Kazimierz DOKTÓR

ZAWÓD MENEDŻERA W WARUNKACH TRANSFORMACJI

Wracając myślami do starych rozważań nad statutem kadry kierowniczej, zawartych w książce *Organizacje*, należy zauważyć, iż wtedy wraz z M. Kosteckim sądziliśmy, że w Polsce zrodzony został zawód menedżera, a postępy profesjonalizacji kierowników uznane zostały za prawidłowy kierunek ewolucji przeobrażeń pozycji i roli[1]. Było to jak na czasy sprzed dwudziestu lat dość nowatorskie spojrzenie, ale dzisiaj stary dylemat profesjonalizacji kierowników wydaje się anachroniczny, gdyż przemiany usytuowania kadry kierowniczej w społecznym podziale pracy oraz liczne nowe badania pokazują fakty przesądzające ostatecznie o zakończonej profesjonalizacji. Nie oznacza to jednak końca sporów o pozycję menedżerów w gospodarce i poza nią oraz ich zachowania, społeczne role oraz typy osobowości. Potrzebna jest więc nowa teoria menedżeryzmu lub co najmniej odrzucenie starego paradygmatu i poszukiwanie nowego. Spowodowane to jest m.in. nowymi warunkami wypełniania misji kierowniczej w warunkach ustrojowej transformacji, rozumianej jako wielowymiarowy proces przeobrażeń prawnych, gospodarczych, politycznych, kulturowych.

Dlatego też warto zaproponować do dyskusji kilka tez, charakteryzujących zmiany pozycji i roli menedżera w polskiej gospodarce ostatniej dekady kończącego się XX w. Dotyczyć one będą problemów metodologicznych oraz niektórych wniosków z badań wykonywanych właśnie w okresie tej dość powolnej transformacji, tak bogato opisywanej przez ekonomistów, socjologów, politologów i historyków współczesności

---

[1] K. Doktór, M. Kostecki, *Kadra kierownicza organizacji gospodarczych*, w: *Socjologia struktur, procesów i ról*, red. W. Morawski, PWN, Warszawa 1976, s. 279-300.

1. Model tradycyjnego paradygmatu menedżera

Jak pisze Martinelli[2], większość badaczy menedżerów uznała, iż opis ich statusu może być dokonany poprzez zmienne wyjaśniające organizacje,w których są szefami, czyli że ujmowano funkcje kierownicze jako czynności pochodne od typu organizacji i pokazywano kontekst, w tym także kulturowy, w jakim działają kadry zajmujące pozycję w systemie zarządzania. Takie tradycyjne podejście, np. w szkole „stosunków ludzkich", pokazywało dyrektora i licznych kierowników liniowych oraz sztabowych jako nie tylko zwierzchników, lecz głównie jako podmioty zajmujące się koordynowaniem, współdziałaniem oraz kontrolowaniem podwładnych w przedsiębiorstwie rozumianym jako system społeczny. Takie właśnie podejście było charakterystyczne dla Barnarda[3], który akcentował znaczenie harmonijnych stosunków współdziałania przełożonych i podwładnych dla zapewnienia równowagi systemu w organizacji formalnej nastawionej na osiąganie zysku. To podejście do kierownika jako lidera zespołów ludzkich zostało w latach pięćdziesiątych przeformułowane w szkole behawioralnych nauk zarządzania na ogląd kierownika jako decydenta i człowieka organizacji[4]. March i Simon zajmowali się podejmowaniem decyzji jako istotnym zachowaniem kierowniczym, a rozwiązywanie problemów organizacji i dokonywanie wyborów uznali za zasadniczą część składową modelu racjonalnych zachowań firm, lecz nie bez wskazywanych przez nich ograniczeń tejże racjonalności. Później Crozier z Friedbergiem[5] pokazywali menedżerów jako uczestników gry o władzę oraz jako przedmioty oddziaływania warunków kulturowych w trakcie decydowania o losach organizacji i wyznaczania własnego zachowania jako gracza mającego dostęp do rzadkich zasobów, panującego nad niepewnością płynącą ze zmiennego otoczenia i manipulującego wzorami zachowań oraz normami dyktowanymi przez warunki kulturowe. Podobne ujęcie zaprezentowali później Lawler i Bacharach[6]; traktowali oni menedżerów jako posiadaczy władzy w stosunkach gry, koalicji oraz aliansów zawieranych w ramach stosunków między przełożonymi a podwładnymi.

