

*Eugeniusz Niedzielski**

ROZBIEŻNOŚCI PRAKTYKI I TEORII ZARZĄDZANIA

Zarys treści: Artykuł zawiera analizę wybranych obszarów niezgodności stosowanych praktyk i założeń teoretycznych zarządzania. Przywołano przykłady tych rozbieżności w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, stosowania założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, respektowania granic podmiotowych i przedmiotowych zarządzania, aktualności paradygmatów i ich przydatności w kreowaniu przyszłości. Omówiono także niektóre przyczyny ograniczonej przydatności niektórych teorii i ich szybkiej dezaktualizacji. Między innymi powszechna i narastająca zmienność stanów organizacji i ich otoczenia powoduje pewne zapóźnienie (dysonans czasowy) propozycji teoretycznych względem potrzeb praktyki.

Słowa kluczowe: zarządzanie; teoria i praktyka.

Klasyfikacja JEL: L20; D21.

WSTĘP

Organizacje będące podmiotem zarządzania są tworamii społeczno-technicznymi. Cechujące współczesność szybkie zmiany w technikach i technologiach wytwarzania i funkcjonowania organizacji, które w swej istocie mają jedynie służyć realizacji celów określonych przez ludzi tworzących organizację, w efekcie zmieniają także potrzeby i postawy członków organizacji, komplikując i tak już zawile i obciążone niepewnością relacje

* Adres do korespondencji: Eugeniusz Niedzielski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, ul. M. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn, e-mail: koiz@uwm.edu.pl.

świata rzeczy i ludzi oraz organizacji z otoczeniem. W rezultacie „im bardziej wyrafinowana jest technika i technologia, którą posługują się ludzie, tym bardziej złożona jest organizacja” [Bielski, 2004, s. 6]. Tym trudniej jest tą organizacją zarządzać i tym większe jest zapotrzebowanie na wiedzę pozwalającą zinterpretować procesy i zależności oraz sformułować wnioski zwiększające prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju będących celem każdej organizacji.

Naukowe podstawy tego poznania pojawiły się wraz z przełomem technologicznym, jakim było wdrożenie taśmowej organizacji produkcji w początkach XX wieku, która dała możliwość produkcji masowej i zapoczątkowała cywilizację przemysłową. Zatem, z perspektywy historycznej, zarządzanie jest przedmiotem dociekań naukowych od niedawna, bo niewiele ponad sto lat, a jako oddzielna dziedzina naukowa nauki organizacji i zarządzania, mają zaledwie półwieczną historię. Natomiast zarządzanie jako działalność praktyczna dotycząca świadomych i celowych przedsięwzięć różnych zespołowych działań, towarzyszy ludzkości od pradziejów. To dopiero rozwój gospodarki industrialnej napotykującej na kolejne bariery rozwoju wywołał potrzebę naukowego objaśniania i wdrażania rozwiązań usprawniających działania organizacji. Zaczęło się od zainteresowania procesami technologicznymi oraz organizacyjnymi i ich doskonalenia (naukowa organizacja pracy). Rozwój tych procesów oraz towarzyszący im wzrost skomplikowania i złożoności zjawisk w organizacji oraz jej relacji z otoczeniem rozszerzał zakres dociekań naukowych dotyczących zarządzania. Poszukiwanie naukowych rozwiązań problemów zarządzania wychodziło poza organizacje przemysłowe i stawało się coraz bardziej wieloaspektowe, nadając nauce o organizacji kontekst interdyscyplinarności. W efekcie nauki o zarządzaniu wzbogacały przedmiot, zakres i metody swych dociekań tworząc nowe teorie, koncepcje i paradygmaty.

