

**Grzegorz Kobyłko**

Uniwersytet Ekonomiczny We Wrocławiu

**METODOLOGICZNE PROBLEMY DOSKONALENIA  
ORGANIZACJI NA PODSTAWIE NOWYCH KONCEPCJI  
ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE ZNORMALIZOWANYCH  
SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA**

**1. Metodologiczne dylematy weryfikacji  
nowych koncepcji zarządzania**

W naukach o organizacji umacnianie przekonań o wartości poznawczej teorii odbywa się w wielu przypadkach na gruncie logice indukcyjnej. Polega to na przywoływaniu przykładów spektakularnych sukcesów wybranej organizacji (czasem nawet wielu), która przez specyficzne kształtowanie czy porządkowanie wewnętrznych procesów odniosła sukces, działając w ramach określonych (indywidualnych) uwarunkowań. Na tej podstawie wyprowadza się uogólnienia, teorie, paradygmaty. Taki proces uprawdopodobniania koncepcji budzi jednak wątpliwości pojawiających się na gruncie metodologii nauk.

Ekspozowanie konkretnych przypadków wydaje się pożyteczne o tyle, o ile stanie się bodźcem do kreatywnego myślenia o organizacji i refleksyjnej analizy jej niedoskonałości. Kształtowanie zaś (na wzór rynkowego lidera) odmiennych procesów wewnętrznych organizacji operującej w ramach innych uwarunkowań wydaje się dalece ryzykowne i naukowo nieuzasadnione.

Karl Popper w *Logice odkrycia naukowego* nie tylko poddaje krytyce podejścia do weryfikacji teorii tworzone na gruncie logiki indukcyjnej, ale uznaje ją za narzędzie nieprzydatne w metodologii nauk: „praca naukowca polega na formułowaniu i sprawdzaniu teorii. Wydaje mi się, że stadium początkowe, akt narodzin pomysłu czy wymyślenia teorii ani nie wymaga analizy logicznej, ani się takiej analizie nie poddaje” [7, s. 25]. Indukcję kwalifikuje on raczej jako narzędzie psychologii empirycznej.

W tym kontekście z dużą ostrożnością należałoby obserwować zjawisko lawinowo przyrastającej liczby wdrożeń tzw. znormalizowanych systemów zarządzania, szczególnie w organizacjach gospodarczych. Systemy te niemal powszechnie opisywane są w literaturze przedmiotu jako nowe koncepcje doskonalenia organizacji w

sferze relacji ze środowiskiem przyrodniczym, jakości czy bezpieczeństwa pracy. Równocześnie podkreśla się, iż ujednolicenie (normalizacja) pośrednio przyczynia się do ich upowszechnienia [6, s. 9]. Staje się to niekiedy podstawą do konstatacji, iż „opublikowanie norm ISO serii 9000 w latach 1986-87 można uznać za jedno z najważniejszych wydarzeń w rozwoju koncepcji zarządzania jakością” [8, s. 186].

Trudno nie odnieść wrażenia, iż uprawdopodobnia się je na podstawie zakrojonych na szeroką skalę kampanii marketingowych mających na celu przekonanie jak największej liczby praktyków i teoretyków zarządzania do ich praktycznej i naukowej użyteczności. Dowodem na skuteczność takich działań jest ogromna liczba naśladowczych wdrożeń w sferze gospodarczej, a w naukach o zarządzaniu – pojawienie się dziedziny tzw. znormalizowanych systemów zarządzania<sup>1</sup>.

Marketingowo wytworzone zainteresowanie jest źródłem popytu na publikacje, wdrożenia, systemy informatyczne i inne produkty o różnej zawartości wiedzy. Ich wzrastająca sprzedaż przysparza im zwolenników, z czasem – propagatorów, ale sukces koncepcji na rynku idei nie może być probierzem wiedzy.

Na gruncie metodologii nauki takiego sposobu uprawdopodobniania nie da się zaakceptować, nie jest to droga do pozytywnej weryfikacji koncepcji, stopień akceptacji określonych stwierdzeń nie czyni z nich bowiem wiedzy i nie dowodzi ich prawdziwości. Czy zatem koncepcje te dostarczają nowej wiedzy o organizacji czy też upozorowanych na nią czysto komercyjnych produktów?

