

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Andrzej Szplit*

1.2

Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „harmonii” Karola Adamieckiego do „redundancji” Rafała Krupskiego

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest dorobkowi profesora Krupskiego, głównie z zakresu zarządzania strategicznego w podejściu zasobowym. Autor artykułu nawiązuje do piątej rocznicy śmierci profesora Krupskiego, wyrażając przekonanie o profetycznym charakterze jego prac. Dorobek ten konfrontowany jest z koncepcjami innych autorów, w tym Karola Adamieckiego. Te porównania pozwalają autorowi artykułu na konstatację o uniwersalnym i obiektywnym charakterze koncepcji profesora Krupskiego, zwłaszcza wobec wymogów wykorzystania strategii w realizacji projektu.

Słowa kluczowe: strategia, redundancja, harmonia, podejście zasobowe

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0003-2161-8187.

Challenges of management science, that is from „Harmony” by Karol Adamiecki to „Redundancy” by Rafał Krupski.

Abstract

The article is devoted to the achievements of Professor Krupski, mainly in the field of strategic management in the resource approach. The author of the article refers to the 5th anniversary of the death of Professor Krupski with conviction about the prophetic nature of his works. His achievements are confronted with the concepts of other authors, including Karol Adamiecki. These comparisons allow the author of the article to state the universal and objective nature of Professor Krupski's concept, especially regarding the requirements of using the strategy in project implementation.

Keywords: strategy, redundancy, harmony, resource approach

1. Wprowadzenie

W przedstawionym artykule autor odnosi się do jednego z najbardziej znanych w Polsce i cenionych w środowisku specjalistów nauk o zarządzaniu, zmarłego przed pięciu laty profesora Rafała Krupskiego. W artykule szczególną uwagę poświęca się pracom profesora Krupskiego dotyczącym rozwoju koncepcji i metod zarządzania strategicznego, w tym koncepcjom strategii przedsiębiorstw z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje. Koncepcje Rafała Krupskiego autor odnosi do innych ujęć, w tym z obszaru teorii systemów. Autor artykułu konfrontuje perspektywę strategii według Krupskiego z preferowaną przez Karola Adamieckiego harmonią – określającą zależności o charakterze praw, które mogą być wiązką relacji stochastycznej. Relacje te, według Adamieckiego, pozwalają rozwijać teorie ekonomiczne przede wszystkim w kierunkach uznawanych za najważniejsze z punktu widzenia aktualnych potrzeb gospodarowania, ułatwiają też doskonalenie metod efektywności ekonomicznej. Rafał Krupski konfrontował te i współczesne mu koncepcje z wyzwaniami w tworzeniu strategii przedsiębiorstw z wykorzystaniem podejścia zasobowego.

2. Nowe w zarządzaniu, a może też zapomniane stare?

Nauki o zarządzaniu posługują się własnymi pojęciami i definicjami, a także zbiorem poglądów i sposobów myślenia teorii systemów, prakseologii i cybernetyki; używają przy tym aparatury pojęciowej korzystnej dla siebie, tworząc jednocześnie zwartą całość organizacji i nie wykluczając zróżnicowania. Akceptację uzyskuje opinia, że rozwój teorii i praktyki zarządzania prowadzi do zmian w obu tych obszarach. W płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z konceptualizacją nowych idei oraz rozwijających je teorii, metod i narzędzi zarządzania¹. Mogą one służyć jako pomoc i wskazówki o charakterze rekomendacji dla kadry kierowniczej. Odnosi się do tego B. Nogalski, pisząc, że nauki o zarządzaniu (obecnie: nauki o zarządzaniu i jakości) są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajduje się twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzę zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku².

Odnosząc się do rzeczywistości, można dojść do refleksji, że często między teorią a praktyką zarządzania zachodzi relacja dychotomiczna. Skłania to do zastanowienia nad rolą i wyzwaniami, jakie stoją przed naukami o zarządzaniu. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu od dawna inspiruje problem efektywności różnych podejść: planowania, ewolucyjnego, pozycjonowania i zasobowego. Podejście zasobowe podniesione zostało na początku XXI wieku do jednej z czołowych teorii organizacji i lidera w koncepcjach zarządzania strategicznego. Jednak tak w aspekcie ontologicznym, jak i aplikacyjnym wyłaniają się liczne przykłady ograniczeń tego ujęcia. Specjaliści również dużą wagę przywiązują do związków między systemami, strategią, strukturą a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Jednymi z najczęściej badanych wymiarów zarządzania były: wielkość przedsiębiorstw, poziom dywersyfikacji i stopień ich internacjonalizacji. Dotychczasowe rezultaty badań nie przyniosły pomyślnego rozstrzygnięcia. Słusznie więc M. Romanowska ocenia: gdyby udało się potwierdzić na reprezentatywnych pró-

¹ J. Lichtarski, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 15.