Zarządzanie jest działaniem praktycznym zmierzającym do doskonalenia rzeczywistości gospodarczej i społecznej. Nauki o zarządzaniu także w decydującym stopniu tworzą prawa i identyfikują prawidłowości na podstawie obserwacji rzeczywistości, tego co już jest i było, a tylko w niewielkim stopniu wyprzedzają rzeczywistość tworząc propozycje praktycznie przydatne, a będące wynikiem jedynie teoretycznych spekulacji. Powoduje to często opóźnienie nauki w stosunku do potrzeb i oczekiwań praktyki, i rozbieżności pomiędzy propozycjami opartymi na doświadczeniach, czyli na przeszłości, a uwarunkowaniami i oczekiwaniami przyszłości. Tymczasem, zmienność zewnętrznych i wewnętrznych warunków funk-

cjonowania organizacji coraz bardziej ogranicza możliwość antycypowania (predykcji) przyszłości, co dobrze oddaje powiedzenie „coraz więcej wiemy o tym co jest i co było, a coraz mniej o tym co będzie”.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na omówieniu istoty zmian w teorii i praktyce zarządzania i relacji nauki z praktyką zarządzania. Podstawą rozważań są źródła literaturowe dotyczące omawianej problematyki.

NIE WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ DZISIAJ

Wprawdzie współczesność, zwana często ponowoczesnością, cechuje się przyspieszoną dezaktualizacją produktów, rozwiązań, stanów i wiedzy, jednak nadal nie wszystko co minione to tylko balast. Zgodnie z istotą cyklu działania zorganizowanego, punktem wyjścia do działań rozpoczynających następny cykl są wyniki (stany) będące rezultatem cyklu poprzedniego. Dotyczy to praktyki zarządczej i w dużej mierze także teorii. Zdarzają się przełomowe wynalazki i teorie, jednak ich realizacja zawsze zanurzona jest w teraźniejszości, ta zaś jest ukształtowana przez przeszłość. Jak słusznie zauważa K. Zimmewicz, nauka organizacji i zarządzania ma kumulatywny charakter, to znaczy, że wykorzystuje i kontynuuje dotychczasowy dorobek tych nauk zawierający długookresowo aktualny zbiór twierdzeń, reguł i prawd, dodając do niego nowe koncepcje, teorie i rozwiązania [Zimmewicz, 2011, s. 91]. W tym znaczeniu jest to twórcza kontynuacja. Zarówno minione, jak i świeżo generowane prawdy naukowe podlegają ciągłej weryfikacji empirycznej, w wyniku czego niektóre odchodzą w niebyt, a inne potwierdzają swoją słuszność i tym samym przydatność. W efekcie nauki o organizacji i zarządzaniu są dyscypliną dynamiczną, rozwijającą się, a przez to żywą, w nieustannej fazie tworzenia. Częstość i intensywność zmian w tych naukach wywołują między innymi [Sudoł, 2012, s. 21]:

- Zmienność czasowa samych podmiotów badań, czyli organizacji.
- Rozszerzanie się różnorodności obiektów badań w kontekście technicznym i technologicznym, przestrzennym oraz domeny działania, a także kulturowym, społecznym, politycznym.
- Narastającej złożoności procesów i zależności wymagającej interdyscyplinarnego ich objaśniania.
- Skracający się czas oraz zakres aktualności i przydatności propozycji rozwiązań wskutek narastającej turbulencji otoczenia organizacji oraz postępu technicznego.

- Wzrastająca rola (podmiotowość) ludzi tworzących organizację w kontekście tworzenia i wykorzystania potencjału wiedzy i innowacyjności.

