym i poddanym przemyślanej koncepcji. Na 258 stronach autor przedstawia cenne informacje dotyczące nowoczesnego rozumienia przywództwa oraz jego ograniczeń. Książka skłania do zastanowienia się i dyskusji

³ Tamże, s. 125.

nad kształtowaniem się roli przywództwa, a także zachęca do wyrabiania nowych, odważnych poglądów na ten temat.

Ze względu na oryginalną formę i wiele cytatów wypowiedzi przywódców, wzbogaconych o anegdoty i metafory, książkę w dużym stopniu można zaliczyć do publikacji pionierskich. O jej wartości stanowią także zalety, takie jak: istotny wymiar praktyczny i pełne oparcie badań o empirię przywództwa, oryginalne oraz przemyślane podejście do metody badawczej czy wymiar praktyczny książki, napisanej przystępnym językiem, a także tabele podsumowujące najważniejsze wnioski.

Mimo spójności dzieła za jego słabość może być odczytane wybranie grupy badawczej jedynie polskich przywódców. Może to narażać autora na zarzut słuszności teorii jedynie w warunkach polskich, zwłaszcza że niebagatelne znaczenie dla przywódców miało dorastanie w warunkach poprzedniego ustroju komunistycznego, a później w turbulentnym okresie kształtowania się gospodarki rynkowej. Z pewnością warte uwagi byłoby przeprowadzenie badania na szerszą skalę, z zaangażowaniem większej grupy respondentów, pochodzących również z zagranicy. Dodatkowo warta dalszej uwagi, choć trudna do badania, może być zasygnalizowana jedynie w książce problematyka „zużywania się” liderów bądź badanie schyłkowych faz przywództwa, ponieważ liderzy, mimo że są świadomi ograniczeń, przekonani są raczej o trwałości swojego przywództwa, nie zastanawiając się nad tym, czy i w jakich warunkach możliwa jest jego utrata. Takie badania byłyby rozwinięciem stworzonej teorii ograniczonego przywództwa i jej naturalną konsekwencją.

Publikacja A. Koźmińskiego pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* może dostarczyć każdej osobie poszukującej drogi do zostania przywódcą cennych narzędzi oraz uświadomić ograniczenia przywództwa, a także podsuwa praktyczne sposoby ich omijania. Polecam lekturę recenzowanej książki, gdyż dzięki niej czytelnik może zapoznać się z przywództwem od strony praktycznej, ujętej w ramy naukowe oraz zapoznać się z oryginalną teorią rozwoju sukcesu przywództwa przez świadomość i zrozumienie jego ograniczeń. W mojej ocenie wysiłki autora powinny być kontynuowane i rozwijane zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w praktyce zarządzania.

Jakub Kerlin

Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego

Marta Juchnowicz

W tym roku na rynku wydawniczym ukazała się monografia Marty Juchnowicz pt. *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, wydana przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Książkę przeczytałem z dużym zainteresowaniem z uwagi na ważność tematu. Problematyka satysfakcji zawodowej pracowników jest

rzadko poruszana w polskiej literaturze, mimo że jest ona kluczowym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zgadzam się z podtytułem książki, że jest to kreator kapitału ludzkiego, bowiem od niej zależy w dużej mierze zaangażowanie pracowników w pracę, co ma istotny wpływ na sposób realizacji przez nich zadań. Należy sobie uświadomić, że pracownik jest wewnętrznym klientem organizacji. Menedżerowie każdej organizacji wiedzą, że należy dbać o satysfakcję klienta zewnętrznego, natomiast niewielu z nich przywiązuje należyłą wagę do zapewnienia satysfakcji z pracy pracowników. Potwierdzają to wyniki pierwszego ogólnopolskiego badania satysfakcji z pracy przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak w 2011 roku¹. Jedna trzecia badanych respondentów jest niezadowolona z pracy, a co czwarty badany twierdził, że nie lubi swojej pracy. Zatem istotna jest znajomość czynników wpływających na satysfakcję zawodową oraz sposób jej badania. Tym zagadnieniem jest poświęcona recenzowana monografia.

