Paweł Szwiec
Uniwersytet Opolski

POPULARNOŚĆ ORIENTACJI KRYTYCZNEJ WŚRÓD BADACZY METOD ZARZĄDZANIA W POLSCE

Wprowadzenie

Nauka jest taką dziedziną działalności, która dla prawidłowego rozwoju wymaga od osób uprawiających ją zachowania: racjonalizmu, obiektywizmu, konceptualizmu, „nieposłuszeństwa w myśleniu" oraz krytycyzmu[1]. Ten ostatni stanowi warunek zbliżania się do prawdy[2] i jest konstytutywnym elementem normalnego życia naukowego[3]. Właśnie rozpoznanie tej „prawdy" stanowiło inspirację dla podjętych tu rozważań oraz dla prezentacji wyników analizy treści polskojęzycznych artykułów poruszających problematykę reengineeringu. Analiza ta zorientowana była na zidentyfikowanie elementów krytycznych w celu określenia powszechności i głębokości postawy krytycznej wśród przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu w Polsce.

Reengineering w ujęciu krytycznym

Przynajmniej do połowy lat 90. reengineering był powszechnie postrzegany jako wielce obiecujące, uniwersalne rozwiązanie organizatorskie[4]. Formułę „business process redesign" można było usłyszeć w gabinetach

---

[1] J. Goćkowski, *Ethos nauki i role uczonych*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja", Kraków 1996, s. 21–23.

[2] K. R. Popper, *Dwanaście tez o zawodowej etyce inteligencji*, „Prezentacje" 1983, nr 7, s. 15.

[3] W. Lang, *Wartość krytyki i tłumienie krytyki*, „Nauka" 1996, nr 3, s. 131.

[4] B. G. Jackson, *Re-engineering the sense of self: The Manage and the management guru*, „Journal of Management Studies" 1996, 33 (5), s. 574; W. J. Kettinger, J. T. C. Teng, S. Guha, *Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools*, „MIS Quarterly" 1997, 21 (1), s. 55.

dyrektorów, programach telewizyjnych, dyskusjach związkowców, a nade wszystko w wypowiedziach guru zarządzania i konsultantów[5]. Dziś zainteresowanie tą metodą i związaną z nią koncepcją organizacji procesowej jest znacznie mniejsze.

Dokładnie w 1990 roku w czasopiśmie „Harvard Business Review" ukazał się artykuł zatytułowany *Reengineering work: don't automate, obliterate*, w którym M. Hammer przedstawił zręby nowej metody. Zresztą M. Hammer i J. Champy, autorzy książki *Reengineering the corporation* przyczynili się w znaczącym stopniu do spopularyzowania BPR. Świadczy o tym choćby fakt, że wspomniana praca była najbardziej poczytną pozycją biznesową lat 90. i została sprzedana w nakładzie ponad dwóch milionów egzemplarzy[6]. Liczba ta robi wrażenie i prowokuje do zadania pytania o przyczyny tak fenomenalnej popularności reengineeringu – metody, o której sam M. Hammer powiedział, że zwykle przynosi rozczarowania[7]. Na poszukiwanie jej źródeł wyruszyło wielu badaczy. Na łamach czasopism naukowych i w prasie biznesowej nie brak artykułów w całości lub w części poświęconych tej problematyce. Ich autorzy wskazują kilka zasadniczych czynników warunkujących taką popularność reengineeringu. Po pierwsze, zwolennicy BPR w sposób bezpośredni odwołują się do potrzeb praktyków zarządzania, sugerując, że jest to metoda pozwalająca na rozwiązanie odwiecznych problemów zarządzania[8]. Potrzeby te są rozbudzone w okresach radykalnych zmian w otoczeniu organizacji, szczególnie podczas recesji gospodarczych[9], a w takim to trudnym czasie dla organizacji reengineering pojawił się na rynku idei zarządzania[10]. Po drugie, dla spopularyzowania BPR przedsięwzięto zakrojoną na szeroką skalę kampanię reklamową, w postaci prowadzenia szkoleń i seminariów, publikacji w wiodących czasopismach oraz, co najistotniejsze, kreowania bestselerów książkowych. Nie byłoby to możliwe bez zaangażowania znaczących

---

[5] J. R. Dixon, P. Arnold, J. Heineke, J. S. Kim, P. Mulligan, *Business process reengineering: Improving in new strategic directions*, „California Management Review" 1994, 36 (4), s. 93.