Współczesność wymaga zatem dynamicznego podejścia do zarządzania organizacjami. Powiązanie starego z nowym, permanentne doskonalenie praktyki i wdrażanie nowych naukowych ujęć zarządzania dobrze obrazuje rozwój taśmowej organizacji produkcji. Nowatorski, na początku XX wieku, pomysł Forda, dotyczący organizacji produkcji, sprowadzał pracownika do roli wykonawcy wyraźnie wyodrębnionej i ograniczonej czynności (roboty). Uprzedmiotowienie pracownika, dolegliwość monotonii wynikająca z wykonywania powtarzalnych, jednorazowych czynności w chwili wdrażania taśmowej produkcji była rekompensowana wyraźnym wzrostem wynagrodzeń. Były to działania zgodne z teorią człowieka ekonomicznego [Grzeszak, 2013, s. 48–50]. Jednakże już Japończycy, wdrażając taśmową produkcję Toyoty, realizowali filozofię zorganizowanego doskonalenia (Kaizen) zapewniającą pracownikom wywieranie wpływu na doskonalenie procesów, a tym samym pracownik był już nie tylko robotem, ale i twórcą. Obecnie produkcja taśmowa ma wręcz laboratoryjny charakter z dużym udziałem automatyzacji i komputeryzacji, z ograniczeniem roli pracowników w wykonywaniu prostych, jednorodnych czynności z zastosowaniem różnych metod wzbogacania pracy. W doskonaleniu taśmowej produkcji uwzględniono rozwój teorii zarządzania, poczynając od naukowej organizacji pracy, poprzez szkołę humanizacyjną (stosunków międzyludzkich), do współczesnych koncepcji zarządzania. Rozwój teorii zarządzania ewoluował od zainteresowania problemami technicznymi i organizacyjnymi (naukowa organizacja pracy, nurt administracyjny) do współczesnych, często bardzo abstrakcyjnych, zagadnień, jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie dynamiczne, struktury wirtualne i sieciowe.

Jednym z problemów nauki w zarządzaniu jest oddzielenie prawdy od fałszu, teorii od dogmatów, mód, pozornych prawd. Ponieważ na zarządzaniu, podobnie jak na medycynie, znają się wszyscy, a na dobrych radach można dobrze zarobić, to w jednej i drugiej dziedzinie pojawia się mnóstwo „znachorów”. Na rynku pojawia się wiele produktów zawierających „modne” terapie oferowane przez firmy konsultingowe, szkoleniowe, eksperckie w postaci doradztwa, szkoleń, programów, seminariów, konferencji oraz certyfikatów, akredytacji, portali, baz danych, wydawnictw itp.. [Kozłowski, 2008, s. 196]. Organizacje, zwłaszcza w sytuacji zagrożenia, oczekują skutecznych rad, porzucają stosowane rozwiązania na rzecz sugerowanych przez firmy doradcze, w nadziei, że są one lepsze i uchronią przez

zagrożeniami lub przyspieszą sukces [Sudoł, 2012, s. 24]. Zanim praktyka zweryfikuje prawdziwość i przydatność tych paradygmatów to zapewne na rynku pojawią się nowe pod jakimś względem „lepsze”. Często wartość rynkową tych ofert powiększa ich „naukowość” wyrażana poprzez używanie w nazwach obcych, trudnych w percepcji słów [Zawiślak 2011, s. 63]. Nie wszyscy wiedzą np. co to jest coaching czy mentoring, obecnie bardzo popularne na rynku usług szkoleniowych, czy wcześniej reengineering lub benchmarking. Wywołuje to zamęt i często (niesłusznie) deprecjonuje nauki o zarządzaniu.

Inna rzecz, że nauki społeczne, do których należą także nauki o zarządzaniu, nie dysponują narzędziami do adekwatnego opisu świata tworzonego przez człowieka [Zawiślak, 2011, s. 63]. Oznacza to, że każda naukowa prawda to nieobalony jeszcze fałsz, że teorie także mają swój okres życia. Problem tkwi więc również w trudnościach w ocenie aktualności poszczególnych teorii i ich praktycznej przydatności. Konieczność wręcz radykalnego przekształcania teorii i praktyki w warunkach współczesności nie ulega wątpliwości [Gonciarski, 2011, s. 200]. Problem polega na właściwej identyfikacji obszarów i skali zmian oraz metod ich wdrażania.

DYSONANSE TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Praktyka dostarcza wielu, mniej lub bardziej uzasadnionych uwag i pretensji o nienadążaniu lub niezgodności, twierdzeń naukowych z potrzebami i uwarunkowaniami rzeczywistości. Rozbieżności dotyczą poszczególnych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, uruchamianie i kontrolowanie), podmiotowego i zasobowego przedmiotu zarządzania, koncepcji i metod zarządzania. Dysonans między ofertą nauki a potrzebami praktyki dotyczy nie tylko nauki o zarządzaniu, ale nauk ekonomicznych jako całej dyscypliny naukowej, co doskonale ujął A. Zawiślak w książce *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*. Problemy rozbiegania się teorii z praktyką zarządzania są przedmiotem wielu publikacji, w tym np. autorstwa P. Druckera, A. Koźmińskiego, S. Sudoła, K. Sułkowskiego i innych autorów. Odniesienia do tej problematyki można także odnaleźć w trzynomowej monografii *Przełomy w zarządzaniu* [Dworzecki, Nogalski, 2011] i w wielu innych opracowaniach. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest różne rozumienie i nieuprawnione stosowanie określenia zarządzanie, np.: w odniesieniu do podmiotów jednoosobowych, niepewności, przyszłości, chaosu, kultury, zdrowia, kariery czy innych jednostko-