Wśród klasyków metodologii nauki powszechne jest przekonanie, iż znamieniem postawy naukowej jest pewien sceptycyzm, a ślepe oddanie się teorii nie jest intelektualną cnotą, lecz intelektualnym przestępstwem [3, s. 352-362]. Tego typu postawy badaczy, często afirmowane przez świat nauki, stają się pożywką dla rozwoju myśli postmodernistycznej propagującej nieufność wobec wiedzy i obiektywnej prawdy. Czołowy przedstawiciel tego nurtu J. Lyotard stwierdza, iż „Wytwarza się już nie wiedzę (*du connu*), lecz nie-wiedzę (*de l'inconnu*)” [5, s. 161]. Rozwijając tę myśl, wyjaśnia: „używając języka, konstruujemy raczej pewną wizję świata, zgodną z naszymi takimi czy innymi interesami, niż opisujemy tzw. obiektywną, niezależną od nas rzeczywistość” [5, s. 161].

Przedstawiciele różnych nurtów metodologii nauk, przykładowo Karl Popper czy Imre Lakatos, wielokrotnie w swych publikacjach podkreślali, iż wartość poznawcza teorii nie ma nic wspólnego z jej psychologicznym wpływem na ludzkie umysły. Przekonanie, akceptacja, zrozumienie są stanami ludzkiego umysłu, lecz obiektywna, naukowa wartość teorii jest niezależna od stanów umysłu, który ją tworzy czy rozumie (por. [3]).

Decyzja o wdrożeniu określonej koncepcji w organizacji wiąże się z oczekiwaniami podniesienia jej doskonałości w sferach, do których koncepcja się odnosi. Sprawność koncepcji jako systemu teoretycznego jest jednak zależna od wielu ze-

<sup>1</sup> Pod tym hasłem pojawia się ona w programach i podręcznikach akademickich.

wewnętrznych i wewnętrznym uwarunkowań tej organizacji. Podstawą decyzji o wyborze, a w rezultacie o wdrożeniu odpowiedniej koncepcji, jest poznanie tych uwarunkowań. Poznanie leży więc u podstaw racjonalności wdrożenia, ale poprawnie metodologicznie skonstruowana koncepcja powinna formułować również warunki jej sprawności. W tym kontekście jej zdolność do przewidywania przyszłych zdarzeń czy przebiegu procesów jest głównym wyznacznikiem jej poprawności, a zarazem użyteczności. Zalecaną ostrożność w odniesieniu do użyteczności uniwersalnej znormalizowanej koncepcji zarządzania jako narzędzia podnoszenia doskonałości organizacyjnej konkretnego podmiotu należy więc dodatkowo rozciągnąć na jej potencjał poznawczy.

Do skonstruowania poprawnego, czyli możliwie niezawodnego przy danych uwarunkowaniach i spójnego opisu (reprezentacji) rzeczywistości organizacyjnej, niezbędne jest stosowanie metod naukowych. Prawidłowo metodycznie skonstruowany proces poznawczy ukierunkowany na ocenę racjonalności wdrożenia określonej koncepcji powinien obejmować:

- obserwację i opis zjawiska (niedoskonałości),
- sformułowanie hipotezy wyjaśniającej na podstawie analizowanej koncepcji,
- użycie wyjaśnienia (modelu) do przewidzenia podobnego zjawiska, reakcji lub stanu.

Ocena trafności opisu, a więc jej potencjału poznawczego, powinna być podstawą do jej pozytywnej lub negatywnej weryfikacji.

## 2. Wpływ formalizacji na sprawność systemów

Nie wglębiając się terminologiczny dyskurs, można przyjąć, iż sprawność systemu to jego zdolność do osiągania celów, dla których został stworzony. Sprawne systemy zdolne do ich realizacji wymagają różnej wielkości zasileń zewnętrznych (systemy otwarte), ich wielkość stanowi podstawę do oceny sprawności w wymiarze ekonomicznym.

W przypadku przywoływanych znormalizowanych systemów zarządzania warto zwrócić uwagę na dwa poziomy celów – poziom pojedynczej organizacji wdrażającej system i poziom regulacji stanowiącej dla niego metasytem. Celem wdrażania systemu powinna być ciągła poprawa jakości produktów, bezpieczeństwa pracowników, mniej uciążliwe dla człowieka i jego środowiska procesy itd. Celem metasytemu jest natomiast zabezpieczenie ich realizacji we wszystkich podsystemach (podmiotach wdrażających). Sprawność metasytemu będzie więc istotnie zależna od spójności z jego celami, celów poszczególnych elementów (systemów, podsystemów itd.), w tym przypadku – pomiotów poddających się procesom certyfikacji.

