

Zarządzanie jest tworzeniem¹

Laurent Lapierre, profesor w HEC Montréal Business School

Department of Leadership Pierre-Péladeau

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Zasady oraz słownictwo związane z zarządzaniem od kilkunastu lat odciskają swoje piętno na wszystkich sferach działalności człowieka. I tak oto należy zarządzać swoim życiem, swoimi związkami uczuciowymi a nawet swoimi emocjami! Zarządzanie osiągnęło tak wysoki stopień popularności, że wielu z nas przesiąkniętych jest chwytliwymi teoriami lub schematami nie zdając sobie nawet z tego sprawy. Powtarzamy naprzemiennie lapidarne sformułowania poprzysięgając do woli, że klient to nasz pan, że jedynym możliwym celem jest zysk, że trzeba osiągnąć wzrost bądź ponieść śmierć, że trzeba działać globalnie, a wreszcie, że ulepszyć można tylko to, co da się oszacować. Każdego dnia zarządzający bombardowani są przez „wiadomości”, które, koniec końców, kształtują ich postawę, zachowania i decyzje. Nawet jeśli nie ukończyli oni specjalistycznych kursów dokształcających, ich podejście jest modelowane, prefabrykowane i uwarunkowane duchem czasów.

Niniejszy tekst jest próbą zajęcia stanowiska wspólnego dla osób z rozmaitych kręgów : szefów organizacji, dziekanów, profesorów, badaczy, artystów i studentów. Jego celem jest nakreślenie ogólnego sposobu kierowania jakąkolwiek organizacją, zarządzania pracownikami oraz kształcenia zarządzających. Jest on skierowany do wszystkich tych, którzy funkcjonują wewnątrz organizacji, a w szczególności do specjalistów, którzy weszli na rynek pracy na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat.

¹ Artykuł ten został opublikowany w *Gestion, revue internationale de gestion*, wyd. 30, wiosna 2005, nr 1, str. 10-15 oraz jako seria krótkich artykułów w *Les Affaires* : « On gère comme on est » [Zarządzanie w zgodzie z samym sobą], sobota 29 stycznia 2005, Cahier spécial, str. 4, *La Presse* : « Le temps d'un nouveau refus global » [Czas nowego globalnego sprzeciwu], *La Presse Affaires*, poniedziałek 28 lutego 2005, str. 5, « L'expertise ne remplace pas l'expérience » [Kompetencje nie zastąpią doświadczenia], *La Presse Affaires*, poniedziałek 7 marca 2005, str. 5 oraz « Enseigner sans avoir pratiqué » [Nauczanie bez praktyki], *La Presse Affaires*, poniedziałek 14 marca 2005, str. 5

Wszechobecność zarządzania

Studiów z zarządzania oraz teorii na temat zarządzania nie brakuje. Leksyka związana z tą dziedziną dokonała podboju na nasze codzienne słownictwo. Sektory publiczny i para publiczny, armia, przemysł rozrywkowy, sztuka i oczywiście biznes poddawane są kontroli przez lupę rozmaitych zasad, teorii i schematów. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, zarządzanie stało się nowym uniwersalnym punktem odniesienia o donośnym znaczeniu, co powoduje, że wszystkie dziedziny działalności człowieka znalazły się pod jego jarzmem. Zachęca się nas, byśmy patrzeli na naszych kolegów z pracy, naszych przełożonych, członków naszej rodziny jak na „klientów” bądź „partnerów”, których trzeba zadowolić. Wszystko stało się pretekstem do tego, by pokazać, że jest się liderem, by dać wyraz swojemu duchowi współzawodnictwa lub zmysłowi przedsiębiorczości.