² B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2008, s. 11–12.

bach przedsiębiorstw liniowy związek stopnia dywersyfikacji czy stopnia internacjonalizacji z rentownością przedsiębiorstwa, uczeni byłiby blisko określenia prawdziwej listy kluczowych czynników sukcesów przedsiębiorstwa³.

Nauki o zarządzaniu widzą w organizacji aspekty nie tylko ekonomiczne i technologiczne, ale także psychologiczne, społeczne i kulturowe. Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym, wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego. To też decyduje o interdyscyplinarnej perspektywie tych nauk. Perspektywa interdyscyplinarna polega na tym, że dyscyplina naukowa ma określone pole wspólne z innymi dyscyplinami. Trudno jednak mówić o interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu, pojęcie to myli bowiem granice dyscyplin naukowych z relacjami innych nauk wobec zarządzania. W tym kontekście L. Krzyżanowski był zdania, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter⁴. Nie umniejsza to faktu, że dla nauk o zarządzaniu niezbędne staje się wykorzystywanie dorobku innych nauk, które wiążą się z problematyką funkcjonowania i rozwoju organizacji. Ł. Sułkowski wyraża pogląd, że zarządzanie powinno z definicji przyjmować perspektywę interdyscyplinarną, wystrzegając się sztucznych barier między problemami wynikającymi z zacierania się granic z innymi dyscyplinami (problem demarkacji)⁵.

Od modernizmu do postmodernizmu nauki o zarządzaniu poddawane są wielkim wyzwaniom. Co ciekawe, wątpliwości co do naukowości nauk o zarządzaniu idą w parze z ożywieniem poglądów w stosunku do jej istoty, w tym metodologii tych nauk. W środowisku naukowców i praktyków z życzliwością zostały przyjęte opracowania ścieżek metodologicznych⁶, poszukiwanie paradygmatów⁷ czy identyfikowanie teorii naukowej w zarządzaniu⁸. Wiele interesujących treści wnoszą organizowane co dwa lata konferencje w ramach Szkół Zarządzania – przedsięwzięć Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i wybranych ośrodków naukowych w kraju.

Przedsięwzięcia te ułatwiają identyfikację pozytywnych relacji nauki i praktyki. Nauki o zarządzaniu stają przed pytaniem, czy odkryją one nieznanne dotąd mechanizmy i uwarunkowania zachowań strategicznych przedsiębiorstw i stworzą uogólnienia potrzebne do skutecznego funkcjonowania. M. Romanowska wskazuje na rozważany od lat dylemat: indukcyjne czy dedukcyjne podejście do badań, przypominając o sku-

³ M. Romanowska, *Barriere efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2014, s. 102.

⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, WN PWN Warszawa 1985, s. 22.

⁵ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 55.

⁶ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

⁷ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2007.

⁸ Ł. Sułkowski, *op.cit.*, s. 16.

tecznym rozstrzygnięciu podejścia zintegrowanego. Podejście to pozwala na kumulację dorobku badaczy w celu budowy spójnej i efektywnej w praktyce strategii. Romanowska przypomina, że badanie przedsiębiorstw z pozycji nauk o zarządzaniu jest o wiele trudniejsze niż z pozycji ekonomii, gdzie liczba zmiennych wpływających na efektywność przedsiębiorstwa jest ograniczona, a związki między zmiennymi poddają się analizom ilościowym⁹.