Z badań własnych autora wynika<sup>2</sup>, iż główną przesłanką ich wdrażania często jest presja rynku, a ściślej: podmiotów otoczenia organizacji (interesariuszy, organów

<sup>2</sup> Przy zastrzeżeniu, iż zbyt mała liczba obserwacji nie uprawnia do uogólnień na ich podstawie.

kontrolnych itd.), które przekonano, iż systemy te rzeczywiście gwarantują bezpieczeństwo i jakość. W efekcie organizacje po często nieudawanej fascynacji systemem w okresie jego wdrażania wchodzą w etap działań na rzecz utrzymywania zewnętrznych audytorów w przekonaniu o swoim zaangażowaniu i obiektywnych trudnościach obniżających dynamikę rozwoju systemu.

Zdaniem autora można ten efekt wyjaśnić na gruncie dyscyplin tworzących nurt tzw. zarządzania wiedzą. Wdrożenie znormalizowanego systemu rozpoczyna się od uruchomienia procesów poznawczych na niespotykaną zazwyczaj w organizacji skalę. Audyt wewnętrzny, który jest etapem wyjściowym w procesie kształtowania systemu, wymusza organizację procesu poznawczego niemal na każdym stanowisku pracy ukierunkowanego na poznanie uwarunkowań osiągnięcia określonego celu (jakości, bezpieczeństwa pracy, obniżonej uciążliwości środowiskowej itd.). Wytworzona wiedza ma posłużyć do stworzenia wzorców zachowań, które zabezpiecząby realizację celów na określonym akceptowalnym poziomie.

W efekcie tych procesów wspartych wiedzą ich uczestników (audytorów, pracowników stanowisk poddanych analizie) powstaje taki wzorzec – nowa wiedza, która ma służyć pracownikom w podejmowaniu bieżących decyzji. Ta wzorcowa wiedza zostaje skodyfikowana, czego efektem jest dokumentacja systemu. Jest to niestety pierwszy etap zamrażania procesów poznawczych. Zatwierdzenie systemu przez zarząd, a następnie przez podmiot certyfikujący pogłębia tylko ten stan. Propagandowe ogłoszenie sukcesu powziętego projektu wywołuje trwałe zmiany w kulturze organizacyjnej. Od tej pory pracownicy uzyskują wykładnię do usprawiedliwiania swoich decyzji. Czują się zwolnieni z trudu prowadzenia kognitywnych analiz, jeśli tylko znajdą dla nich usprawiedliwienie w dokumentacji systemu<sup>3</sup>.

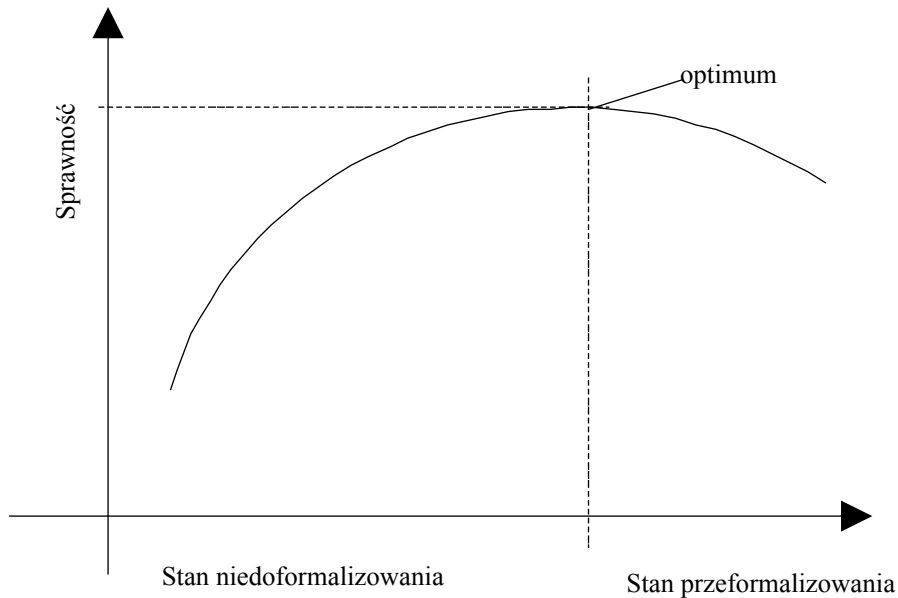
Wprawdzie wpisany w system, oparty na cyklu Deminga postulat ciągłej poprawy stoi w sprzeczności z przedstawioną konstatacją, jednak wynika to z faktu, iż nie jest on odnoszony do procesów poznawczych. Pojawiają się bowiem oczekiwania, że poprawa nastąpi samoistnie, w wyniku poprawnego działania systemu, który przecież został pozytywnie zweryfikowany. W ten oto sposób system staje się wartością samą w sobie.