Mnogość koncepcji objawia się poprzez efektowne sformułowania, do których sięgamy, by następnie je zastosować w dowolnej sytuacji. Kilka pierwszych z brzegu przykładów: konkurencyjność, reinżynieria, modernizacja, optymalizacja, *just-in-time*, swobodny przepływ, outsourcing, globalizacja, warunki pracy, zarządzanie przez jakość (Total Quality Management), racjonalizacja, zgodność z ISO, *excellence*, strategia, *leadership*, łańcuch wartości, wartość dodana, wydajność, odpowiedzialność, partnerstwo publiczno-prywatne, organizacja ucząca się (Learning Organisation), kultura przedsiębiorstwa, profile kompetencyjne, *coaching*, inteligencja emocjonalna, *mentoring*, *governance*, zbieżność (*convergence*) itd. Wszystkie te pojęcie zachodzą na siebie i pokrywają się urastając do rangi nowych credo, czasami słabo udokumentowanych, najczęściej niedopracowanych, a mimo to uparcie lansowanych przez różnej maści ekspertów.

Te efektowne sformułowania, zmierzające do generalizacji i uniwersalizacji, u/zwodzą. Prawda jest jednak taka, że szybko przemijają i są zastępowane przez inne, a wszystko to w imię zasad rządzących przemysłem nowości, zmiany i postępu. Ta prawidłowość sprawdza się zwłaszcza w bardzo popularnej ostatnimi czasy dziedzinie zwanej z angielska *leadership*.

O ile jednak te credo żyją krótko, wierzenia, które warunkują ich narodziny są długowieczne. Tak naprawdę, to z czym mamy do czynienia w zarządzaniu odnosi nas do zjawiska społecznego o dużo szerszym zasięgu. Nowe schematy postępowania wśród menadżerów nie rodzą się przypadkiem. Przyciągają one uwagę i mogą mieć swoje zalety. Jednakowoż, mogą one jeszcze bardziej stłumić możliwość wyrażania siebie, tworzenia czy działania nie biorąc pod uwagę istotnych szczegółów, które nakazywałyby sięgnąć po nowe i bardziej innowacyjne rozwiązania.

Pora na nowy *globalny sprzeciw*

W Quebecu, francuskojęzycznej prowincji Kanady, religia stanowiła dawniej niekwestionowany punkt odniesienia. Dla wielu intelektualistów była ona niczym zaborca tłumiący swobodę myśli, wolność i kreatywność. Wierzenia, zakazy, nakazy i obawy tworzyły potężne bariery. Autorytet Kościoła stanowił władzę eklezjastycznych elit, które utrzymywały szerokie kontakty z elitami świeckimi. W 1948 roku, grupa artystów podpisała manifest pt. *Refus global* [Globalny sprzeciw], zredagowany przez malarza Paula-Emile'a Borduasa. Tekst ten zwiastował Spokojną Rewolucję², która miała nastąpić w latach sześćdziesiątych. Nawoływał on do odejścia od katolicyzmu, ortodoksji, lęków i intencji dyktowanych przez religię. I nie chodziło bynajmniej o mało znaczące zmiany!

W dziedzinie zarządzania stanęliśmy przed koniecznością nowego sprzeciwu, który mógłby przybrać formę Sprzeciwu wobec teorii, schematów i mód. Sprzeciw ten ma stanowić alternatywę dla utartych wzorców, dogmatów i stereotypów, które trzeba odrzucić niczym nowe katechizmy czy inne doktryny dążące do wywierania nacisku na działanie i zarządzanie. Jeszcze raz musimy zrzucić z siebie gorset tradycji, by stworzyć miejsce na oryginalność i tworzenie.

Zarządzanie jest sprawą trudną. Nic więc dziwnego, że tylu praktyków dało się u/zwieść schematom, które zdają się przynosić efekty niczym praktyki magiczne,

² Mianem Spokojnej Rewolucji określa się okres przemian, jakie miały miejsce w Quebecu, dotychczas najbardziej uwstecznionej prowincji Kanady, w latach sześćdziesiątych XX wieku, w wyniku których nastąpił tam wzrost zamożności społeczeństwa oraz gwałtowna i dogłębna laicyzacja. Zmiany były pokłosiem znaczących reform społeczno-gospodarczych wprowadzonych przez rządy liberalne oraz odsunięciem Kościoła od władzy i nauczania. Spokojna Rewolucja dla wielu Quebecczyków była również wydarzeniem, które przywróciło poczucie dumy narodowej [przyp. tłumacza].

dzięki czemu wielu konsultantów i przedstawicieli oferujących gotowe rozwiązania ma okazję do rozwijania swojego biznesu.