Na zakończenie tej krótkiej powtórki starych podejść można postawić pytanie, czy te modele „klasyków współczesności" mają poznawcze wartości przy opisie przemian zwanych profesjonalizacją polskiej kadry kierowniczej w warunkach transformacji? Dialektyczna odpowiedź brzmi: tak i nie. Argumentacja sprzyjająca pozytywnej odpowiedzi wynika z uznania kanonów

---

[2] A. Martinelli, *Enterpreneurship and Management*, w: *The Handbook of Economic Sociology*, ed. Smelser, Swedberg, 1994, s. 476-503.

[3] Ch. Barnard, *The Function of Executive*, 1938.

[4] J. G. March, H.Simon, *Organizations*, Wiley, New York 1958.

[5] M. Crozier, Friedberg, *Człowiek i system*, 1977.

[6] Bacharach, Lawler, *Power and Politics in Organizations*, 1980.

myślenia doceniających przede wszystkim kontekst organizacyjny, czyli uznania organizacji jako zmiennej niezależnej przy wyjaśnianiu statusu i ról menedżerskich oraz docenianiu dynamiczności wyznaczników określających wewnątrz organizacji to, co jest grane, czyli uczestnictwo we władzy jako procesie dokonywania wyborów w złożonym systemie społecznym.

Racjonalność menedżerska pozostaje wartością, jednak z licznymi motywacyjnymi, strukturalnymi, osobowościowymi i sytuacyjnymi uwarunkowaniami. Z takiego punktu widzenia można oczywiście korzystać przy charakterystyce zachowań menedżerów naszej transformacji. Są jednak także argumenty przeciwne – przede wszystkim nie można uznać władzy kierowników za proces tylko wewnątrz organizacji, gdyż nasza transformacja ustrojowa jest silnie nasycona treściami politycznymi pochodzącymi z zewnątrz organizacji.

2. Model alternatywny: makrosocjologiczny paradygmat menedżera

To alternatywne spojrzenie zaczęło się od studiów Bendixa[7] nad pracą i zwierzchnictwem w okresie industrializacji, w których kluczowymi kategoriami analizy tego nowego paradygmatu było wyjaśnienie ideologii menedżerskiej poprzez legitymizację uwarunkowaną klasowo oraz dominowanie biurokracji. Opis zachowań menedżerskich stał się także wyjaśnieniem ich klasowej przynależności do klasy biznesu oraz klasy władzy. Podobnie było w badaniach Suttona i innych badaczy[8], którzy podkreślali napięcia istniejące podczas wykonywania zawodu menedżera, który podlega systemowi wartości amerykańskiego kapitalizmu i musi wypełniać sprzeczne oczekiwania w stosunku do jego roli ze strony inwestorów, właścicieli, przedsiębiorców, konsumentów, a także oczekiwania społeczności lokalnych bądź całego społeczeństwa.

Pojawiła się więc alternatywna wersja analizowania statusu menedżera nie jako pozycji określanej przez typ organizacji, lecz jako przedmiotu urabianego przez czynniki zaliczane przez socjologów do „wielkich struktur", takich jak klasy społeczne lub warstwy w układach społecznej i zawodowej stratyfikacji. Ta ostatnia teoria wyjaśniała nie tylko czynniki społecznej strukturalizacji w układach gradacyjnych, lecz dawała odpowiedź na pytania o pochodzenie funkcji społecznych. W przypadku zawodu menedżera jako

[7] R. Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies in Course of Industrialization*, 1956.

[8] Sutton, *The American Business Creed*, 1956.

następstwa społecznego podziału pracy twierdzono, iż jest to zrodzone z potrzeb wyrażanych przez społeczeństwo i jednocześnie przez nie nagradzanych dochodem lub poważaniem.

Są także inne wymiary w tej poznawczej alternatywie. Otóż zdaniem niektórych socjologów nie można rozpatrywać warstwy menedżerskiej bez jej ograniczonego powiązania z klasą przedsiębiorców małego i dużego biznesu, który stwarza ramy instytucjonalne dla odgrywania zawodowych ról menedżerów. Fachowa literatura przedmiotu częściej opisuje przedsiębiorców małego biznesu oraz menedżerów wielkich korporacji i dlatego ten niekompletny obraz nie jest wystarczający do poznania całokształtu stosunków i splecionych wiązek ról przedsiębiorców i menedżerów. Jest to jednak perspektywa poznawcza, która jest, jak się zdaje, bardzo przydatna w naszych warunkach, gdyż rozproszenie tytułów własności i mała koncentracja zatrudnienia w sektorze własności prywatnej zmuszają badaczy do opisu „kaprali zarządzania", zamiast zajmowania się „generałami zarządzania".