Równocześnie z rozwojem strategii powinno się na bieżąco sprawdzać, czy planowe działania są zgodne z potencjałem przedsiębiorstwa i rynkiem, a jeżeli nie są, to należy wprowadzać korektę w założeniach organizacyjnych, wynikającą z analizy zdolności wytwórczej. Powzięcie decyzji o wprowadzeniu korekty do założonego celu działania organizacji powinno zależeć od stwierdzenia luki efektywności. Te zamierzenia powinny doprowadzać do warunków tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. W tym rozumieniu nie do przecenienia jest przekonanie o możliwości i potrzebie wykorzystania założeń stworzonych w początkach ubiegłego stulecia, a opartych na znacznie starszych regułach racjonalnego i sprawnego działania, przy stałym unowocześnianiu narzędzi realizacji tego działania¹⁰. Jak pisze J. Rokita, gdy zastanawiamy się, czemu przede wszystkim służy zarządzanie, dojdziemy do wniosku, że głównym celem jest umożliwienie „bycia lepszym” od konkurentów. „Bycie lepszym” zapewnia organizacji przeżycie i rozwój w pewnym przedziale czasu. Aby przedział ten nie był zbyt mały, „bycie lepszym” powinno być trwałe w tym znaczeniu, że powinno umożliwiać zdobywanie przewagi nad konkurentami mimo oddziaływania wielu czynników, które mogą niwelować tę przewagę¹¹. Rokita dalej stwierdza, że ujmując ten problem szerzej, ważną kwestią jest uczenie się całej organizacji, a w jego ramach uczenie się od konkurentów, polegające na umiejętności i możliwości wykorzystywania wiedzy o nich we własnych procesach decyzyjnych, a nawet w tworzeniu własnej strategii na podstawie wiedzy o strategiach konkurentów. Rokita dodaje, że choć z jednej strony słuszne jest stwierdzenie, że „wszystko już było” w naukach o zarządzaniu, to równocześnie większość „prawd” głoszonych przez nosicieli nowych idei umierało po pewnym czasie, gdyż okazywało się, że umożliwiły sukcesy „wtedy i tam”, a więc miały lokalne znaczenie, choć bez nich nie byłoby postępu w myśleniu¹². *Business reengineering* – i brak powodzenia tej metody optymalizującej działania może być tu dobrym przykładem.

Jak twierdzi Romanowska, wszystko, co w zarządzaniu inspirowało praktyków i uczonych, powstało na drodze intuicyjnego tworzenia teorii opartego na ogólnej wiedzy

⁹ M. Romanowska, *Bariery...*, op. cit., s. 103.

¹⁰ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 5.

¹¹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 13.

¹² *Ibidem*, s. 13.

i obserwacji. Przykładem może być sukces szkoły zasobowej. Genezą tego ujęcia nie były przecież badania empiryczne, ale krytyczna kontemplacja dotychczasowych szkół i ujęć zarządzania wspierana wycinkową oceną rzeczywistości¹³. Wielki wkład w to ujęcie wniósł polski uczony Rafał Krupski.

3. Strategia dobra i zła

Inspiracją artykułu były obchody związane z jubileuszem piątej rocznicy śmierci profesora Rafała Krupskiego¹⁴. Główna uroczystość odbyła się w rodzinnym mieście profesora w Kielcach, na Wydziale Prawa i Nauk Społecznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego. Wnikliwa i niepozbawiona wątków osobistych ocena dorobku profesora Krupskiego została przedstawiona w komunikacie profesora Bogdana Nogalskiego – profesor Krupski stworzył i rozwinął swoją pracę wrocławską szkołę zarządzania strategicznego – szkołę nauką o szerokiej renomie krajowej i międzynarodowej. Był, jest i pozostanie jej niekwestionowanym liderem i autorytetem. Jej materialnym przejawem były nie tylko konferencje poświęcone konkretnym problemom zarządzania strategicznego organizowane co roku w Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, ale także naukowy wkład w rozpoznanie i poznanie oraz rozwinięcie w aspekcie teoretycznym i empirycznym szeregu nowych zagadnień, w tym elastyczności strategii, turbulentności otoczenia, problematyki chaosu otoczenia vs. chaosu w organizacji czy też zdefiniowania koncepcji zasobów w języku okazji¹⁵.