W przeciwieństwie do matematyki, nauk biologicznych bądź przyrodniczych, w zarządzaniu nie występuje wiedza naukowa, którą moglibyśmy określić jako wiedzę uniwersalną lub zastosować we wszystkich sytuacjach. W zarządzaniu wiedza jest i musi być „skontekstualizowana”. Rzadko kiedy da się ją tak po prostu przenieść z jednej sytuacji do drugiej.

Nie istnieje zatem jedyny sposób zarządzania, podobnie jak nie istnieje niezawodny schemat organizacji lub kierowania organizacją. Parafrazując Borduasa, można by nawet wykrzyknąć w stronę nowych specjalistów od zarządzania, którzy zasilają tak liczne szkoły trudniące się kształceniem w tej dziedzinie: „Do diabła z teoriami w zarządzaniu”. Sprzeciw ten powinien dotyczyć zarówno teorii normatywnych, jak i teorii naukowych opracowanych na podstawie badań, które, mimo że są prowadzone z naukową dokładnością, nie są w stanie w pełni objąć złożoności i organiczności zarządzania, nie mówiąc już o tajemnicy zachowań ludzkich oraz tajemnicy, jaką kryje sama rzeczywistość organizacyjna.

Schematy, mody i teorie, nawet jeśli niosą za sobą pożytek, mają charakter redukcjonistyczny w stosunku do rzeczywistości. W obliczu faktów, każdy, w tym również zarządzający, samodzielnie zdobywa informację, ma swoje własne rozumienie kontekstu, tworzy sobie *własne* teorie, wyznacza *własne* sposoby postępowania (czy to sformułowane wyraźnie czy to dające się wywnioskować z samego postępowania) pasujące do konkretnej sytuacji, którą próbuje ogarnąć i zrozumieć, by lepiej działać. A wszystko to przy nieskrępowanym inspirowaniu się pomysłami innych.

Zarządzanie jest zjawiskiem, które należy badać z największą możliwie dokładnością, a badania te określić mianem „nauki”, co dobrze oddawałoby złożoność właściwej mu rzeczywistości.

Kształcenie zarządzających

Zawód zarządzającego pozostaje jedną z rzadkich profesji, których można uczyć nie będąc jednocześnie praktykiem. Ale cóż w takim razie pomyśleliby chirurdzy, dentyści, pielęgniarki, adwokaci, piosenkarze i pisarze o kimś, kto przychodzi ich uczyć, a kto nigdy nie przeprowadził operacji, nigdy nie wrywał zęba, nigdy nie troszczył się o chorych, nigdy nie bronił swojego klienta, nigdy nie stał na scenie i nigdy nic nie opublikował? Jaka wartość przedstawiałby dla nich wykładowca, który rozwdziłby się na temat ich zawodów i chciałby ich nauczać? A jednak taka sytuacja w szkołach zarządzania występuje nagminnie.

Chcąc mówić o kształceniu zarządzających, należy natychmiast postawić sobie podstawowe pytanie : czym jest zarządzanie ? Jakie miejsce w społeczeństwie na przestrzeni ostatnich lat zajmuje sama idea „profesjonalnego zarządzania”? We wszystkich sferach sztuki i życia szeroko rozumiane tworzenie jest nierozdzielnie związane z działaniem. To właśnie poprzez działanie wyraża się własna wizja oraz własne rozumienie rzeczywistości. Często jednak tworzenie objawiające się w działaniu może być widoczne i docenione niejako *post factum* za sprawą tych, którzy decydują się na uczynienie z niego przedmiotu badań lub go nauczać. Nigdy na odwrót.