wych, abstrakcyjnych, nie podlegających wpływowi bytów [Sudoł, 2012, s. 29]. Ograniczając jednak stosowanie określenia zarządzanie jedynie do organizacji, czyli celowego systemu społeczno-technicznego, to można zauważyć następujące obszary niezgodności teorii i praktyki:

- Naukowe objaśnienia i zalecenia a praktyka zatrudnienia i kształtowania relacji społecznych w organizacjach.
- Teoretyczne przesłanki i praktyki związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.
- Koncentracja teorii na organizacjach korporacyjnych.
- Granice podmiotowe i przedmiotowe nauk o zarządzaniu.
- Zasady zapewniające utrzymanie równowagi między zmianą a ciągłością działań i trwałością organizacji.

Powszechnie podkreśla się zasadniczą rolę człowieka w działalności jakiegokolwiek organizacji. Powstały różne teorie dotyczące wykorzystania i pomnażania kapitału ludzkiego, zarządzania wiedzą, kształtowania prospołecznej kultury organizacyjnej itd. Tymczasem rzeczywistość często przeczy wynikającym z tych teorii postulatami i wskazaniom. Obserwacja rzeczywistości dostarcza wielu przykładów przedmiotowego traktowania pracowników, wyzysku i wręcz niewolnictwa. A postępują tak także korporacje, które zapewne mają świadomość naukowych zaleceń. I nie dotyczy to tylko nagłaśnianych w mediach przykładów niewolniczej pracy zleconej przez korporacje pracownikom w Pakistanie, Chinach czy Tajlandii. Flexicurity to szczytna i przydatna koncepcja kształtowania relacji pracownika z zakładem pracy. W praktyce jednak często sprowadzana jest do stosowania „umów śmieciowych”, godzinowego zatrudniania i wynagradzania, darmowych staży, i innych rozwiązań wykorzystujących niekorzystną dla poszukujących pracy sytuację na rynku pracy. Bardzo wysoka stopa bezrobocia wśród osób młodych w większości krajów rozwiniętych tworzy pracodawcom możliwość przedmiotowego traktowania pracowników i wielu pracodawców tę okazję wykorzystuje. Dotyczy to np. wielokrotnego zatrudniania na zasadzie darmowego stażu (bywa, że z koniecznością zapłaty za możliwość odbycia stażu), stosowania stawek godzinowych na poziomie nie mającym nic wspólnego z płacą minimalną, wielokrotne zatrudnianie na okres próbny, zatrudnianie do wykonywania prostych czynności (zwłaszcza w gastronomii i handlu) osób z wyższym (bywa, że wielokierunkowym) wykształceniem. Towarzyszą temu ogromne dysproporcje w poziomie dochodów top managementu i pracowników wykonawczych będące źródłem narastającej dywersyfikacji dochodowej społeczeństw. Rozdziwięk słów (teorii) z czynami (praktyką) w sferze zarządzania zasob-