Celem monografii jest określenie relacji między poziomem satysfakcji pracowników a wartością kapitału ludzkiego w organizacji². Jest on bardzo ambitny. Moim zdaniem Autorka zrealizowała go w sposób bardzo dobry. Wszystkie treści zawarte w książce są podporządkowane temu celowi.

Autorka w monografii używa jednoznacznych pojęć i terminów, co stanowi dużą jej zaletę, biorąc pod uwagę fakt, że terminologia w naukach o zarządzaniu nie jest spójna. Słusznie odróżnia dwa poziomy satysfakcji, którymi są zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa, ponieważ wynikają one z różnych uwarunkowań. Zgadzam się, że na zadowolenie z pracy wpływają czynniki zewnętrzne, natomiast na satysfakcję zawodową wpływają również czynniki wewnętrzne³.

Satysfakcja pracowników została opisana jako pewna koncepcja, co spowodowało, że zagadnienie to zostało przedstawione w sposób kompleksowy. Ta cecha wyróżnia recenzowaną monografię spośród innych monografii poświęconych problematyce satysfakcji pracowników. W sposób bardzo kompetentny została przedstawiona istota zadowolenia z pracy, a także z satysfakcji zawodowej oraz ich uwarunkowań. Autorka w sposób przekonujący opisała różnicę między zadowoleniem z pracy a satysfakcją zawodową. Słusznie również zakłada, że zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa są szczególnymi postawami pracowników. Autorka poddała też wnikliwej analizie uwarunkowania zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej.

Bardzo interesujący z punktu widzenia naukowego jest rozdział dotyczący ewolucji teoretycznego kontekstu roli zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej pracowników w zarządzaniu. Na szczególne podkreślenie zasługuje sposób przedstawienia zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej w świetle koncepcji kapitału ludzkiego.

1 K. Pawłowska-Salińska, *Polak swojej pracy nie lubi*, „Gazeta Wyborcza”, 17.05.2011.

2 M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 7.

3 Tamże, s. 13.

W kręgu zainteresowań Autorki są również współczesne przesłanki zainteresowania się problemem satysfakcji zawodowej pracowników. Opisała je z różnych punktów widzenia, a mianowicie: kontraktu psychologicznego, konsekwencji ekonomicznych, zaangażowania organizacyjnego i motywacji. Takie podejście uważam za słuszne i wyczerpujące temat.

Ważną część recenzowanej monografii stanowi scharakteryzowanie metod pomiaru poziomu satysfakcji z pracy. Autorka w bardzo dobry sposób dokonała przeglądu najważniejszych metod wykorzystywanych w praktyce międzynarodowej, opisując ich założenie. Również przedstawiła autorską, oryginalną metodę badania satysfakcji zawodowej. Została ona dokładnie scharakteryzowana, przez co może być wykorzystana przez praktyków gospodarczych. Metodę tę wyróżnia spośród innych metod możliwość kompleksowej diagnozy satysfakcji zawodowej. Metoda ta została zweryfikowana w praktyce wśród pracowników sektora usług.

Ostatni rozdział monografii jest poświęcony problemowi kształtowania zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej w procesie zarządzania. Jest to również rozdział bardzo dobrze opracowany, w którym zostały poruszone najważniejsze zagadnienia. Dotyczą one: rodzaju wykonywanej pracy, tworzenia materialnego i pozamaterialnego środowiska pracy, wpływu sposobu zarządzania kapitałem ludzkim na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową oraz wynagrodzenia i jego wpływu na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową.

Autorka w recenzowanej książce dokonała przeglądu bogatej i aktualnej literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, co może stanowić bardzo dobrą podstawę do prowadzenia dalszych rozważań dotyczących satysfakcji zawodowej pracowników. Treści zawarte w monografii znacznie wzbogaciły wiedzę na temat czynników wpływających na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową.

Książka jest wzbogacona wieloma rysunkami i tabelami, co ułatwia jej studiowanie i przyczynia się do lepszego zrozumienia jej treści.