Ośrodki specjalizujące się w zarządzaniu stworzyły nowe dziedziny badań i wprowadziły nowe przedmioty akademickie. Zatrudniając badaczy wiernych metodom naukowym zyskały na zaufaniu pośród środowisk uczonych. Ale za jaką cenę? Za cenę przedmiotu badań, który im się wymyka, przedmiotu, który pozostaje w ukryciu. I wreszcie przedmiotu, którego nie jesteśmy już w stanie zrozumieć, a to dlatego, że nie istnieją proste i łatwe odpowiedzi, a już na pewno odpowiedzi uniwersalne.

Wyzwaniem, które muszą podjąć szkoły zarządzania jest przekazanie (przyszłym) zarządzającym kompetencji, które okażą się pomocne w momencie, gdy przyjdzie czas na działanie, które nauczą ich jak działać, i które pozwolą im uzmysłwić sobie złożoność zarządzania będącego wypadkową kompetencji, intencji i działania.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą

Bez względu na sfery życia, w których zarządzanie występuje, zawsze dotyczy ono ludzi z całą ich wiedzą i niewiedzą, z ich zaletami i wadami, z ich talentami i brakami, z ich sprytem i niezręcznością oraz z tym, co stanowi o ich sile i z tym, co poczytuje się im za słabość. Talent jest zlepkiem wszystkich powyższych cech. Nie chodzi tutaj już o niewiedzę, wady, braki, słabości czy niezręczność, które, jak to się często zdarza, z satysfakcją przywołujemy, aby uzasadnić nieskuteczność w działaniu bądź porażkę. Każdego dnia uczymy się jak pogodzić się ze swoimi cechami, które są może mniej przyjemne, ale jak najbardziej realne, cechami, które oswajamy, aby nie paść ich ofiarą, dzięki czemu udaje nam się nawet przekuć je na korzyść, by osiągnąć sukces.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to lepsze poznanie siebie i rozwijanie dokładnej i realnej percepcji siebie samego i innych.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to pożegnanie się z idealnym zarządzającym, jakiego w sobie widzimy, bądź chcielibyśmy widzieć. Jest to porzucenie schematów i recept, które sprawdziłyby się zawsze i wszędzie bez względu na różnice pomiędzy poszczególnymi sytuacjami czy specyfikę samych ludzi.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to pogodzenie się z tym, że nie wiemy wszystkiego. Jest to poszukiwanie wokół siebie ludzi kompetentnych wszędzie tam, gdzie czujemy się mniej skuteczni oraz otaczanie się wykwalifikowanymi współpracownikami, których sugestie przyjmujemy, i o krytykę których zabiegamy.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to pozostanie sobą w kontaktach z innymi. Jest to świadomość tego, że kilku osobom możemy się nie podobać, a nawet być celem ich agresji, co jednak nie może prowadzić do załamania.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to udzielenie sobie prawa do myślenia inaczej. Jest to umiejętność radzenia się własnych błędów, wsłuchiwanie się w

nie oraz uznania ich po to, by móc czegoś się z nich nauczyć. Umiejętność zaczynania od nowa i kontynuowania swojego rozwoju.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to zarządzanie ludźmi, którzy nie są doskonali. Podobnie jak my sami.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to również zarządzanie wspólnie z innymi. Zarządzanie jest niewątpliwie zawodem, którego wykonywanie jest nierozdzielnie związane z ludźmi. Im bardziej zarządzający będzie samym sobą, im lepiej pozna samego siebie, tym lepiej zaakceptuje fakt, że inni również są samymi sobą gdy podejmują się wykonania zadania bądź realizacji usługi i są nastawieni na wykonanie zadania czy realizację usługi.

Zarządzać w zgodzie z samym sobą to udowodnienie swojej autonomii i otwartości umysłu na zasady i przekonania własne, jak i zasady i przekonania innych. Jest to znalezienie swojej własnej myśli, swojej wyjątkowości jako zarządzający i w konsekwencji zarządzanie jak nikt inny.