bami ludzkimi jest powszechnie postrzegany i, przy malejącej roli związków zawodowych, znajduje niekiedy wyraz w konfliktach społecznych, chociażby w postaci różnych akcji prekariatu, ruchu oburzonych, strajków. Istnieją wprawdzie organizacje, w których z powodzeniem wdrażane są teoretyczne postulaty dotyczące pozyskiwania i pomnażania kapitału ludzkiego z respektowaniem podmiotowości pracownika, jednakże skala, zakres działań i sytuacji sprzecznych z tymi postulatami jest bardzo rozległa. Przykładem jest chociażby sytuacja pracowników sieci handlowej Wal-Mart (zatrudniającej ponad 1,3 mln osób), których zarobki wymagają wsparcia pomocy społecznej. Cele ekonomiczne wyraźnie zdominowały społeczne aspekty funkcjonowania organizacji. Wzrostowi gospodarczemu nie towarzyszy wzrost liczby miejsc pracy. Wynikająca z tego atmosfera społeczna nie sprzyja stosowaniu koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wymagających zaufania, zaangażowania i dzielenia się informacją. Jak twierdzi P. Drucker [Drucker, 2010, s. 262], sytuacja ta powoduje, że dla wielu ludzi społeczeństwo wiedzy oznaczać może nie tylko klęskę osobistą, ale także upadek społeczeństwa. Dążenie do wzrostu efektywności ekonomicznej, z reguły polegające na obniżaniu kosztów, bardzo często prowadzi do odchudzania organizacji, co w praktyce oznacza z reguły redukcję zatrudnienia. Nie jest to źródłem radości dla osób zwalnianych, ale także pracownicy, którzy pozostali w firmie tracą zaufanie do pracodawcy i często pracują mniej wydajnie niż przedtem, czują się zdemotywowani, zagrożeni kolejną redukcją. Współcześnie w relacjach pracodawcy z pracownikami zaszły istotne zmiany wyrażające się między innymi we wzroście średniej liczby godzin pracy, zwiększonego obciążenia pracowników odpowiedzialnością za pracę, zwiększonej dyspozycyjności i elastyczności pracowników, rosnącej odporności na zmiany i towarzyszącą im niepewność. W zamian pracownicy otrzymują jedynie ograniczoną możliwość utrzymania pracy, co wywołuje poczucie bycia wykorzystywanym, wzbudza nieufność i w efekcie cynizm pracowników [Łaciak, 2010, s. 31]. Niezgodność słów z czynami (teorii i praktyki) wzbudza wątpliwości co do komplementarności dobra (interesów) pracowników i organizacji. A przecież najważniejszy w organizacji jest czynnik ludzki, jak powszechnie głoszą to rozmaite teorie zarządzania. Permanentna zmiana miejsca pracy wywołuje wśród pracowników postawy „wolnego najemity” wyrażającej się między innymi w braku lojalności wobec pracodawcy [Kozłowski, 2004, s. 6]. Z jednej strony wprowadza się metaforyczne określenia np. „rodzina” zamiast „firma” czy „zespół” zamiast „kadra” mające zwiększać poczucie przydatności i zaufania, a z drugiej strony dokonuje się redukcji etatów,

wprowadza elastyczne formy zatrudnienia, stosuje outsourcing, likwiduje lub przenosi zakłady. Tworzy to przepaść między słowami i czynami, między interesami pracodawcy i pracownika [Łaciak, 2010, s. 31]. Społeczne i kulturowe uwarunkowania występowania relacji dominacji i opresji w organizacji będących efektem (praktyki) zarządzania są przedmiotem zainteresowań rozwijającego się od początku lat 90. XX wieku nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu [Zawadzki, 2013, s. 12]. Rozpatruje się w nim składowe patologie kulturowych w organizacji, w tym problemy instrumentalnego podejścia do pracowników oraz hegemonię ekonomizmu. Kiedy pojawią się efekty dociekań tego nurtu zmieniające występujące w praktyce niekorzystne zjawiska w relacjach społecznych w organizacji, póki co nie wiadomo.

Opisywane zjawiska są przejawem dezaktualizacji dominującej do niedawna tezy o konieczności respektowania w zarządzaniu organizacją dążeń wszystkich interesariuszy: właścicieli, pracowników, klientów [Kozmiński, 2008, s. 178]. Zarządzanie było postrzegane „[...] jako misja na rzecz tworzenia i utrzymania ładu społecznego i harmonii, co w efekcie jest równoznaczne z działaniem w interesie pracowników [...]” [Drucker, 2010, s. 73]. Równowaga między interesami uczestników tworzących organizację oznacza, że interesy jednych nie są realizowane kosztem innych bez ich przyzwolenia. Bardzo często jednak obserwuje się współcześnie konflikt interesów i łamanie tych zasad.