Z uwagi na zagadnienia teoretyczne poruszane w recenzowanej monografii polecam ją pracownikom naukowym zajmującym się problematyką kapitału ludzkiego w organizacji. Ze względu na opisanie sposobu kształtowania zadowolenia i satysfakcji zawodowej oraz zaproponowanie autorskiego sposobu pomiaru satysfakcji z pracy powinna być ona przedmiotem zainteresowania menedżerów, którzy chcą, aby ich pracownicy osiągali satysfakcję z pracy. Uważam, że książka Marty Juchnowicz jest również przydatna dla studentów, przede wszystkim kierunku zarządzanie, ze względu na trafne połączenie zagadnień teoretycznych z praktycznymi.

Przestudiowanie recenzowanej monografii zmusza do refleksji i zachęca czytelników do dalszej pogłębionej analizy tak ważnego zagadnienia, jakim jest satysfakcja pracowników z pracy. Gorąco zachęcam do lektury najnowszej monografii Marty Juchnowicz.

Piotr Wachowiak

*Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji.
Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*
*Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji.
Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*

Agnieszka Szpitter

Jak kształtuje się nowe, oryginalne podejście teoretyczno-metodologiczne w naukach zarządzania? – rozważania i uwagi do monografii Agnieszki Szpitter pt. *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*¹ oraz pt. *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*².

Okresy przełomów w nauce jako następstwa kryzysowego oglądu, oceny oraz prób racjonalizacji dominujących w określonym okresie rozwoju cywilizacyjnego, społecznych i gospodarczych porządków owocują powstawaniem oryginalnych, mądrych, ale także użytecznych prac naukowych.

Za taką oryginalną, ale też wielce użyteczną pracę naukową uznać należy dwutomową monografię A. Szpitter wydaną na Uniwersytecie Gdańskim.

Przełomy w nauce przejawiają się nie tyle formułowaniem przez środowiska naukowe nowych podejść teoretyczno-metodologicznych bardziej adekwatnie niż to w okresach „panowania” starych paradygmatów opisujących i wyjaśniających rzeczywistość, ile – a to w naukach praktycznych w szczególności (w tym także w naukach o zarządzaniu) – formułowaniem metodologicznych podstaw dla definiowania i rozwiązywania praktycznych problemów stanowiących przedmiot tych nauk.

Zatem studiujący prace Agnieszki Szpitter odnajdą oryginalne i użyteczne metody oraz techniki racjonalizujące procesy zarządzania wiedzą oraz innowacjami, jakże istotne i niezbędne dla praktykujących współcześnie zarządzanie w naszych przedsiębiorstwach przechodzących trudną (określoną dużą złożonością problemów zarządzania) zmianę strategii rozwoju – w kierunku strategii opartych o wiedzę. Ale – co należy z mocą podkreślić – studiujący Jej pracę będą mieli możliwość do przekonania się, iż opracowane przez Autorkę nowe, użyteczne oraz bardzo dobrze oprzyrządowane metodyki oraz techniki zostały zaprojektowane na podstawie oryginalnych, autorskich studiów oraz rozstrzygnięć teoretycznych Agnieszki Szpitter.

¹ A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

² A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.

Monografie Agnieszki Szpitter zasadnie jest studiować przez wydzielenie w tym opracowaniu 4 platform poznawczych, wzajemnie się uzupełniających, lecz przede wszystkim dobrze oddających wysiłki i rozterki Autorki w dążeniu do opracowania użytecznych metod rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania wobec trudności, jakie kreują współcześnie nam dominujące podejścia dla definiowania, zrozumienia i rozwiązywania tych problemów zarządzania.

Autorka, opracowując (bo taka jest konieczność praktyki zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami) model badawczy umożliwiający „zrozumienie i wyjaśnienie warunków zarządzania wiedzą w rozwoju innowacji produktu”, zmierzyła się z zagadnieniem „zrozumienia i wyjaśnienia czynników, które podczas tworzenia innowacji mogą hamować zarządzanie wiedzą w organizacji przez zespół projektowy w uzyskiwaniu dojrzałości projektowej w wybranych polskich przedsiębiorstwach”, niejako „stanęła przed ścianą” trudności, jakie są następstwem współcześnie dominujących podejść teoretycznych w naukach zarządzania oraz powszechnie stosowanych podejść metodycznych.