Aby być prawdziwymi twórcami i liderami opinii, zarządzający muszą porzucić schematy, które nie przystają do rzeczywistości, w której działają oraz odważyć się zaufać swojej wyobraźni, inteligencji i zdroworozsądkowemu osądowi.

Metoda

Poważnym i często powielanym błędem w naukach humanistycznych jest chęć zastosowania w nich modelu właściwego dla nauk ścisłych po to, by za jego pomocą zbadać i zrozumieć ludzkie działanie. Ale człowiek, którego badamy jest istotą żywą, myślącą, zmieniającą się i działającą. Kimś, kto poszukuje razem z badaczem, i kto zmienia się w toku skupionych na nim badań. We wszystkim co dotyczy ludzi, to, co subiektywne i intersubiektywne stanowi nierozdzielną część tego, co „rzeczywiste i obiektywne”. Aby chcieć w pełni zrozumieć zarządzanie organizacjami i ludźmi, projekt naukowy winien ograniczyć się do najskromniejszego, najwierniejszego i najpełniejszego możliwie opisania rzeczywistości takiej, jaka się w danym momencie nam objawia.

Zarządzanie, jak już wyżej zostało to powiedziane, jest sprawą kontekstu i dziejowości. To liderzy i organizacje w dużo większym stopniu tworzą dzieje zarządzania niż teoretycy, którzy ich obserwują, komentując ich postępowanie i rezultaty ich działań. Aby sprostać sztuce zarządzania należy zrozumieć złożoność organizacji i osób, które do nich należą. Dopiero wtedy, gdy zdajemy sobie choć trochę lepiej sprawę z tej złożoności, jesteśmy w stanie pewne rzeczy upraszczać, trzymać się tego, co istotne i nie zbaczać z obranego kursu w nawale codziennych wydarzeń. Zarządzanie jest praktyką, którą poznaje się, i której się uczy w dużej mierze za sprawą doświadczenia, w pierwszej kolejności doświadczenia innych, później doświadczenia nas samych. Chodzi tu o działanie, które następnie wzbogacamy o refleksję, co pozwala na wytworzenie, zarówno w obrębie działania jak i refleksji, całkowicie osobistej praktyki. Wyuczone kompetencje nie zastąpią doświadczenia.

Błędnie zakłada się, że ten sam model rozwoju oraz te same procesy zarządzania można niezmiennie zastosować, bez względu na to, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwami z Ameryki Północnej, z dawnych republik byłego Związku Radzieckiego, z Europy, Afryki, Ameryki Łacińskiej, Haiti itd. Czy kultury narodowe lub organizacyjne, ludzie i warunki życia są wszędzie takie same? Czy to, co można było uznać za prawdziwe dla danej organizacji bądź danego kraju jeszcze dziesięć lat temu, jest prawdziwe również dzisiaj? Czy będzie prawdziwe za dziesięć następnych lat? Odpowiedź jest oczywista: nie.

W dziedzinie badań nad zarządzaniem metoda przypadków [Case method] stanowi bezpośrednie i empiryczne podejście, które jest podstawą do sporządzania dokumentacji i zwiększania wiedzy. Dokumentacja ta służy następnie jako pomoc w uczeniu się praktyk i umiejętności. Metoda przypadków zasadza się na otwartości i podatności na bezpośredni kontakt z ludźmi i konkretne doświadczenie. Priorytet przypisany jest samej praktyce, precyzyjnemu badaniu polegającym na obserwacji inteligencji działania tych, którzy w danej sytuacji odnoszą sukces (bądź doznają porażki). Dzięki takiej optyce głównym zadaniem staje się analiza tego, co dzieje się naprawdę, w prawdziwym życiu, a następnie wywnioskowanie i zsyntetyzowanie

postaw oraz osobistych stanowisk, które można wykorzystać w swoich własnych praktykach.