[6] *Fads, fixes and fictions*, „Management Today" June 1993, s. 40.

[7] Zob. D. L. Revenaugh, *Business process re-engineering. The unavoidable challange*, „Management Decision" 1994, 32 (7), s. 16.

[8] R. Fincham, *Business process reengineering and the commodification of managerial knowledge*, „Journal of Marketing Management" 1995, 11 (7), s. 708.

[9] A. A. Huczyński, *Management gurus: What makes them and how to become one*, Routledge, London, 1993, s. 46.

[10] V. Grover, W. J. Kettinger, J. T. C. Teng, *Business process change in the 21st century*, „Business&Economic Review" 2000, Jan-Mar, s. 15.

środków finansowych różnych podmiotów przemysłu konsultingowego[11]. Po trzecie, na początku lat 90. wśród decydentów narastało niezadowolenie z powodu wyników nieadekwatnych do wielkości środków przeznaczonych na zastosowanie technologii informatycznych w procesie usprawniania organizacji. Po czwarte, decydenci w organizacjach nie mogli pozostać obojętni na agresywną retorykę zwolenników reengineeringu. Większość z nich obiecywała uzyskanie, dzięki wdrożeniu tej metody, radykalnej poprawy w krytycznych miarach funkcjonowania organizacji, w tym: kosztach, jakości, poziomu obsługi klienta, elastyczności systemu[12]. Okazało się jednak, że takie deklaracje, jak: obwieszczone przez zwolenników reengineeringu obniżenie o 35% kosztów pracy, skrócenie o 80% czasu oczekiwania przez klienta na dostarczenie produktu, zredukowanie o 70% kosztów zapewnienia jakości oraz uzyskanie niezwykłego wzrostu udziału w rynku[13], okazały się przedwczesne. Otóż bardzo wiele programów reengineeringu zakończyło się kompletnym fiaskiem – przynosząc więcej strat niż korzyści. Przy czym należy tu zaznaczyć, że twierdzenie powyższe zostało wysunięte na podstawie wyników badań, z których zdecydowana większość ograniczała się do uzyskania od decydentów odpowiedzi na pytanie – czy są zadowoleni ze skutków wdrożenie reengineeringu. Taka strategia badawcza nie budziłaby zastrzeżeń, gdyby panował powszechny konsensus co do istoty reengineeringu. A tak nie jest. W literaturze spotyka się różnorodne, często sprzeczne jej interpretacje. BPR postrzegany bywa jako sposób na radykalne zerwanie z tayloryzmem, jak również jako jego bezpośrednia kontynuacja. Opinia „ojców" reengineeringu, że stanowi on przeciwieństwo rozwiązań opartych na zasadzie stopniowego doskonalenia, nie przeszkadza innym badaczom głosić potrzeby i możliwości integracji tych rzekomo sprzecznych podejść[14]. Natomiast zdecydowana większość autorów piszących o reengineeringu zgadza się w jednej kwestii – jego wdrożenie wymaga zorganizowania pracy wokół przeprojektowanych procesów biznesowych[15].

---

[11] J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 29–30.

[12] Y. F. Jarrar, E. M. Aspinwall, *Business process re-engineering: Learninig from organizational experience*, „Total Quality Management" 1999, 10 (2), s. 174.

[13] R. G. Ligus, *Methods to help reengineer your company for improved agility*, „Industrial Engineering" January 1992, s. 58.

[14] H. Pruijt, *Multiple personalities: The case of business process reengineering*, „Journl of Organizational Change Management" 1998, 11 (3), s. 260.