Taka makrosocjologiczna perspektywa pojawiła się także w literaturze dotyczącej industrialnego i postindustrialnego społeczeństwa. Galbraith[9] – zwolennik „nowego państwa przemysłowego" – pokazywał nową strukturę władzy w korporacjach jako zmianę systemu zarządzania od francuskich PDG do amerykańskiej technostruktury. Te metafory znaczą po prostu nową alokację mocy decydowania: ze starych pozycji dyrektorów generalnych do nowvch pozycji dyrektorów sektoralnych, inaczej mówiąc zarządzanie specjalistów, np. informatyków i marketingowców, jest jego zdaniem ważniejsze od zarządzania prezesów na szczytach zarządów korporacji. Ten obraz z trudem odnosi się do naszego „postsocjalistycznego społeczeństwa" na drodze od „partyjnej nomenklatury" do nowoczesnego, profesjonalnego menedżeryzmu, choć niewątpliwie ma swoje rodowody w cechach zmienianych ładów gospodarczych.

3. Staro-nowy paradygmat badaczy zachowań menedżerów

W 1948 r. Stogdill opublikował streszczenie wyników 124 badań wykonanych w latach 1904-1948 nad cechami kierowników jako przywódców kierowanych zespołów. Badacze opisywali cechy, kwalifikacje i umiejętności liderów, które w większości przypadków były uwarunkowane przez różnorodne wymagania w sytuacjach, jakie mają miejsce w odmiennych organizacjach, a samo

[9] J. K. Galbraith, *Społeczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*, PIW, Warszawa 1973.

posiadanie lub brak odpowiednich cech nie jest gwarancją sukcesu na stanowisku kierowniczym. Autor tego raportu przeprowadził jeszcze raz podobny przegląd wyników cudzych badań (163 prace z lat 1949 - 1970) i na ich podstawie nieco zmodyfikował swoje uprzednie poglądy[10]. Był skłonny uznać, iż pewna lista cech osobniczych wspomaga efektywne zarządzanie i nie wszystko da się wytłumaczyć sytuacją.

Jednak badacze Ohio State oraz University of Michigan[11] przeformułowali przedmiot badań i zastosowali inne narzędzia. Efektem było poszukiwanie danych dotyczących stylów kierowania lub zachowania z orientacją na zadania bądź na wykonawców. W ten sposób powstały empiryczne obrazy różnorodnych szans wyboru metod kierowania firmami i przewodzenia zespołom wykonawców jako funkcji trzech czynników: przyzwolenia podwładnych, nacisku na cele oraz zaangażowania w pracę i współdziałanie.

W opozycji do słabości metodologicznych tych badań zrodziły się jednak pomysły „ścieżki celów" w przywództwie oraz badania z 1967 r. opracowane przez Fiedlera[12] na temat sprzyjających warunków sytuacyjnych: relacji kierownik–podwładny, pozycji kierownika w zespole oraz struktury wykonywanych zadań. Jeśli posłużymy się tym modelem jako jedyną wartościową dla celów poznawczych propozycją, to na początku należy zauważyć, że zarówno odrzucona teoria cech, jak i teoria uwarunkowań sytuacyjnych nie przekreślają zmienności uwarunkowań zachowań kierujących, choć je inaczej nazywają: jedni piszą o stylach kierowania (np. Kieżun i Kwiatkowski), a drudzy preferują bardziej empirycznie uzasadnione wnioski z opisu zachowań w relacjach zachodzących między kierownikiem a kierowanym. Być może są to nie tylko semantyczne odmienności.

Niemniej jednak w okresie polskiej transformacji mamy wystarczająco dużo czasu, by stwierdzić, że warunki dyktowane przez imperatywy raczej ewolucyjnej transformacji są właśnie czynnikami pochodzącymi z nowej sytuacji w trakcie budowania gospodarki rynkowej i okazją do empirycznej obserwacji nowych cech i sposobów zachowania się kadry starych i nowych menedżerów. Dla przykładu wnioski z badań Wawrzyniaka nad starymi strategiami „nomenklaturowych kierowników" socjalistycznego handlu są nadal metodycznie przydatne do wyjaśnienia defensywnego zachowania się podczas długiego kryzysu ekonomicznego lub podczas adaptacji do wymagań ryn-

---

[10] R. M. Stogdill, *Personal Factors Associated with Leadership*, „Journal of Applied Psychology" 1948, nr 25; *Handbook of Leadership*, 1974.