W procesie kształcenie zarządzających stawia się na relację mistrz-uczeń, staże pod okiem znamienitych specjalistów czy też prowadzone przez nich warsztaty. Metoda przypadków natomiast dąży do stworzenia czegoś w rodzaju substytutu rzeczywistości właściwej relacji mistrz-uczeń. W pierwszej kolejności chodzi o metodę, która stawia uczącego się w pozycji osoby decyzyjnej, i która zmusza go, by zastanowił się nad daną sytuacją bez odwoływania się do gotowych rozwiązań. Mowa tutaj w dużej mierze o takiej metodzie, która stawia na opisywanie codziennych praktyk w celu stworzenia dogłębnego i dobrze udokumentowanego opisu, możliwie najbliższemu rzeczywistości, która stanowi tutaj przedmiot procesu nauczania. We wszystkich przypadkach chodzi o metodę indukcyjną, w której osoba ucząca się odgrywa rolę uprzywilejowaną.

Sztuka bycia profesorem w dziedzinie zarządzania

To jak nas uczono ma niezaprzeczalny wpływ na to jak sami uczymy. Muzycy czy tłumacze uczą się od swoich mistrzów. Mogą zatem o wiele łatwiej niż osoba zarządzająca, której przekazano tylko abstrakcyjne umiejętności, dobrać odpowiedni typ szkolenia czy właściwą metodę nauczania. Jeśli mamy okazję znajdować się w relacji mentorskiej lub utrzymywać kontakt z doświadczonymi zarządzającymi, uczymy się, na zasadzie osmozy, jak się uczy. Samodzielnie kształtujemy nasz talent.

Można by zatem pomyśleć, że tylko doświadczeni zarządzający są dobrym materiałem na profesorów specjalizujących się w zarządzaniu. Jednakże, doświadczenie pokazuje, że tylko znikoma ich liczba ma zdolności i smykałkę do prowadzenia badań lub szkoleń w swojej dziedzinie. Bycie pedagogiem wymaga szczególnych zdolności, długiej pracy przygotowawczej i ciągłego doskonalenia zawodowego. Skoro zarządzamy w zgodzie z samymi sobą, w dziedzinie kształcenia musimy również uczyć w zgodzie z samymi sobą, ze wszystkimi wymaganiami i brakami jakie taka postawa za sobą niesie.

Tak naprawdę bardzo niewielu zarządzających z wysokiego szczebla staje się dobrymi profesorami, zwłaszcza wtedy, gdy wierzą oni, że cały proces nauczania ogranicza się do opowiadania o swoich doświadczeniach. W takich wypadkach szybko może się okazać, że ich opowieści wystarczy co najwyżej na kilka godzin! Nauczanie w zgodzie z obranym wcześniej kierunkiem nie polega bynajmniej na tworzeniu klonów samego siebie. Bycie dobrym profesorem nigdy nie jest darem, z którym się rodzimy.

Talent do bycia profesorem w dziedzinie zarządzania, zresztą jak wszystkie talenty, jest czymś, co w dużej mierze rozwijamy i osiągamy z czasem, nawet jeśli może to być długotrwały proces. Nigdy nie jest to coś wrodzonego. Oczywiście tak jak we wszystkich zawodach jedni będą mieli większy potencjał od drugich, co tylko powoduje, że odpowiednia selekcja odgrywa tutaj kluczową rolę.

Zarządzający z wysokiego szczebla, który chce zostać profesorem musi ustawicznie się dokształcać, dokumentować swoje rozmaite praktyki zarządzania, przygotowywać się do roli prawdziwego mistrza, kogoś w rodzaju „przewoźnika” zdolnego pomóc osobie uczącej się kroczyć drogą wiodącą przez nią samą, zdolnego wydobyć z tej osoby jej własny talent. Taki profesor ma często do czynienia z ludźmi młodszymi i bardziej błyskotliwymi niż on sam. Podobnie jak rodzice, którzy nie płoną z zazdrości widząc, że ich dzieci nie tylko radzą sobie inaczej i lepiej niż oni, ale również że ich przewyższają w każdym calu. Jakiż to powód do dumy dla profesora, gdy widzi on, że młodszy radzą sobie lepiej niż poprzednie pokolenie, do którego on sam należy!