[15] Z takiego założenia wychodzą m.in.: R. Kennedy, A. C. Sidwell, *Re-engineering the construction delivery process: The museum of tropical queensland, tonville – a case study*, „Construction Innovation" 2001, 1 (2), s. 78; J. Y. L. Thong, C. Yap, K. Seah, *Business*

Ta orientacja wynika z przyjęcia założenia, że efektywność funkcjonowania organizacji jest zdeterminowana z powodu przebiegu kilku kluczowych procesów[16]. Zorganizowanie wokół nich pracy prowadzi do spłaszczenia struktury[17] i pojawienia się organizacji procesowej[18]. Pracownicy, którzy przetrwają towarzyszącą tej transformacji redukcję zatrudnienia, muszą zintensyfikować swoje wysiłki, dostosowując się do znacznie zwiększonego tempa pracy[19]. Co więcej, u pracowników tych wzmaga się poczucie lęku i strachu, opór wobec zmian[20], następuje erozją zaufania[21], wzrasta poczucie niepewności oraz natężenie stresu[22], zmniejsza się poczucie kontroli[23], szczęścia (well-being), własnej godności i satysfakcji z wykonywanej pracy[24] oraz wzrasta poczucie winy[25]. Wiele

---

process reengineering in the public sector: The case of the housing development board in singapore, „Journal of Management Information Systems" 2000, 17 (1), s. 246.

[16] J. Craig, P. Yetton, *Business process redesign: A critique of process innovation by Thomas Davenport as a case study in the literature*, „Australian Journal of Management" 1992, 17 (2), s. 287.

[17] T. H. Davenport, *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Cambridge 1993, s. 7; K. Grint, P. Case, *The violent rhetoric of re-engineering: management consultancy on the offensive*, „Journal of Management Studies" 1998, 33 (5), s. 560.

[18] D. Elmuti, Y. Kathawala, *Business reengineering: Revolutionary management tool, or fadinf fad*, „Business Forum" 25 (1/2), s. 29; K. Grint, P. Case, The violent rhetoric, s. 560.

[19] H. Willmott, *Business process re-engineering and human resource management*, „Personnel Review" 1994, 23 (3), s. 39; C. Grey, N. Mitev, *Re-engineering organizations: A critical appraisal*, „Personnel Review" 1995, 24 (1), s. 11.

[20] T. M. Amabile, R. Conti, *Changes in the work environment for creativity during downsizing*, „Academy of Management Journal" 1999, 42, (6), s. 631.

[21] R. Reich, *Has downsizing gone too far?* „Challenge" 1996, 39, (4), s. 7.

[22] G. Sadri, *The impact of downsizing on survivors – some findings and recommendations*, „Journal of Managerial Psychology" 1996, 11, (4), s. 57.

[23] B. Shore, *The legacy of downsizing: Putting the pieces back together*, „Business Forum" 1996, 21, (3/4), s. 8.

[24] Pracownicy, którzy przetrwali redukcję, często doświadczają takich dolegliwości psycho-fizycznych, jak: bóle głowy, kłopoty żołądkowe, zaburzenia snu, uczucie zmęczenia i apatii czy problemy z koncentracją. Są również bardziej narażeni na zapadnięcie na różne choroby wymagające interwencji psychiatrycznej. Wreszcie, częściej niż u pracowników, którzy nie mieli okazji doświadczyć downsizingu, występują u nich choroby układu krążenia, w tym wzrasta prawdopodobieństwo zawału serca i wylewu oraz choroby układu pokarmowego, w szczególności dolegliwości wrzodowe; C. R. Leana, J. M. Ivancevich, *Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda*, „Academy of Management Review" 1987, 12, (2), s. 303.