[11] Fleishman, E. F. Haris, H. H. Burt, *Leadership and Supervision in Industry*, Columbus, Ohio State University; R. L. Katz, *Skills of on Effective Administrator*, „Harvard Business Review" 1955, nr 33.

[12] Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967.

kowych parametrów gospodarowania pod zmiennymi rządami rotowanych elit politycznej władzy.

Transformacja gospodarcza jest więc nie tylko wyzwaniem rozwojowym dla kadry zarządzającej, ale także nową sytuacją wymuszającą zmiany stylów gry, odmiennych koalicji, innego uczestnictwa w publicznej reprezentacji interesów zorganizowanego biznesu, świata pracy (związki zawodowe) lub menedżerstwa. Wobec powyższego nie ma ontologicznych powodów do odrzucenia starych podejść i nagłej zmiany sytuacji badaczy na drodze do nowoczesności.

a. Transformacyjność menedżerów jako zawodowców

Na zakończenie rozważań o alternatywach podejść badawczych do opisu pozycji i ról menedżerskich warto może przedłożyć kilka generalnych hipotez badawczych na temat wpływu naszej gospodarczej transformacji na status profesjonalnego kierownika i jego szanse wyboru zachowania, kształtowania osobowości i zawodowej satysfakcji.

Hipoteza pierwsza: **niezmienne rodowody**. Socjologicznie rzecz biorąc hipoteza ta dotyczy pochodzenia menedżerów i odpowiedzi na pytanie o typ statusu: przypisany bądź osiągnięty. Rodowody naszych menedżerów czasów transformacji są pokazywane w badaniach zespolonych elit władzy politycznej i gospodarczej, w opisach przemian struktury społecznej (np. Domańskiego) oraz w monografiach kierowników czasów „wielkiej zmiany" (Rokicka, Gładys-Jakóbik)[13] w porównaniu z dawnymi socjograficznymi ujęciami socjalistycznych dyrektorów jako „czerwonych kierowników".

Otóż wydaje się, że wbrew ideologii otwartego społeczeństwa nieograniczonej ruchliwości mamy obecnie do czynienia z reprodukcją kadr menedżerskich w rodzinach z wyższym wykształceniem oraz w rodzinach o wysokich dochodach i rodzicielskim doświadczeniu zdobytym w toku własnej kariery kierowniczej. Tak więc, choć szanse zdobycia statusu menedżera są prawnie definiowane jako równe, jednak w rzeczywistości równość ta jest przekreślona przez nierówny dostęp do edukacji, bogactwa i władzy. Dziecko chłopa i robotnika nie ma tych samych szans wertykalnej mobilności międzygeneracyjnej, co dziecko zrodzone w rodzinie np. inżyniera zajmującego obecnie stanowisko dyrektora. Stąd tezy liberałów o wolności działalności na rynku usług menedżerskich są taką samą utopią naszej transformacji, jak marzenia socjalistów utopijnych o społecznej sprawiedliwości.

---

[13] E. Rokicka, *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej*, WUŁ, Łódź 1995.

Hipoteza druga: **służebność kontraktowych menedżerów.** Większość opisywanych przez socjologów kierowników (np. w badaniach J.Wasilewskiego lub artykułach Gapińskiego) to kierownicy najemni, podpisujący teraz, jak ongiś, kontrakty menedżerskie. Poprzednio służyli władzy politycznej w gospodarce socjalistycznej przedsiębiorstw państwowych, a dziś gros ich stanowią kierownicy wynajmowani w spółkach prawa handlowego lub firmach prywatnych właścicieli; takie kontrakty podpisują także z organami założycielskimi dyrektorzy przedsiębiorstw komunalnych oraz prezesi spółdzielni zajmujących się gospodarowaniem.

Z pewnego punktu widzenia transformacja niewiele wnosi nowego w relacjach między służącymi menedżerami a ich mocodawcami, czyli pracodawcami. Służebność jest bowiem atrybutem całej warstwy kierowniczej i postępy jej profesjonalizacji pokazują tylko klarowniejszy obraz relacji w stosunku do swych firm i ich właścicieli.