Niewątpliwie profesor uczy wykorzystując swoją wiedzę. Jednakże, w procesie nauczania odwołuje się on również do swoich zalet i wad, swoich mocnych i słabych stron. To, kim jest i co robi jest ważniejsze od tego, co mówi. Kiedy naprawdę wierzymy w siłę i bogactwo metody indukcyjnej, nawet jeżeli zdajemy sobie sprawę z jej ograniczeń, potrafimy zaufać inteligencji uczącego się, i to nie tylko w przypadku uczenia się konkretnej umiejętności, ale również w przypadku *uczenia się jak się uczy*. Celem takiego podejścia jest wydobyć z osoby, która *chce* się uczyć autonomii oraz wysubtelnienie jej oglądu rzeczywistości.

Można być dobrym pedagogiem nawet jeśli nigdy wcześniej nie pracowało się jako zarządzający! Jednakże, profesor, który sam nie posiada doświadczenia w zarządzaniu, nie zna zarządzania przez pryzmat własnej praktyki, musi mieć w sobie pokorę i mądrość nakazującą mu odwoływać się do osób, które taką praktykę mają. Musi on również potrafić uczyć się od swoich studentów, którzy być może mają w zarządzaniu bogate doświadczenie oraz korzystać z metod pedagogicznych, na przykład takich jak metoda przypadków, które pozwolą skompensować jego brak doświadczenia oraz umożliwią wspólną ze studentami refleksję nad praktykami innych.

Nauczanie zarządzania jest wiąże się z poczuciem głębokiej niepewności, ponieważ należy w nim stawić opór uprawnionej i naturalnej dla profesora potrzebie nauczania. Chodzi w dużej mierze o zerwanie z tendencją do *wykładania*, głęboko zinterioryzowanej w procesie tradycyjnej edukacji, którą otrzymaliśmy.

Przemysśleć na nowo jak uczyć zarządzania

Liczby, statystyki, język matematyczny i metody ilościowe są niezbędne zarówno dla dobrego zarządzania, jak i skutecznych rozwiązań. Wszystkie te aspekty są niezwykle ważne i coraz łatwiej stanowią przedmiot nauczania. Jednakże, nigdy nie uciekniemy od tego, co stanowi esencję zarządzania: *praxis*, czyli filozofia kładąca nacisk na działanie i tworzenie zmiernące w jednym określonym kierunku. To właśnie w tym miejscu mamy do czynienia z fundamentalnym dla zarządzania aspektem: ustalić kierunek działania i cele oraz, zdając się na własny ogląd rzeczywistości, podjąć się zarządzania innymi.

Warto zresztą tutaj przypomnieć, że firma może pochwalić się dobrym produktem lub wysokiej jakości usługą stawiając na autorski styl zarządzania lub taki, który wychodzi poza przyjęte powszechnie uznane normy, wzorce właściwego postępowania, procesy normalizacyjne czy popularne teorie. W takich wypadkach jakość systemu zarządzania w oczach ekspertów będzie pozostawiała wiele do życzenia, podczas gdy firma, w której on funkcjonuje odnosi duże sukcesy. Zarządzający nie musi mieć wykształcenia wyższego z zarządzania i może doksztalać się na bieżąco zarządzając organizacją. Zresztą bardzo dyskusyjnym

byłoby stwierdzenie, że zastosowanie modnego i powszechnie uznanego modelu zarządzania lub posiadanie dyplomu renomowanej szkoły zarządzania jest gwarantem sukcesu...