[25] K. Wang-Bae, *Economic crisis, downsizing and „layoff survivor's syndrome"*, „Journal of Contemporary Asia" 2003, 33, (4), s. 450.

z wymienionych skutków składa się na tzw. syndrom ocalonego. Termin ten został użyty po raz pierwszy w 1968 roku przez W. G. Niederlanda w odniesieniu do osób, które przeżyły Holocaust lub jakąś traumatyczną katastrofę[26]. Oczywiście redukcja personelu nie wywołuje aż tak patologicznych reakcji jak te tragiczne wydarzenia, ale jak pokazano, także negatywnie oddziałuje na psycho-fizyczną sprawność pracowników, którzy go przetrwali. Downsizing determinuje nie tylko dobrobyt jednostek, ale także upośledza funkcjonowanie ich rodzin. Pracownicy, którzy pozostali w organizacji, mają więcej trudności z wypełnianiem obowiązków rodzinnych, pogarszają się ich relacje z małżonkami, mniej czasu mogą poświęcić rodzinie, a kontakty z jej członkami są dla nich bardziej irytujące[27]. Bardziej dramatyczne konsekwencje redukcji personelu dotykają osób, które utraciły pracę[28]. Poza negatywnymi skutkami natury psychologicznej i fizycznej ponoszą one znaczne straty ekonomiczne. Często osoby te, jeżeli w ogóle znajdowały pracę, były zatrudniane na stanowiskach, na których wymagania odnośnie do umiejętności i wykształcenia były mniejsze niż w poprzedniej organizacji[29]. Odpowiednio otrzymywały one także niższe wynagrodzenie[30]. Poza jednostkowymi i grupowymi negatywnymi skutkami stosowanie reengineeringu może również wywierać niepożądany wpływ na szersze zjawiska społeczne. Chodzi tu przede wszystkim o zmianę charakteru stosunków pracy[31], wzrost poziomu bezrobocia, nierówności dochodowych[32] i społecznych oraz zagrożenie dla dobrobytu społeczności lokalnych.

Oczywiście dla zwolenników reengineeringu, którzy marginalizują i trywializują problemy związane z „czynnikiem ludzkim", występowanie tych

---

[26] S. H. Appelbaum, S. Lavigne-Schmidt, *Downsizing: Measuring the costs of failure*, „Journal of Management Development" 1999, 18, (5/6), s. 443.

[27] B. Shore, *The legacy of downsizing*, s. 9.

[28] Wskaźnik samobójstw wśród osób zwolnionych w wyniku stosowania downsizingu jest dużo wyższy od przeciętnej. Rodziny 15% zwolnionych pracowników rozpadają się; J. Orlando, *The fourth wave: The ethics of corporate dowsizing*, „Business Ethics Quarterly" 1999, 9, (2), s. 295.

[29] D. Feldman, C. R. Leana, M. C. Bolino, *Underemployment and relative deprivation among re-employed executives*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2002, 75, (4), s. 453.

[30] J. M. Childs, *Business in an age of downsizing*, „Business Ethics Quarterly" 1997, 7, (2), s. 123.

[31] Zob. P. Wielgosz, *Mielizny technologizmu*, w: *W poszukiwaniu innych światów. Europa, lewica, socjaldemokracja wobec zmian globalnych*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003, s. 129–130.

[32] J. Orlando, *The fourth wave*, s. 295.

zjawisk nie jest wystarczającym powodem dla przeżywania dylematów moralnych. Wręcz przeciwnie, ich cała „twórczość" stanowi argument za redukcją personelu, do czego mają przekonać czytelnika lapidarne studia przypadków. W jednej ze swoich prac M. Hammer podaje przykład amerykańskiej firmy ubezpieczeniowej US Insurer Mutual Benefit Life, która dzięki wdrożeniu reengineeringu mogła wyeliminować 100 stanowisk pracy[33]. Członkowie organizacji świadomi, że BPR nie jest rozwiązaniem jednorazowym, lecz raczej niekończącą się podróżą[34], żyją w stanie ciągłego zagrożenie swoich posad. W tej sytuacji opór wobec wdrożenia reengineeringu stanowi naturalną i w pełni uzasadnioną reakcję pracowników, dodatkowo wzmacnianą sposobem wprowadzania zmiany. Otóż postuluje się, aby BPR był implementowany, przy ograniczonym lub żadnym udziale pracowników wykonawczych[35], których w ten sposób pozbawia się wpływu na planowanie i strukturyzację procesów biznesowych[36]. De facto delegowanie uprawnień dokonuje się już w ramach procesów, co stanowi ograniczoną formę empowermentu. Ta praktyka pozostaje w pewnej dysharmonii z faktem wykonywania przez uczestników organizacji procesowej wielowymiarowej, wzbogaconej i zespołowej pracy[37].