Profesor Krupski był jednym z tych autorytetów, którzy widzieli, że klasyczne metody zarządzania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne¹⁶. Krupski był zdania, że wobec dalszego wzrostu turbulencji otoczenia sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Jego podstawowe założenia zarówno epistemologiczne, jak i metodologiczne powinny ulec istotnym modyfikacjom, ponieważ bez adekwatnego do sytuacji penetrowania i założeń przyszłości trudno wyobrazić sobie jakkolwiek rozwój przedsiębiorstw. Wydaje się więc, twierdził Krupski, że należy odpowiedzieć na następujące pytania: 1) czy w kontekście zarządzania strategicznego można inaczej przewidywać przyszłość? I co powinno być przedmiotem penetracji w zakresie przyszłości?; 2) czy przyjmując, że pewne aspekty

¹³ M. Romanowska, *Bariera...*, *op.cit.*, s. 103.

¹⁴ Profesor Krupski zmarł 3 grudnia 2014 roku, został pochowany w rodzinnym grobie na Cmentarzu Starym w Kielcach.

¹⁵ Wystąpienie profesora Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego KNOiZ PAN w 5. rocznicę śmierci profesora Rafała Krupskiego, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, 3 grudnia 2019.

¹⁶ R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.

przyszłości są ze swej natury całkowicie nieprzewidywalne oraz że niezupełność wiedzy jest regułą, a nie wyjątkiem, możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami?¹⁷

Profesor Krupski wobec tych pytań oferował wdrożenie modeli planowania scenariuszowego i opcji strategicznych z ich cechą, jaką jest elastyczność. Odpowiedzią na pierwsze pytanie, zdaniem Krupskiego, może być wykorzystanie teorii chaosu w penetrowaniu przyszłości. To bardzo ważna część dociekań profesora Krupskiego, choć sam stwierdza, że nadal niespełnione są nadzieje, jakie od lat wiąże się z aplikacjami teorii chaosu. Zgodnie z tą teorią, istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, a te sprawiają wrażenie przypadkowości. Krupski wyjaśnia, że dla rozróżnienia takich nieregularnych, lecz jednoznacznych zjawisk od kompletnego nieporządku używa się pojęcia chaosu (lub chaosu deterministycznego)¹⁸. Z tego wynika wniosek, że chaos nie jest więc przypadkowy. Jest on ukrytą postacią porządku. Krupski przestrzega jednak przed trudnościami w tworzeniu układów chaotycznych, wymieniając takie kategorie, które opisują te układy, jak: atraktory, intermitencja, bifurkacja, fraktale. Przykładowo, jako często używane atraktory¹⁹ Krupski wymienia:

- cykl życia produktu;
- cykl życia rynku;
- cykl życia organizacji;
- cykl życia sektora;
- cykle koniunktury gospodarczej;
- cykl życia strategii;
- cykl życia okazji.

Odpowiedź na drugie pytanie sprawia więcej trudności. Krupski odwołuje się do badań zagranicznych i polskich, z których wynika, że znaczna część przedsiębiorstw rozwija się nie na podstawie planu, ale dzięki przypadkom i wykorzystywaniu różnorodnych okazji. Krupski dochodzi więc do wniosku, że mamy do wyboru trzy możliwości: 1) planować zgodnie z kanonami klasycznych ujęć dorobku zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem długoterminowych prognoz, korygując od czasu do czasu przyjętą strategię; 2) w ogóle nie planować strategicznie (długofalowo), a strategię ograniczać np. do planowania redundancji wybranych zasobów, tworząc w ten sposób potencjał do wykorzystywania okazji; 3) planować wykorzystywanie okazji w dłuższym horyzoncie czasu, czyli wpleść w strategię przedsiębiorstwa zagadnienia identyfikowania i wykorzystywania okazji²⁰.

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ Atraktor jest wyróżnionym stanem dynamiki układu, do którego nieliniowo zbiegają elementy układu.

²⁰ R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym...*, *op.cit.*, s. 104.

Profesor Krupski nie ukrywa, że jest zwolennikiem trzeciej koncepcji, co skutkowało jego interpretacją definicji strategii: strategia to zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba stworzyć ze względu na szanse i zagrożenia²¹.

Dużą zasługą badań profesora Krupskiego jest włączanie do nauk o zarządzaniu innych nauk, co także w przyszłości może przezwyciężyć ograniczenia charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i przynieść rezultaty badawcze pozwalające na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Czy jest to możliwe? Na takie pytanie odpowiada pozytywnie prof. M. Romanowska, stawia jednak kilka warunków: przede wszystkim zaakceptowanie ograniczeń poznawczych i teoriiotwórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i niefrustrowanie się brakiem jednoznacznych wyników badań. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też, zdaniem M. Romanowskiej, przemyśleć sprawę standaryzacji metod badawczych w zakresie strategii na wzór standaryzacji w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szansę badaczom na prowadzenie badań porównawczych. M. Romanowska jest też wielką zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych²².