Są jednak także niektóre odmienności: transformacja gospodarki wymaga nowej gry tych zawodowców z „górą i dołem", czyli kontraktowe uzależnienie menedżera od swego chlebodawcy jest jednoczesnym zluzowaniem więzi z podwładnymi. Słabnie orientacja na ludzi w zachowaniach nowych menedżerów, gdyż kadra ta ma silną orientację na zadania celem wygospodarowania nadwyżki prowadzącej do zysku oraz nową ekonomiczną mentalność prorynkową, w której pracownik jest tylko jedną stroną umowy o pracę.

Hipoteza trzecia: **kariery dyplomantów MBA**. W trakcie transformacji, która raczej prowadzi do hybrydowej gospodarki z socjalistyczną polityką socjalną dla konsumentów oraz kapitalistyczną polityką dla posiadaczy i wytwórców, kariery kierownicze w świetle badań socjologów ruchliwości społecznej mają swoje stałe i mocne korelaty. Głównym jest poziom osiąganej edukacji, czyli dyplom wyższej uczelni. W środowisku menedżerów jest on legitymizacją dla „alpinistów" posuwających się ku górze na drabinie stratyfikacji. Motyw osiągnięć jest silnym motywem, lecz bez wsparcia dyplomem magistra zarządzania produkcją lub dyplomem studium dla menedżerów sportu nie ma się szans na karierę w przedsiębiorstwie produkcyjnym lub spółce prawa sportowego.

Taka kariera różni naszych menedżerów od karier zawodowych w biznesie prezentowanych przez właścicieli i przedsiębiorców. Szczególnie w małym biznesie prywatnym posiadanie kapitału jest poważniejszym korelatem kariery niż zaświadczenia o kursach zawodowych, świadectwa szkół średnich lub dyplomy magistrów i inżynierów. Wzorem takiej kariery, lansowanym przez gospodarczą i kulturalną publicystykę, jest dyplom MBA. Jednak nawet takie wzory nie niwelują nierówności szans, jakie powstają na skutek posiadanych rodowodów oraz oczywiście siatki powiązań interpersonalnych w biznesie czy przynależności do stowarzyszeń i korporacji własnych interesów, np. stowarzyszenia menedżerów personalnych lub konfederacji pracodawców.

Hipoteza czwarta: **beneficjenci transformacji**. Porównanie w dwóch punktach czasowych: okresie kryzysu przed transformacją oraz w okresie gospodarowania ze wzrostem ekonomicznym odzyskanym w czwartym roku przekształceń ustrojowych, pozycji menedżerów w strukturach dochodu, poważania, władzy oraz stylu życia prowadzi do uzasadnionego wniosku o bardzo korzystnym oddziaływaniu czasów przeobrażeń na zmiany statusu menedżerów w społecznej wielowymiarowej strukturze. Menedżerowie wraz z właścicielami przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych (w małym stopniu dotyczy to wielkich gospodarstw rolnych) są typem duopolu, który zajmuje monopolistyczne pozycje w strukturze korzyści stworzonych przez nowy ład gospodarczy. Ich pozycja jest co najmniej trzykrotnie lepsza od pozycji zajmowanej przez robotników i chłopów oraz rencistów i emerytów.

Są oni (menedżerowie) symbolem spolaryzowanej struktury społecznej na liczny biegun nędzy i ubóstwa oraz nieliczny biegun bogactwa. W ocenie zwolenników egalitaryzmu płacowego i dochodowego takie nierówności nie są tylko nostalgią starych konserwatystów za przeszłym socjalizmem, lecz następstwem takich zmian struktury własności i zarządzania, która pokazuje, że zorganizowany biznes jest społecznością, która ułatwia podnoszenie socjoekonomicznego statusu zawodowych menedżerów, niezależnie od ich miejsca zatrudnienia. Z pozycji przegranych – ofiar postsocjalistycznej transformacji – jest to oceniane jako niesprawiedliwe, ale wielu zwolenników „liberalnego konstruktywizmu" traktuje to jako efekt celowej polityki ku motywacji przedsiębiorczości jako sposobu na „nową klasę średnią" i późniejszy dobrobyt.