Rosną też bariery dotyczące wprowadzania wszelkich zmian, każda zmiana wymaga bowiem nowych zapisów w dokumentacji oraz przeprowadzenia analizy jej wpływu na integralność systemu. Brak takiej weryfikacji będzie się przyczyniać do jego powolnej entropii. Te relatywnie uciążliwe czynności powodują, iż zmiany wprowadzane w rzeczywistym przebiegu procesów nie są nanoszone w dokumentacji albo też są nanoszone bez analizy integralności systemu. W jednym i drugim przypadku dochodzi do „rozchodzenia się” sformalizowanego systemu z rzeczywistością organizacji.

<sup>3</sup> Przypadki stwierdzone w trakcie badań w PMPoland SA.

Równie istotnie o skutkach wdrożenia decyduje jego wpływ na poziom formalizacji systemu zarządzania. Jednak ocena tych skutków w odniesieniu do zwykle wzrastającej formalizacji całego systemu nie może być jednoznaczna. Wynika to z faktu, iż formalizacja może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na jego sprawność. Należy więc poszukiwać w tym względzie optimum (zob. rys. 1). Osiągnięcie tego stanu nie jest łatwe, dlatego też w każdej organizacji występują obszary niedoformalizowania, gdy poziom sformalizowania jest niższy od pożądanego, oraz przeformalizowania, gdy poziom ten jest wyższy.

Zarówno jeden, jak i drugi stan nie wpływa korzystnie na sprawność działania organizacji.



Rys. 1. Krzywa formalizacji

Źródło: [1, s. 41].

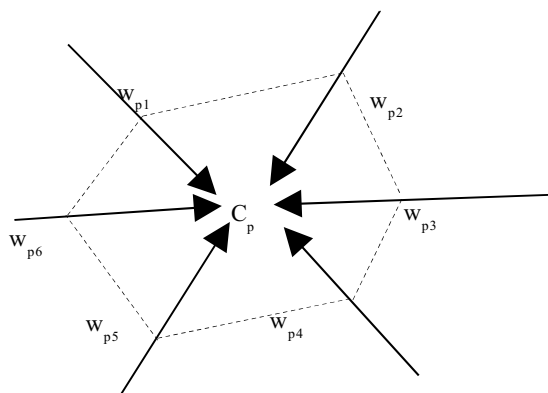
U podstaw wiary w moc sprawczą wdrażanych systemów leży ufność w skuteczność formalizacji, jednak po ich wdrożeniu znacznie częściej mamy do czynienia z przeformalizowaniem. W konsekwencji organizacja ma ograniczoną zdolność reakcji na zmianę.

Oznacza to, iż prawdziwym wyzwaniem dla wdrażających jest znalezienie progu uzasadnionej interwencji, poza którym powinna się rozciągać przestrzeń swobodnego działania.

### 3. Zwiększanie synergii systemu na podstawie wiedzy

Zdaniem autora koncentrowanie się na problemach poznawczych, a szczególnie na identyfikacji deficytu wiedzy organizacyjnej, jest punktem wyjścia do podnoszenia doskonałości organizacji, również w omawianych obszarach.

Świadomość braku określonego rodzaju wiedzy oraz jej wagi dla dalszego rozwoju organizacji powinna skłonić zarządzających do podjęcia działań na rzecz jej pozyskania. Zwykle nie jest to przedsięwzięcie proste, gdyż na rzeczywistość organizacyjną składa się szereg wymiarów techniczny, ekonomicznych, społecznych itd. Z tego też względu proces poznawczy powinien mieć charakter interdyscyplinarny. Zaangażowanie w proces specjalisty z określonej dziedziny przyczynia się do opisu problemu w innym wymiarze (zob. rys. 2) co dopełnia system poznawczy i wzmacnia jego synergię, tworząc swoistą symbiotyczną sieć wiedzy<sup>4</sup>.