Cztery typy krytyki w naukach o organizacji i zarządzaniu

W przeprowadzonych rozważaniach pojawiły się trzy rodzaje krytyki, które można określić mianem: sprawnościowej, metodycznej i społecznej. Natomiast nie pojawił się element krytyki epistemologicznej.

Przedmiotem krytyki sprawnościowej jest skuteczność, ekonomiczność czy korzystność rozwiązania zastosowanego w organizacji. Krytyka

[33] M. Hammer, *Reengineering work: Don't automate, obliterate*, „Harvard Business Review" 1990, 67 (4), s. 107.

[34] C. Grey, N. Mitev, *Re-engineering organizations: A critical appraisal*, „Personnel Review" 1995, 24 (1), s. 12.

[35] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the corporation. A manifesto for business reengineering*, Nicholas Brealey, London 1993, s. 12.

[36] R. Selladurai, *An organizational profitability, productivity, performance (PPP) model: going beyond TQM and BPR*, „Total Quality Management" 2002, 13 (5), s. 615.

[37] H. Blair, S. G. Taylor, K. Randle, *A pernicious panacea – A critical evaluation of business reengineering*, „New Technology, Work and Emloyment" 1998, 13 (2), s. 117, 119; T. Tonnessen, *Process improvement and the human factor*, „Total Quality Management" 2000, 11 (4/5 i 6), s. 773; S. Biazzo, *A critical examination of the business process Re-engineering phenomenon*, „International Journal of Operations&Production Management" 1998, 18 (9/10), s. 1003.

metodyczna koncentruje się na logicznej spójności koncepcji, na sposobie jej wdrażania w przedsiębiorstwie oraz jej odniesieniu do już opracowanych rozwiązań. Krytyka społeczna zorientowana jest na zidentyfikowanie negatywnego wpływu danej koncepcji na dobrobyt pracowników, grup i całych społeczeństw. Wreszcie krytyka epistemologiczna skierowana jest na pozytywistyczny model uprawiania nauk o zarządzaniu i właściwie nie spotyka się jej w rozważaniach nad koncepcjami oraz metodami organizacji i zarządzania.

Zarówno krytyka ekonomiczna, jak i metodyczna wpisują się w paradygmat funkcjonalny, umacniając dominację ideologii menedżeryzmu i imperatywu techniczno-ekonomicznego w naukach o organizacji i zarządzaniu. Natomiast krytyka społeczna jest już charakterystyczna dla paradygmatu radykalnego strukturalizmu czy dyskursu krytycznego. Przedstawiciele tego dyskursu przyjmują za cel teorii społecznej odkrywanie, demaskowanie i krytykowanie różnych form ucisku[38], dominacji i nierówności poprzez wyjaśnianie, jak społeczna konstrukcja rzeczywistości sprzyja interesom pewnych grup, a marginalizuje interesy innych grup. Osoby uprawiające ten typ dyskursu szczególną uwagę poświęcają badaniu form fałszywej świadomości, systematycznie zniekształcanym procesom komunikacji, praktykom i normom, które sprzyjają interesom pewnych grup oraz uniemożliwiają innym ludziom zrozumienie, artykułowanie i dążenie do realizacji ich interesów. Badacze biorą zarówno pod uwagę wpływ organizacji na szerszy kontekst społeczny, np. skutki kolonializmu korporacyjnego, racjonalizacji społeczeństwa czy zdominowania sfery publicznej, jak i relacje wewnątrz organizacji oparte na ucisku i wyzysku. Do krytycznych teoretyków zaliczyć można przedstawicieli szkoły frankfurckiej, teoretyków konfliktu, strukturalistów oraz większość teoretyków procesu pracy[39].