Hipoteza piąta: **nowa zespolona elita władzy**. Transformacja zapowiadana jako rewolucyjny wielki szok, a dokonująca się jako ewolucyjna powolność licznych zmian, jest czasem takich przeobrażeń, które zrodziły, jak się wydaje, nową pozycję klasy panowania politycznego i gospodarczego, która w teorii V.Pareto[14] nazywa się elitą władzy. Ta nowa elita składa się z przedsiębiorczych biznesmenów oraz służących im menedżerów i działa na trzech poziomach zarządzania: firmowym, branżowym i centralnym. Przykładem takiego zespolenia jest skład pierwszego i drugiego sejmu czasów transformacji, w których w ławach obok siebie zasiadali przedsiębiorcy, dyrektorzy firm, zawodowi politycy oraz działacze starych i nowych związków zawodowych. Gdyby do tego dodać dostojników (kardynałów i biskupów) oraz generałów wojska, to byłby to kompletny prawie profil tych, którzy rządzą.

Menedżerowie mają swój gromadny interes w tym, aby stanowić o swych interesach tam, gdzie się one rzeczywiście rozstrzygają i do tego celu nie wystarczają im izby gospodarcze, stowarzyszenia zawodowe lub nieformalne

---

[14] V. Pareto, *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

grupy nacisku na władze zajmujące się tak obsesyjnie sprawami gospodarowania. Z tego wniosek, iż dokonana depolityzacja dyrektorów poprzez opuszczenie partii politycznych i stronienie od przynależności związkowej nie jest jednocześnie całkowitym fenomenem depolityzacji, gdyż politykuje się nadal, ale w ramach trudno definiowalnej elity władzy, wyniesionej na ołtarze przez transformację.

b. Kształcenie profesjonalnych menedżerów

Na podstawie wniosków wypływających z obserwacji faktów zawodowego podziału pracy oraz oddzielenia się zarządzania od własności, należy także przyjrzeć się procesowi programowego kształcenia tych zawodowców, których nazywamy kadrą kierowniczą. Taki proces z jednej strony jest dalszym dowodem na poważne traktowanie ich profesjonalizacji, z drugiej rodzi również pewne dylematy, których rozwiązania należy szukać na gruncie przyjmowanych założeń o naturze pracy zarządczej. Właśnie uprzednio sformułowane małe paradygmaty teoretyków pracy i pozycji w systemach zarządzania mogą być chyba dobrą podstawą do orzekania o różnorodności kształcenia i wielości dróg w trakcie karier profesjonalnych.

Podejście tradycyjne szkoły behawioralnej. Jeśli menedżer jest uznawany jako podmiot typowych stosunków zachodzących w systemach społecznych, jakimi są współczesne organizacje formalne, to z tego wynika, iż drogą socjalizacji i kształcenia jest przede wszystkim doświadczenie zdobywane podczas wykonywania funkcji kierownika zespołu w organizacjach traktowanych jako otwarte systemy społeczne. Wydaje się, iż kierownik jako uczestnik gry zachodzącej między przełożonymi a podwładnymi nie może się tylko ograniczyć do funkcji wynikających z formalnej zwierzchności prawnie umocowanej, lecz musi zdobywać swój autorytet w grze organizacyjnej, toczonej nie w laboratoriach badaczy i salach wykładowych, lecz podczas praktyki kierowania ludźmi w ich kontekście instytucjonalnym i kulturowym. Jest to więc droga osiągania głównie umiejętności wykwalifikowanego gracza zarządzania, podobna do osiągania mistrzostwa w sporcie wyczynowym dokonywanego przez sportowców, dla których szkoły nie są warunkiem dochodzenia do wysokich poziomów wyczynowego sportu. Zdobywają oni swoje wysokie kwalifikacje nie poprzez średnie szkoły mistrzostwa sportowego i wyższe uczelnie wychowania fizycznego, lecz poprzez trening i uczestnictwo w sportowej rywalizacji.