Jak bowiem rozwiązywać problemy zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, traktując wiedzę li tylko kognitywistycznie (jako efekt przetwarzania informacji) bez uwzględnienia kreatywnej roli członków zespołów projektowych, współpracujących dla tworzenia nowej wiedzy w procesach innowacyjnych, bez uwzględnienia autopojetycznego³ charakteru wiedzy organizacyjnej w tych przedsiębiorstwach? Jak zatem tworzyć strategię przedsiębiorstw, nie tylko jako zespołu określonych działań i sposobów „dostosowywania się” przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia, bez – co praktyka zarządzania rozwojem współczesnego przedsiębiorstwa bezwzględnie wymusza – traktowania strategii jako kreatywnego, innowacyjnego procesu „stawania się” organizacji jako systemu społecznego w *kreowanym* przez tę organizację jej własnym otoczeniu? Dalej, jak te trudne i złożone zagadnienia współczesnej praktyki zarządzania opisać i rozwiązywać bez koniecznego przedefiniowania miejsca, roli oraz znaczenia jednostek – ludzi działających w współczesnych organizacjach? Jednostek wykorzystujących i kreujących konieczną wiedzę dla trwania i rozwoju organizacji w całokształcie uwarunkowań i czynników kształtujących działania ludzi w organizacjach, w ich kompleksowym, całościowym kontekście, tj. celowych zachowań, koniecznej wiedzy dla tych zachowań, ale też wartości (moralnych i organizacyjnych) dla podejmowania i motywacji tych działań

³ N. Luhmann wprowadził i uzasadnił tezę, iż organizacje jako systemy społeczne wykazują potencjał autopojetyczny, tzn. m.in. charakteryzują się właściwościami samoorganizacyjnego odtwarzania relacji komunikowania się strukturze tych organizacji – jako systemu działań ludzkich. (Zob. Luhmann N. *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii.*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007), a G. von Krogh, J. Roos i K. Slocum rozwinęły myśli Luhmanna, uzasadniając, iż autopojetyczność organizacji przejawia się w dążeniu do odtwarzania relacji kształtujących wiedzę organizacyjną (Zob. G. von Krogh, K. Slocum, J. Roos, *An Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15).

w organizacji? Jak zatem stwarzać organizacyjne, strukturalne formy współdziałania działających ludzi dla kreowania nowej, innowacyjnej wiedzy w przedsiębiorstwach?

Autorka, zmagając się twórczo z tymi (i innymi) problemami teorii organizacji, podjęła trud sformułowania – niejako od nowa – ontologiczno-epistemologicznych rozstrzygnięć prowadzących do odpowiedzi na pytanie: czym zatem jest współczesna organizacja wobec faktu, iż dominujące rozstrzygnięcia w tym względzie okazują się niewystarczające dla praktyki zarządzania? Autorka opracowała własną koncepcję organizacji – *model tercji organizacji SSL*; efekty Jej pracy w tym obszarze stanowią pierwszą platformę teorii twórczą studiowania Jej prac.

W koncepcji modelu tercji organizacji SSL przyjęto trzy kluczowe elementy, a raczej kluczowe czynniki konstytuujące organizację, tj.: strategię, strukturę oraz działających, poznających ludzi – członków organizacji. Wyróżniki tych trzech kluczowych czynników organizacji (strategii, struktury i ludzi) przejawiają się w charakterystykach, sposobach realizacji oraz koniecznej wiedzy oraz wartości określających działania ludzi – jednostek w organizacji; np. definiując strategię, Autorka pisze (str. 99) iż, „strategia sygnalizuje podstawowe działania i dostarcza informacji potrzebnych do dokonania wyboru pomiędzy alternatywami organizacyjnymi implikującymi nieuchronnie kompromisy”.

Jakże blisko jest Autorce do najbardziej współczesnych koncepcji wyjaśniania systemów społecznych (społeczności, w tym także organizacji) przez uznanie – właśnie – *działań ludzkich* jako pierwotnych i kluczowych bytów konstytuujących te społeczności i organizacje. Jakże blisko jest Autorce do uznania, że „stawanie się” organizacji i jej rozwój jest efektem współdziałania i ścierania się działań ludzkich, których sieci „stanowią” szczególne genotypy organizacji (charakterystyczne zapisy rozwoju organizacji, sposobu formułowania wiedzy organizacyjnej itp.).