$C_p$  – cel poznawczy,  
 $W_{pn}$  – poziom poznania w wymiarze  $n$ .

Rys. 2. Organizacyjna symbiotyczna sieć wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Jak już podkreślano, gdy cele metasystemu (sfery regulacyjnej) nie są w pełni spójne z celami poszczególnych jego elementów, tj. systemów niższego rzędu, wówczas ogranicza to synergię, która jest podstawową przesłanką ich budowania. Doskonalenie organizacji ściśle związane z synergią powinno się koncentrować na identyfikacji i analizie przyczyn niedoskonałości. Analiza zidentyfikowanej niedoskonałości organizacji powinna się odbywać na wszystkich jej poziomach. Można w tym względzie posłużyć się propozycją G.A. Rumlera i A.P. Brache'a i wyznaczać cele poznawcze na trzech poziomach, tj. całej organizacji, poszczególnych procesów oraz stanowiska pracy [9, s. 42-56].

<sup>4</sup> Zależności te opisano szerzej w: [2, s. 26-32].

Na poziomie pojedynczej organizacji efekt synergii osiągany i podnoszony jest przez pogłębione poznanie istoty organizacji jako systemu jej celów, uwarunkowań ich osiągania itd. oraz ciągle zwiększanie efektywności procesów ukierunkowanych na te cele. Racjonalność podejmowanych działań powinna być oceniana na podstawie wynikającego z nich efektu organizacyjnego.

W literaturze przedmiotu istotę organizacji w znaczeniu czynnościowym opisuje się jako „proces wzajemnego podporządkowywania rzeczy i ludzi pod kątem osiągnięcia największej sprawności” [4, s. 72]. Jeśli omawiane koncepcje uznamy za metody porządkowania organizacji, to w efekcie ich stosowania należałoby oczekiwać podniesienia jej sprawności, czego nie należy utożsamiać z osiągnięciem pojedynczych celów (bezpieczeństwa, jakości itd.)

Zarówno w praktyce, jak i w teorii literatury przedmiotu wśród przesłanek wdrażania znormalizowanych systemów efekt organizacyjny nie jest należycie eksponowany, a nawet jest on zwykle pomijany. Zdaniem autora powinien on być podstawowym wyznacznikiem użyteczności koncepcji, a w szczególności w dziedzinach nauki, której przedmiotem badań jest organizacja. Analiza tego efektu w praktycznych wdrożeniach<sup>5</sup> powinna stanowić fundament dla weryfikacji (uprawdopodobniania) każdego nowego systemu teoretycznego. Postęp w dziedzinie nauk o organizacji opiera się bowiem na tworzeniu teoretycznych podstaw do podnoszenia jakości organizacji w sensie rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym. Synergia jest natomiast immanentnym celem warunkującym sens tworzenia i trwania organizacji.