Oczywiście nie znaczy to, że należy poddać w wątpliwość istnienie szkół zarządzania. Wręcz przeciwnie. Kiedy szkoła zarządzania utrzymuje szerokie kontakty z otoczeniem biznesowym i środowiskiem praktyków-specjalistów, może ona zapewnić swoim studentom możliwość bieżącego dokumentowania praktyk, nawiązywania cennych kontaktów i zaoszczędzenia czasu. Może ona stymulować ich ogląd krytyczny, kształtować lub wysubtelniać ich ocenę rzeczywistości, wreszcie uczyć sztuki przekonywania i odkrywać ich własny talent. Pracownicy naukowcy (dyrektorów szkół, profesorów i badaczy) muszą zachować czujność unikając niekontrolowanych sytuacji, które mogłyby te kontakty zaburzyć. To do nich należy ochrona fundamentalnej racji bytu instytucji, w której pracują.

Przekaz, który aktualnie jest kierowany, w sposób bezpośredni lub pośredni, do młodych nauczycieli zarządzania kształcących się w ramach studiów doktoranckich, nakazuje podjęcie takich badań, których wyniki w pierwszej kolejności będą przeznaczone dla innych naukowców. Aby zrobić postęp w swojej karierze należy zatem publikować w uczonych periodykach, które są punktowane ze względu na ilość zamieszczonych w nich artykułów cytowanych następnie przez innych badaczy. Międzynarodowe akredytacje, które stanowią przedmiot starań wielu szkół zarządzania jeszcze bardziej zmiernają w stronę znormalizowania badań i programów kształcenia.

Takie życie w wieży z kości słoniowej i brak komunikacji z bliźnimi powodują, że badacz może dojść do sytuacji, w której nie zdaje sobie sprawy z tego, czym naprawdę, w tym prawdziwym życiu, zajmują się organizacje, i w której patrzy na nie z wyższością powołując się na swoje teorie i normy, lub co gorsza – z pogardą. Nie należy się wówczas dziwić, że szkoły zarządzania tracą kontakt ze światem działania, co w rezultacie musi prowadzić do powszechnego kwestionowania zasadności ich racji bytu.

Zerwać z modelami zarządzania

Zarządzanie, podobnie jak edukacja czy proces twórczy, nie zawsze jest pełną uniesień i zawiera w sobie wiele aspektów mechanicznych, powtarzalnych, technicznych, rutynowych czy wręcz monotonicznych. Jednakże w swoim najbardziej fundamentalnym aspekcie zarządzanie jest przede wszystkim tworzeniem. Bazuje ono na wyobraźni i zrozumieniu tego, co musi być zrobione, by przynieść efekty pracy w zespole.

Przedsiębiorstwa, które dążą do zmiany swojej kultury organizacyjnej tylko po to, by wdrożyć bardziej modny i bardziej na czasie model zarządzania, skopiowany i sfabrykowany na podstawie gotowych schematów lub gotowych recept na sukces, mogą co najwyżej odnieść sukces powierzchowny i krótkotrwały, niezależnie od najlepszej wiary dyrektorów działów zasobów ludzkich.

Zrozumienie samego działania wciąż jest i będzie przestrzenią, którą wciąż należy odkryć, opisać, uzmysłowić jej istnienie, a wszystko to z korzyścią dla praktyków i specjalistów ds. zarządzania oraz wszystkich tych, którzy chcą go ich uczyć.

W zarządzaniu trzeba zawsze wykazywać się czujnością i pozostawić więcej miejsca na zdrowy rozsądek, ogląd krytyczny i tworzenie! Jeśli teoretycy chcą, by ich przemyślenia były trafne i brane na serio, muszą oni stale nasłuchiwać i wykazać się otwartością na obserwację praktycznych doświadczeń w zarządzaniu. Szkoły zarządzania muszą od teraz pełnić rolę rzeczywistych liderów w tym zakresie ucząc wolności w myśleniu, tworzeniu i zarządzaniu.

Montreal, luty 2005.

Lista sygnatariuszy dostępna jest na stronie

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Tłumaczenie z francuskiego: Michał Krzykowski