Odniesienie się do propozycji naukowych profesora Krupskiego nasuwa pytanie o wypełnienie luki między potrzebami praktyki w dziedzinie zarządzania a ofertą nauk o zarządzaniu. Mam tu na uwadze zagadnienia chaosu i dużej roli redundancji zasobów i kompetencji. J. Rokita ma tu szereg wątpliwości. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rokita przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami o zarządzaniu, niedoskonałość prognoz jako główna przeszkoda przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, strategię uczenia się organizacji jako narzędzie radzenia sobie z nieprzewidywalnością i gwałtownością zmian w otoczeniu, logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm i podejmowanie podwyższonego ryzyka jako czynniki stanowiące podstawę strategii uczenia się organizacji²³. J. Rokita przestrzega, że obok braku strategii i nieumiejętności uczenia się, by stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Zła strategia prowadzi bowiem do błędnych decyzji, a te skumulowane mogą prowadzić do kryzysów w wymiarze sektora, a nawet globalnym²⁴.

²¹ *Ibidem*.

²² M. Romanowska, *Bariery...*, *op.cit.*

²³ J. Rokita, *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Biuletyn Naukowo-Informacyjny” PTE 2003, nr 1(31).

²⁴ *Ibidem*.

Problemy te mogą wpływać na ocenę uniwersalności podejść zarządzania strategicznego czy też do podważania wcześniejszych koncepcji. Na tym tle interesujące wydaje się odniesienie do dorobku współtwórcy nauk organizacji i zarządzania Karola Adamieckiego.

Literatura przedmiotu rozróżnia różne podejścia do zarządzania, w szczególności zarządzania strategicznego, to znaczy procesu przygotowania wyborów strategicznych. Podejścia te różnią się przyjętymi aksjomatami, środkami wdrożeniowymi i sposobami realizacji. Do podstawowych podejść należą: planistyczne, pozycjonowania, ewolucyjne i zasobowe. W tej części artykułu będzie rozważana problematyka identyfikacji relacji pomiędzy klasycznym podejściem organizacji i zarządzania, szczególnie w teoriach Karola Adamieckiego, a jednym z rodzajów podejść, to znaczy podejściem zasobowym. Nawiązując do tez twórców planowania strategicznego H. Ansoffa i K. Andrews, że kiedy ludzie działają rozmyślnie, zastanawiają się, zanim coś zrobią, opracowują plan, a potem go wdrażają, to plan powinien być zwerbalizowany i ujęty w formie dokumentu – tezy te dokładnie odpowiadają procedurom proponowanym przez Adamieckiego. Widzimy to choćby w procedurach harmonizacji procesów.

Podejście zasobowe zakłada, że możliwości działalności i rozwoju przedsiębiorstwa wynikają z posiadanych kluczowych kompetencji albo wyróżniających zdolności. Głównymi przedstawicielami tego podejścia są G. Hammel i C.K. Prahalad, A. Heene, R. Sanchez, J. Kay, R. Stalk. Skupienie się na czynnikach endogenicznych prowadzi do charakterystyki podejścia zasobowego w myśl zasady: od wewnątrz na zewnątrz, a więc z pomniejszeniem znaczenia otoczenia, zatem i rynku podczas procesu przygotowania i realizacji strategii. Wydaje się, że głównym powodem zainteresowania się podejściem zasobowym jest postępująca globalizacja, a w tym procesie kształtowanie strategii wielkich korporacji. Korporacja, przez wiele lat uważana za największy „wynalazek” gospodarczy XX wieku, to wielka organizacja, w której własność jest oderwana od zarządzania. W 1932 roku dwóch teoretyków zarządzania A. Berle i G. Means pisało w pracy *Współczesna korporacja i prywatna własność*: „kierowanie wielkimi korporacjami przekształci się wyłącznie w system neutralnej technokracji, która rozważa rozmaite żądania różnych grup społeczeństwa i przyznaje każdej z nich odpowiednią część dochodu, kierując się polityką państwową, a nie chciwością osób prywatnych”²⁵. Dzięki korporacji powstało nowoczesne zarządzanie, którego najwybitniejszym teoretykiem był P. Drucker. Korporacje uznawał za fenomen racjonalizujący gospodarkę, gdyż na ich czele stają neutralni fachowcy, którzy przejęli spółki z rąk właścicieli i wykorzystują je w interesie społecznym. O tym, że był to naiwny wniosek, świadczą współczesne problemy, a zaproponowany tytuł publikacji E. Mączyńskiej, prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego:

²⁵ E. Mączyńska, *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn PTE 2006, nr 4.