Przyjrzyjmy się, w jakim stopniu wspomniane typy krytyki występują w artykułach dotyczących reengineeringu, opublikowanych w polskojęzycznych czasopismach. W celu zidentyfikowania tych pozycji posłużono się bazą Biblioteki Narodowej. Oczywiście nie jest to narzędzie doskonałe, nie pozwala bowiem na odnalezienie wszystkich artykułów poświęconych danej metodzie. Jednak, co bardzo istotne, umożliwia zidentyfikowanie publikacji, które ukazały się w najważniejszych czasopismach polskojęzycznych z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu. Z 42 zidentyfikowanych artykułów

[38] J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 634.

[39] S. Deetz, *Describing differences in approaches to organization science: rethinking burrell and morgan and their legacy*, „Organization Science" 1996, 7 (2), s. 202–203.

do dalszej analizy wybrano 24 pozycje. Do pozostałych, najczęściej publikowanych w zeszytach naukowych różnych szkół prywatnych, autor tego artykułu nie miał dostępu. Jednak już same ich tytuły wskazywały, że mają one raczej charakter techniczny niż krytyczny. Jedynie w czterech z analizowanych artykułów pojawiły się elementy krytyczne. Przy czym najczęściej była to krytyka typu sprawnościowego i metodycznego[40]. Pewne elementy krytyki społecznej znajdują się w pracy T. Oleksyna[41]. Zwraca on uwagę, że powszechne stosowanie reengineeringu w polskich realiach może skutkować pogłębianiem się bezrobocia strukturalnego, które dotyka najbardziej upośledzone grupy społeczne. Co więcej, autor ten rekomenduje stosowanie alternatywnych względem reengineeringu rozwiązań, np. zarządzania jakością, które odpowiadają filozofii zarządzania potencjałem społecznym. Pogłębioną krytykę reengineeringu można znaleźć w artykule K. Zimniewicza, który rozpatruje tą metodę w kategoriach mody zarządzania i uniwersalnego rozwiązania lansowanego przez guru zarządzania i przemysł konsultingowy[42]. Należy jednak zaznaczyć, że prezentowana przez K. Zimniewicza krytyka koncentruje się przede wszystkim na problemach koncepcyjnych.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w literaturze poświęconej koncepcjom i metodom zarządzania krytyka pojawia się bardzo rzadko, a jeżeli już występuje, to ma najczęściej charakter sprawnościowy i metodyczny. Potwierdza to dominację paradygmatu funkcjonalnego, ideologii menedżeryzmu i imperatywu techniczno-ekonomicznego. Co więcej, zanik namysłu krytycznego, szczególnie typu społecznego, świadczy o istotnej słabości środowiska nauk o zarządzaniu i jego dążeniu do zachowania pozorów „wolności od wartościowania"[43]. Niewątpliwie za

---

[40] Wyłącznie te dwa rodzaje krytyki są obecne w artykułach G. Dziadkowica i P. Richtera. Zob. G. Dziadkowiec, *Business engineering-nowoczesna metoda usprawniania procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Marketing" 1998, nr 9; P. Richter, *Krytyczna ocena reengineeringu a niemiecka praktyka gospodarcza*, „EiOP" 2000, nr 10.

[41] T. Oleksyn, *Reengineering z zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1997, nr 6, s. 11–13.

[42] K. Zimniewicz, *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie" 2002, nr 1, s. 7–11.

[43] Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 45.

ten stan rzeczy częściowo odpowiada szczególny charakter tych nauk, a więc ich praktyczna orientacja, jak również fakt łączenia przez bardzo wielu przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu ról badaczy i projektantów z rolą eksperta (konsultanta). Wydaje się, że w tej sytuacji szczególną rolę do spełnienia powinny mieć uniwersytety, stosunkowo najsłabiej powiązane z kapitałem. Przy czym krytyka społeczna rozwiązań organizatorskich nie powinna wyznaczać tożsamości tylko jednostek uniwersyteckich, ale powinna stanowić trwałą orientację wszelkich jednostek zajmujących się różnymi aspektami funkcjonowania organizacji.