Odnosi się to do różnych aspektów stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, teorii bardzo współcześnie eksponowanej, a w praktycznym zastosowaniu nie zawsze uwzględnianej. Dotyczy to nie tylko nieprzestrzegania tych zasad w relacjach pracowniczych, ale również relacji organizacji z otoczeniem. Nieustannie rzeczywistość dostarcza przykładów (czasami drastycznych!) łamania prawa (w tym prawa pracy), niedotrzymywania standardów jakości, szkodenia środowisku, oszustw produkcyjnych i innych w różnym kontekście szkodliwych, niecznych, nieetycznych zachowań.

Szczególnie naganne jest nieprzestrzeganie etycznego wymiaru prawa pracy, na przykład w postaci niewypłacania na czas wynagrodzeń czy łamanie norm czasu pracy. Podobnie rzecz ma się z przejawami mobbingu z jego negatywnymi dla pracownika i organizacji skutkami [Miedzik, 2012, s. 40]. Wiele przykładów działań różnych organizacji, także znanych światowych firm, które wbrew obłudnym zapewnieniom i działaniom na pokaz, świadomie niszczą środowisko naturalne, działają na szkodę pracowników, klientów i dostawców, lokalnych społeczności [Kozmiński, 2008, s. 179].

Z jednej strony standardy etyczne, obok standardów ekologicznych stały się we współczesnych organizacjach ważnym elementem regulacji zachowań organizacyjnych, a z drugiej strony występują liczne przypadki łamania tych standardów [Szczupaczyński, 2011, s. 71]. Mimo iż można oczekiwać, że menedżerowie zdają sobie sprawę z prawdziwości twierdzenia „prawda jest córką czasu” to jednak często ryzykują utratę lub pogorszenie reputacji wskutek ujawnienia (wyjścia na jaw) braku społecznej odpowiedzialności. A jest to oczywiste, że przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności leży w interesie organizacji bowiem jest podstawą kształtowania jej pozytywnego wizerunku, ale także jest w interesie klientów gwarantuje bowiem godziwe, w sensie bezpośrednim i pośrednim, zaspokajanie ich potrzeb.

Kolejnym obszarem rozbieżności teorii z praktyką zarządzania jest fakt, że większość teorii dotyczy dużych organizacji, a zwłaszcza dużych przedsiębiorstw, w tym szczególnie korporacji międzynarodowych. Wprawdzie nauki o zarządzaniu już względnie dawno dostrzegły, że zarządza się nie tylko przedsiębiorstwem, i to nie tylko dużym, to jednak organizacje non profit (w tym organizacje sektora publicznego) oraz małe organizacje biznesowe skazane są na imitację (naśladownictwo) lub adaptację do swoich potrzeb teoretycznych wskazań odnoszących się do dużych organizacji gospodarczych. Nie oznacza to, jak to słusznie twierdzi m. in. S. Sudoł [Sudoł, 2012, s. 44], potrzeby dalszej dywersyfikacji nauk ekonomicznych i wyodrębniania dyscyplin czy subdyscyplin odnoszących się do zarządzania publicznego, ale chodzi o wyraźne rozszerzenie zakresu podmiotowego (wszystkie organizacje, a nie tylko przedsiębiorstwa i to duże) oraz przedmiotowego (nie tylko procesy gospodarcze) dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Teoria nie spełnia oczekiwań praktyki także w zakresie propozycji i postulatów dotyczących długookresowego zarządzania w warunkach narastającej złożoności i niepewności otoczenia. Wyodrębnianie czynników sprawczych i określenie zależności między nimi, przy ograniczonej możliwości ekstrapolacji relacji dotychczasowych na stany przyszłe, jest coraz trudniejsze. Wymaga to holistycznego podejścia, uwzględniającego zmienność – często nieprzewidywalną – uwarunkowań i czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji. Predykcja przyszłości jest coraz trudniejsza, natomiast paradygmaty w zarządzaniu są tworzone przy przemownym wpływie aktualnych (czytaj minionych!) uwarunkowań, w jakich funkcjonują organizacje [Pindelski, 2012, s. 26]. Tymczasem, jak twierdzi S. Kwiatkowski, „Podstawą znakomitości zarządzania jest ciągle odrzucanie tego co aktualnie uważane jest za doskonałe” [Kwiatkowski, 2003,

s. 84]. Pytanie jednak, na które najczęściej brakuje odpowiedzi, dotyczy tego, co i jak wprowadzić na miejsce zdezaktualizowanego, by być sprawnym w przyszłości.