Korpożercy, korpoludy jest wielce mówiący. Nawet P. Drucker pod koniec życia (1909–2005), rozczarowany do tej formy zarządzania pisał: „Jedynym uzasadnieniem dla prywatnego przedsiębiorstwa nie może być to, że jest ono dobrze zarządzane. Musi być ono także dobre dla społeczeństwa”²⁶. Niemniej, szczególnie w latach 70., wybitni teoretycy zarządzania: C.K. Prahalad, Y. Doz, Ch. Bartlett, dociekając przyczyn sukcesów wielkich organizacji, dochodzili do wniosku, że powodzenie ich wynika z innych źródeł niż pozycja konkurencyjna na rynku. Uważali, że sedno powodzenia tkwi w posiadanych kluczowych kompetencjach albo wyróżniających się zdolnościach, a nie wynika ze stanu otoczenia. Wydaje się, że interpretację podejścia zasobowego najbardziej oddaje koncepcja G. Hammela i C.K. Prahalada, która opiera się na zasadzie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i prowadzi do: 1) ustanowienia sytuacji przywództwa intelektualnego prowadzącego do wytężenia intelektualnego i efektu dźwigni zasobów; 2) kreowania architektury strategicznej.

Według tych koncepcji, kierownictwo przedsiębiorstwa nie powinno prowadzić analizy w kategoriach portfeli biznesów, lecz w kategoriach cech konkurencyjności (kluczowych kompetencji). Kluczowe cechy konkurencyjności to szerokie korzyści dla klientów. Świadomość przyszłości sektora gospodarczego czy gospodarki w ogóle wymaga, według autorów, zapomnienia o teraźniejszości i doświadczeniach z przeszłości. Perspektywa wyobrażenia przyszłości wymaga:

- uświadomienia korzyści;
- identyfikacji cech konkurencyjności (kluczowe kompetencje);
- bliskiego kontaktu z klientem.

Autorzy ci są przekonani, że wybór i budowa architektury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa posiadania wizji tego, jakie nowe korzyści albo atrybuty funkcjonalne przedsiębiorstwo powinno zaproponować swoim klientom w ciągu następnego dziesięciolecia. W rezultacie można się liczyć z powstaniem konstrukcji kluczowych kompetencji i kluczowych produktów, czego skutkiem będzie uzyskanie przewagi konkurencyjnej. G. Hammel i C.K. Prahalad przewidują ponadto niezbędną wywołania specjalnego napięcia pomiędzy strategiczną architekturą przedsiębiorstwa a jego wizją przyszłości.

Czy korzeni wymienionych założeń podejścia zasobowego można dopatrzeć się w teoriach Karola Adamieckiego? Pytanie to nawiązuje do fundamentalnych założeń o przekonaniach Adamieckiego na temat nauk organizacji i zarządzania: nauka ta opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody. Niewątpliwie graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej (harmonogram) może być prekursorem ujęcia planistycznego, ale już prawo harmonii, po raz pierwszy sformułowane przez Adamieckiego, to dobry przykład

²⁶ *Ibidem*.