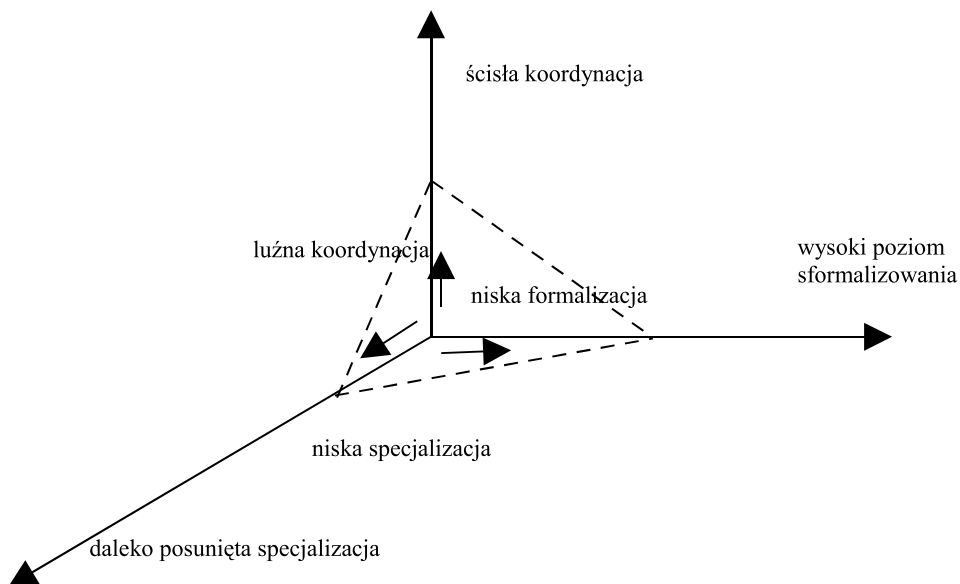
#### 4. Podsumowanie

Analizowane przez autora przypadki wykazywały po wdrożeniu znormalizowanych systemów wzrost poziomu formalizacji całego systemu zarządzania z symptomami przeformalizowania. Wewnętrzna analiza efektów wdrożeń ograniczała się zazwyczaj jedynie do oceny stopnia osiągnięcia celów i poziomu wdrożenia opracowanych procedur. Formalizacja polegała głównie na wymuszaniu realizacji zadań w sposób zgodny z wiedzą skodyfikowaną w postaci dokumentacji systemu. W ten sposób przedefiniowano odpowiedzialność każdego z uczestników organizacji za osiągnięcie jej ogólnych celów. Ograniczono swobodę pracowników w sferze doboru sposobów koniecznych do wykonania swoich zadań.

W efekcie wdrożenia poszerzono przestrzeń biurokratyczną przedsiębiorstwa w wymiarach: poziomu koordynacji, sformalizowania i w pewnym sensie specjalizacji (zob. rys. 3). Główny wpływ na te zjawiska miało nałożenie odpowiedzialności za jakość, bezpieczeństwo oraz wpływ na środowisko na stanowiska funkcjonalne, czyli

<sup>5</sup> Lub ocena możliwości jego potencjalnego wystąpienia na podstawie dedukcji z koncepcji jednostkowych zdań, czyli przewidywań. Jest to droga weryfikacji zaproponowana przez Poppera [7, s. 27].

na pełnomocników zarządu ds. funkcjonowania poszczególnych systemów (lub pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu).



Rys. 3. Poszerzenie przestrzeni biurokratycznej w wyniku wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10, s. 282].

Poziom zbiurokratyzowania determinuje możliwości adaptacyjne i zdolność przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Im wyższe zbiurokratyzowanie, tym mniejsza elastyczność i adaptacyjność struktury. Wszystkie zmiany w wymienionych wymiarach stanowią potencjalne źródła zarówno dodatnich, jak i ujemnych efektów organizacyjnych. Z tego też względu powinny być oceniane w konkretnym – indywidualnym – przypadku. Predykcja stanu zorganizowania (efektów organizacyjnych) podmiotu po wdrożeniu koncepcji jest absolutnym wymogiem racjonalności wdrożenia. Dostarczenie narzędzi dla procesów antycypacji jest zaś wymogiem dla koncepcji ukształtowanej zgodnie z zasadami metodologii nauki. Ich brak bowiem ogranicza możliwości jej uprawdopodobniania, gdyż praktyczne wykorzystywanie niezwyfikowanych koncepcji podnosi ryzyko występowania ujemnych efektów organizacyjnych.



## Literatura

- [1] Bielski M., *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973.
- [2] Kobyłko G., *Filozoficzno-epistemologiczne determinanty użyteczności wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006.
- [3] Lakatos I., *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, Biblioteka Współczesnych Filozofów, PWN, Warszawa 1995.
- [4] Lipiński E., *Teoria ekonomii i aktualne zagadnienia gospodarcze*, PWN, Warszawa 1961.
- [5] Lyotard J., *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1997.
- [6] Nierzwicki W., *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa 2006.
- [7] Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- [8] Rogala P., *Normalizacja i ocena zgodności a systemy zarządzania jakością*, [w:] *Gospodarka a Środowisko* nr 7, red. T. Borys, AE, Wrocław 2007.
- [9] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] Strategor, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

## METHODOLOGICAL PROBLEMS IN ORGANIZATIONS IMPROVEMENT THROUGH NEW MANAGEMENT CONCEPTON THE EXAMPLE OF NORMALIZED SYSTEMS OF MANAGEMENT

### Summary

The paper is an attempt to explain the rational implementation of normalized systems of management within organizations. The author carries out a critical analysis of theoretical possibility for organizations improvement through this concept. The author also gives recommendations on conditions for the correct implementation process of these systems.