Przejawów rozmiłowania się teorii z oczekiwaniami praktyki, a także nieprzestrzegania (niewykorzystania) przez praktykę wskazań wynikających z teorii zapewne jest więcej niż wynika to z przytoczonych przykładów. Wynika to między innymi z przyspieszonej dezaktualizacji rzeczywistości (praktyki) i wiedzy o niej. Doskonałość, nie tylko w tej sferze, jest nieosiągalna i dążenie do niej polega nie na tym, by „złapać króliczka, ale by gonić go”.

PODSUMOWANIE

Współczesność cechująca się powszechną, narastającą zmiennością różnych aspektów rzeczywistości i wynikającą z tego skumulowaną złożonością relacji jej składników, powoduje z jednej strony potrzebę objaśniania zjawisk i ich skutków, a z drugiej przyspiesza dezaktualizację teorii, które by tę potrzebę zaspokajały. Wywołuje to również rozmaite rozbieżności oczekiwań praktyki i teorii tworzonych przez nauki o zarządzaniu. Dysonanse te dotyczą między innymi teorii i praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, założeń i realiów różnych aspektów społecznej odpowiedzialności biznesem, stosowania teorii w organizacjach pozagospodarczych i w organizacjach różnej wielkości. Przyspieszona dezaktualizacja części teorii wywołana zmiennością warunków ich stosowania wywołuje także trudności w weryfikacji ich naukowości, a tym samym rozróżnienia rzeczywistych, prawdziwych koncepcji i metod od funkcjonujących na rynku mód i produktów paranaukowych. Problemem jest także dysonans czasowy między oczekiwaniami praktyki a ofertą nauki w postaci wskazań i koncepcji funkcjonowania i rozwoju organizacji w warunkach ponowoczesności.

LITERATURA

- Bielski M., *Podstawy teorii i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
Drucker P., *Managing in the Next Society*, New York Butterworth Heinemann 2002.
Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.

- Dworzecki Z., Nogalski B., *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK Toruń 2011.
- Gonciarski W., *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i główne założenia*, w: Dworzecki Z., *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Nogalski B., TNOiK, Toruń 2011.
- Grzeszak A., *Taśmowy świat*, „Polityka” 2013, nr 48.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kwiatkowski S., *Znakomitość zarządzania (być lepszym, by przetrwać)*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Łaciak M., *Cynizm w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 2 (73).
- Miedzik M., *Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 2 (73).
- Pindelski M., *Paradygmaty holistycznego wariabilizmu oraz sprawczości w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 2 (151).
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń 2007.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- Sułkowski F., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Szczupaczyński J., *Standardy etyczne menedżerów i przedsiębiorców w świetle badań jakościowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 1 (78).
- Zawadzki M., *Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu. Perspektywa nurtu krytycznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2 (155).
- Zawiślak A.M., *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011.
- Zimniewicz K., *Wszystko zależy od wszystkiego*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Dworzecki Z., Nogalski B., TNOiK, Toruń 2011.

DIVERGENCE OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Abstract: The article contains an analysis of selected areas of divergences between practices and theoretical assumptions of management. Examples of these

differences in the area of human resource management, use of corporate social responsibility principles, respecting the limits of subjective and objective management, current paradigms and their usefulness in creating the future were cited. Also, some of the causes of limited usefulness of certain theories and their rapid obsolescence were discussed. Among other things, the widespread and increasing variability of organizations' state and their environment causes some backwardness (time dissonance) of theoretical propositions towards the needs of practice.

Keywords: management; theory and practice.