identyfikacji ogromnej roli zasobów organizacji²⁷. Karol Adamiecki nie posługiwał się określeniem „teoria harmonizacji” w dzisiejszym rozumieniu tego słowa. Ale wszystkie elementy składające się na taką całość zostały przez niego stworzone, opracowane i upowszechnione. Podstawowy ich zarys zamieszczony został w referacie *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej* z 1924 roku. Tam określił zasady harmonii doboru, harmonii działania i harmonii duchowej, składające się na całość koncepcji. Adamiecki pisał: „Aby osiągnąć sprawność wzorową pod względem ekonomicznym, trzeba dobierać organy zgodnie z ich charakterystycznymi wykresami, a następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku tak, aby każda czynność odbyła się w swoim czasie”²⁸. A. Czech zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt osiągnięć Adamieckiego nawiązujący do ujęcia zasobowego, mianowicie na trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który niestety nie daje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację – harmonię duchową, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie współpracujące w jednym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy²⁹. Adamiecki, formułując prawo harmonii, uważał za niezbędny jak najdokładniejszy dobór organów wykonujących pracę zbiorową, przy czym miarą doboru są charakterystyki ekonomiczne określone prawem wzrostu produkcji. Można to odnieść do kategorii kluczowych kompetencji. Jest nie do podważenia, że spojrzenie Adamieckiego na każdy organizm gospodarczy było całościowe. Co zbliża go do podejścia zasobowego, bowiem ograniczał swoje tezy do obszaru przedsiębiorstwa, aczkolwiek na korzyść koncepcji harmonizacji wszystkich jego czynników. I tu dochodzimy do głównego problemu: czy w teoriach Adamieckiego można dopatrzeć się istotnej dla podejścia zasobowego zależności między strategiczną architekturą przedsiębiorstwa a jego wizją przyszłości, co winno wywołać tzw. specjalne napięcie. Wydaje się, że na to pytanie można znaleźć odpowiedź w koncepcjach Adamieckiego i innych współczesnych mu prominentnych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Mianowicie chodzi tu o społeczne skutki podziału pracy jako zjawiska będącego skutkiem praw ekonomicznych. Adamiecki, podobnie jak i inni przedstawiciele ówczesnych nauk organizacji i zarządzania, uważał, że naczelnym zadaniem pozostaje postulowanie postępu w technice i technologii i że wielkie możliwości kryją się w usprawnieniach organizacyjnych. Widział w nich nieograniczone wręcz możliwości poprawy wydajności i obniżki kosztów. Tę sprawę powinno powierzać się kierownikom poszczególnych obszarów, których rolę Adamiecki widział na równi z pozostałymi czyn-

²⁷ A. Szplit, omówienie monografii habilitacyjnej A. Czecha: *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, wyd. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2009, w: „Ekonomista” 2010, nr 2, s. 273.

²⁸ K. Adamiecki, *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 53, s. 594.

²⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki*, WN Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2019.

nikami: kapitałem i pracą. Czy Adamiński uwzględniał perspektywę czasu – swoją wizję przyszłości? Niewątpliwie nie w nowoczesnym rozumieniu tego problemu. Ale widać to choćby w połączeniu liberalnego charakteru jego teorii z nurtem solidaryzmu społecznego. W tym miejscu pojawia się zbliżenie do uwzględnienia roli kluczowych kompetencji, standardowego założenia podejścia zasobowego.

Harmonizacja, czyli graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej, to jedna z najważniejszych metod, dzięki której Adamiński wszedł do grona najwybitniejszych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Harmonogramy stały się wyróżnikiem polskiego środowiska organizatorskiego. J. Czekaj z odleglejszej perspektywy czasowej uznał je za specjalność polskiej szkoły organizacyjnej³⁰.

4. Redundancja zasobów według Krupskiego, a może też harmonia Adamińskiego?

Jak już opisano, profesor Krupski był wielkim przeciwnikiem zamkniętego systemu równowagi. Tak zwany wzrost zrównoważony dopuszczał w zachowaniach bardzo dużych systemów w dających się przewidzieć kontekstach. Krupski zagadnienie redundancji wiązał z problemami strategii rozwoju organizacji. Jak słusznie stwierdza C. Suszyński, kontynuacja prac Krupskiego nad istotą strategii w ujęciu zasobowym oraz relacjami pomiędzy strategią a jej kluczowymi elementami – okazjami i redundancją zasobów doprowadziły do sformułowania syntetycznego modelu ujęcia tych zagadnień, inspirowanego teorią dialektyczną i teorią zmian. C. Suszyński nawiązuje do zbudowania przez Krupskiego swojego „prawa obywatelskiego” dla redundancji jako kategorii poznawczej i praktycznej. Wskazuje jednocześnie na rozwijanie przez Krupskiego podejścia zasobowego, identyfikując zarazem:

- pełnię możliwości i korzyści wynikających z właściwie prowadzonej redundancji zasobów przedsiębiorstwa;
- redundancję zasobów jako zasadnicze narzędzie budowania elastycznej organizacji gospodarczej jedynie będącej w stanie sprawnie funkcjonować i rozwijać się w warunkach współczesnej turbulencji jej otoczenia;
- „strategiczność” redundancji – potrzebę formułowania strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem apriorycznego formułowania zasobów, procesów i struktur pod kątem ich sytuacyjnego (okazje), synergicznego kształtowania;
- operacyjne korzyści stosowania redundancji, jej wpływ na bieżące wielkości i wskaźniki przedsiębiorstwa;

³⁰ A. Szplit, *A. Czekaj: Karol Adamiński...*, *op.cit.*, s. 273.

- podejście systemowe jako najwłaściwszą, spójną z ideą podejścia zasobowego formułę metodologicznego ujęcia redundancji w organizacji³¹.

Obserwuje się ostatnio ożywioną dyskusję na temat przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów, w tym również ich redundancji, na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Adamieckiego ujęcie harmonii z określeniem potrzeby formułowania zależności o charakterze praw, przede wszystkim w kierunkach uznawanych za najważniejsze z punktu widzenia aktualnych potrzeb gospodarki, w tym przestrzegania zasad metod oceny powstających kosztów³², stawiają blisko postawy ładu stanowionego. Świadomość kosztowej strony każdego przedsięwzięcia towarzyszyła Adamieckiemu we wszystkich pracach projektowych i usprawniających od najwcześniejszych lat jego zawodowej drogi.

Porównanie tych dwóch koncepcji, z jednej strony określenie strategii opartej na chaosie i redundancji zasobów i kompetencji według Krupskiego, z drugiej poszukiwanie harmonii ładu stanowionego Adamieckiego wydaje się dobrym przyczynkiem do rozważań nad uniwersalnym charakterem nauk o zarządzaniu. Rozwój tych nauk, obok niezaprzeczalnych sukcesów, nie pozbawiony jest szeregu słabości i dysfunkcji. Zdarzają się też przypadki porzucania wdrożonych już koncepcji czy też niedoceniaania „starych” paradygmatów i praw. Należy zgodzić się z Z. Mikołajczyk i J. Rokitą, że nicią przewodnią rozważań w naukach o zarządzaniu powinno być przekonanie o możliwości i potrzebie wykorzystania również we współczesnej praktyce założeń metodologicznych stworzonych w początkach ubiegłego stulecia, opartych o znacznie starsze reguły działania, jakimi są techniki organizatorskie³³.

Wydaje się, że przydatne modele winny uwzględniać przede wszystkim perspektywę sytuacyjną.

5. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań. Dużą w tym rolę odegrał Rafał Krupski. Prezentowana przez niego koncepcja strategii oparta na redundancji zasobów i kompetencji jest konfrontowana z ujęciem harmonii Adamieckiego. Wyniki tej analizy mogą być przydatne w rozwiązywaniu zjawisk gospodarczych. Śmierć profesora Krupskiego

³¹ C. Suszyński, *Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.

³² A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauk organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

³³ Z. Mikołajczyk, *op.cit.*, s. 7.

w roku 2014 była dla nauki, dla praktyków, a przede wszystkim dla studentów niepowetowaną stratą.

Dla uczczenia pamięci i dorobku naukowego profesora Rafała Krupskiego Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN ustanowił Konkurs o Nagrodę im. Rafała Krupskiego za najlepszą rozprawę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego.

Bibliografia

- Adamiecki K., *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 53.
- Banaszyk P., *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), PWE, Warszawa 2011.
- Buchanan J., *Economics in the Post-Socialist Century*, w: *The Future of Economics*, J.W. Hey (Ed.), Blackwell, Oxford 1992.
- Czakov W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Czakov W., *Zasobowa teoria firmy – ograniczenia w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- Czech A., *Karol Adamiecki*, WN Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2019.
- Czech A., *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauk organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Krupski R., *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1985.
- Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Mączyńska E., *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn PTE 2006, nr 4.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Dom Ekonomisty. Biuletyn Naukowo-Informacyjny” PTE w Katowicach 2003, nr 1.
- Romanowska M., *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2014.
- Sopińska A., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Stańczyk-Hugiet E., *Komunikaty*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2007.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Suszyński C., *Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.