Współczesne teorie i koncepcje społeczności, w tym organizacji, są budowane właśnie na tych założeniach ontologicznych: żeby wymienić prace takich wspomnianych autorów jak: N. Luhmann, P. Sztompka⁴, Giddens i inni.

W modelu tercji SSL nietrudno zauważyć wpływ i wykorzystanie współczesnych koncepcji teoretycznych postrzegania organizacji, jako szczególnego, celowo zorganizowanego systemu społecznego, dualnego rozumienia wiedzy organizacyjnej (Luhmann i jego następcy), a także rekomendacji uznających wartości moralne: empatia, współpraca, budowanie zaufania, jako podstawy dla trwania i rozwoju organizacji.

⁴ Więcej w: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002; J. Stachowicz, *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, pod red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A.A. Voronina, Dom Organizatora, Toruń 2014.

Projektowanie procesu „stawania się” i rozwoju organizacji przez świadome zarządzane przedsięwzięcia – projekty innowacyjne – zgodnie z kryterium harmonizowania (dążenia do spójności tych trzech elementów konstytuujących organizację) to główne metodologiczne założenia formułowanych przez Autorkę metod zarządzania innowacjami – a szerzej metod zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Założenia te posłużyły A. Szpitter do syntezy Jej wyników badań empirycznych.

Rozważania i wysiłki Autorki w procesie tworzenia się nowych podejść teoretyczno-metodologicznych twórczo wpisuje się w nurt wysiłków formułowania nowego paradygmatu w naszych naukach.

Kolejnym, oryginalnym założeniem Autorki co do istoty i złożoności procesów zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach jest uznanie fraktalnej struktury tych procesów, a w ogóle założenie o fraktalnej strukturze społecznych, celowo organizowanych bytów społecznych, jakimi są organizację. W założeniu tym odnajdujemy odniesienia do najbardziej współczesnych teorii próbujących wyjaśnić zjawiska złożoności, a także do zasadnych koncepcji zarządzania innowacjami we współczesnych organizacjach⁵.

Oryginalne, a przede wszystkim zasadne z punktu widzenia założonych celów badawczych są założenia uznające procesy zarządzania innowacjami (szerzej zarządzania wiedzą) w organizacjach jako szczególny typ zarządzania projektami. Autorka zdefiniowała kategorię „wiedza projektowa” jako szczególny typ wiedzy organizacyjnej i opracowała autorski model zarządzania projektami we współczesnych organizacjach, oparty na integracji oraz dynamicznej spójności wszystkich kluczowych składników przedsiębiorstwa tj. struktury, strategii i zachowań ludzi – członków organizacji.

Założenia ontologiczno-epistemologiczne, co do istoty współczesnej organizacji oraz co do istoty i punktów postrzegania, rozumienia oraz badania organizacji, a także racjonalizacji procesów zarządzania wiedzą, stanowią w omawianej pracy oryginalną, ale ponad wszystko zasadną (zarówno ze względu założonych celów badawczych, jak i ze względu na oczekiwania praktyki zarządzania) platformę metodologiczną. Stanowi ona podstawę opracowanych również przez Autorkę metodyk racjonalizujących procesy zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Jest to druga platforma (platforma metodologiczna) dyskusji naukowych oraz propozycji Autorki. Opracowała ona nie tylko model podejścia badawczego zastosowanego w pracy, ale formułując ten model, Autorka zoperacjonalizowała go oryginalnymi technikami badawczymi i projektowymi (*model tercji innowacji projektowej*). Wykorzystane kryterium racjonalności w tym modelu to zapewnienie osiągnięcia tzw. *dojrzałości projektowej* w przedsiębiorstwie – jakże pożądanego, ale trudno osiągalnego stanu koniecznego poziomu umiejętności we współczesnych firmach.

⁵ Patrz więcej: koncepcje i propozycje Nonaki i Takeuchiego w zakresie form współczesnych przedsiębiorstw.

Oprzysiężowanie zarządzania przez lata głównie koncentrowało się na funkcjach spójności – pielęgnacji systemów racjonalizujących rutynowe procesy zarządzania i koncentrujących się na rozwiązywaniu operacyjnych problemów zarządzania. Gdy tymczasem problemy zarządzania projektami – zagadnienia określające rozwój organizacji są współcześnie uświadomione, ale niestety oczekują one na praktyczne instrumentarium ich objaśnienia badania i racjonalnego rozwiązywania. Metodyka opracowana przez Autorkę dostarcza właśnie takiego instrumentarium.

Metodyka opracowana przez Agnieszkę Szpitter jest podporządkowana logice rozwoju organizacji w jej modelu fraktalnym – co zapewnia rozwiązywanie trudności rozumienia i badania organizacji dualnie (zarówno oddolnie, jak i odgórnie) – zarówno jako całości systemu tworzonego z jego komponentów, jak i sieci tych komponentów celowo tworzących określone całości. Jest to metodyka oryginalna, autorska; jest to nie tylko modelowe – wzorcowe ujęcie procesu badania, modelowania i doskonalenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, lecz także w pełni zoperacjonalizowane instrumentarium złożone z logicznie zaprojektowanych technik badawczych. Należy sądzić, że instrumentarium to uzyska formę ogólnie dostępnej metodyki – co pozwoli menadżerom, badaczom na stosowanie metod rozwiązywania problemów praktyki współczesnych przedsiębiorstw, metod doskonalszych niż dotychczas dostępne metodyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, a także na stosowanie bardziej racjonalnych metod analizy strategicznej.

Trzecią platformą (badawczą) studiowania monografii Agnieszki Szpitter jest Jej raport z badań empirycznych. Celem tych badań była „diagnoza czynników lub warunków mogących wspierać lub hamować rozwój wiedzy w organizacji przy tworzeniu innowacji produktu (kolekcji) przez zespół projektowy w polskich przedsiębiorstwach branży odzieżowej zajmujących się projektowaniem, wytwarzaniem i sprzedażą odzieży damskiej”. Model badawczy Autorka sformułowała, oczywiście, na podstawach Jej autorskich koncepcji teoretycznych. Badania przedstawiono w branży przemysłów kreatywnych. Podkreślam dobór tych przedsiębiorstw, w których systemy zarządzania wiedzą mogą być stawiane jako wzorce kreujące strategie zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. W ogóle dla tych procesów badawczych Autorka zaprojektowała instrumentarium badawcze, które, jak wcześniej zaznaczono, stanowi użyteczną metodykę diagnostyczną; należałoby życzyć praktykującym zarządzanie, aby to instrumentarium znalazło się rychło w powszechnym zastosowaniu. Podkreślam także oryginalne sposoby syntezy wyników badań – syntez opracowanych w formie rekomendacji (zaleceń określonych działań w ich kompleksowej strukturze: zachowań, wiedzy oraz wartości budujących kulturę innowacyjną – w tym kulturę koniecznego zaufania i współpracy – dla racjonalizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach).

Platforma czwarta studiowania pracy A. Szpitter to dydaktyczna część tej monografii. Bardzo rzadko się zdarza, aby w monografii o celach teoretycznych autorki

zawierali kompleksowe kompendium wiedzy, obejmujące proces ewolucji i rozwoju określonej wiedzy, prezentacje teoretycznych koncepcji oraz opisy metod i technik wykorzystania określonej wiedzy w praktyce. W pracy A. Szpitter studiujący i praktykujący zarządzanie znajdują właśnie takie kompendium wiedzy na tematy: zarządzania wiedzą w organizacji, zarządzania innowacjami w organizacji oraz zarządzania projektami.

Prace Agnieszki Szpitter to oryginalny kwartet – by użyć kategorii Autorki – wzajemnie uzupełniających się platform i harmonijnie rozwijanych platform: oryginalnych koncepcji teoretycznych, metodycznych, badawczych i dydaktycznych, składających się na wkład Autorki w rozwój teorii organizacji i zarządzania, a także na rozwój i doskonalenia metodyki rozwiązywania problemów zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach.

Jan Stachowicz