Taka droga terminowania praktycznego jest także podobna do zdobywania szlifów w zawodach ludzi biznesu; przedsiębiorca przecież zdobywa umiejętności prowadzenia swojej firmy na drodze spontanicznego uczenia się za-

chowań na rynkach dóbr i usług oraz w swej własnej firmie reagującej na zmienne impulsy płynące z otoczenia. Nie jest to tylko metoda prób i błędów, lecz całokształt uczenia się w systemie *on job* – wykonywana praca jest wiodącym nauczycielem, a przedsiębiorca jej pojętnym uczniem i czeladnikiem. Taka droga, którą można nazwać warsztatową, jest równie długa i kosztowna jak kształcenie w zakresie zarządzania i marketingu, tak modne w polskich prywatnych szkołach biznesu. Od pierwszego niskiego stanowiska w dozorze kierowniczym do najwyższych stanowisk w gabinetach prezesów wielkich korporacji gospodarczych upływa około piętnastu lat praktykowania, zanim osiąga się szczytowe pozycje w *top management*. Ten „alpinizm" menedżerów jest więc nie tylko następstwem silnej motywacji osiągnięć menedżerskich, lecz także normalną drogą do profesjonalnej kariery jak gdyby „bez papierów", dyplomów (np. magistra zarządzania w uczelni z programem MBA). Część tego przyuczenia dokonuje się pod okiem starszej generacji menedżerów, mających swoje doświadczenie poparte życiową wiedzą i umiejętnościami.

Podejście klasowo-stratyfikacyjne. Jeśli przyjmujemy za Bendixem punkt wyjścia, który zakłada umiejscowienie menedżerów współczesnych w społecznych makrostrukturach, takich jak stany, warstwy i klasy, to problemy kształcenia stają się bardziej kłopotliwe, gdyż kontekst środowiskowy i kulturowy bardziej sprzyja żywiołowej socjalizacji niż racjonalnemu pedagogicznemu wysiłkowi. Trudno tutaj zakładać, że ukształtowanie profesjonalnego menedżera jest następstwem racjonalnych prognoz przyszłych kształtów np. grup statusowych lub klas społecznych, wykorzystujących swoje szanse w weberowskim modelu, gdzie rynek generuje społeczną strukturalizację wspomaganą systemami normotwórczymi. Nie jest to chyba także wynikiem racjonalnych opisów statusów menedżerów w biznesie, wojsku lub kościele, gdyż od typologii pozycji i opisu wykonywanych ról społecznych nie wiedzie prosta droga do sal wykładowych i treningu wrażliwości menedżerów. Droga kariery prowadzi tutaj jak gdyby bliżej tytułów własności i delegacji uprawnień do wykonywania funkcji zarządzania zaproponowanych przez Fayola, a pochodzących od dysponentów praw własności środków produkcji i dysponentów uprawnień do sprawowania roli w systemie ekonomicznego panowania.

Można więc w takim ujęciu wrócić do tradycyjnego wychowania w środowisku społecznym z klasowym rodowodem i klasowym przeznaczeniem. Taki marksistowski punkt widzenia z pewnością będzie oddalony przez zwolenników postmodernizmu w zarządzaniu jako relikt XIX w. i ideologizacji statusu menedżera w realnym socjalizmie, lecz trudno przecież przekreślić moc wychowawczą wielkich i małych środowisk: menedżer jest produktem swej epoki i może być dzieckiem swej klasy oraz dżentelmenem swej warstwy.

Podejście „cech przywódczych" w nowym wydaniu. Wydaje się, iż mimo zmienności przekonań niektórych badaczy – zwolenników uznawania indeksu cech kierowników jako liderów zespołów wykonawczych, właśnie to podejście najłatwiej poddaje się pedagogicznej operacjonalizacji, inaczej mówiąc: skorygowane wyniki przeglądu Stogdilla lub Suttona są szansą formułowania programów edukacyjnych w zakresie zawodowego przygotowania nowych menedżerów oraz ich dokształcania w trakcie wykonywania zawodu. Taki punkt widzenia jest niewątpliwie punktem wyjścia do opracowania programu studiów pierwszego bądź drugiego stopnia z zakresu nauk zarządzania oraz programów rekwalifikacji i szkolenia pracowników już zajmujących stanowiska kierownicze. Wielki popyt na taki typ kształcenia jako edukacji menedżerskiej świadczy o przydatności tej metody i jej rynkowej wartości. Mają więc wielkie szanse szkoły i kursy menedżerskie, które dopełniają tradycyjne wychowanie w typie pierwszym – przez pracę i doświadczenie oraz w drugim przypadku – przez wychowanie środowiskowe. Z tej kombinacji sposobów typologizacji statusu menedżera i typów odpowiadającego im kształcenia można wyprowadzić dość optymistyczne wnioski.

DER BERUF DES MANAGERS UNTER DEN BEDINGUNGEN DER TRANSFORMATION

Zusammenfassung

In dem Artikel wurden kontroverse Thesen über die Veränderung der Rolle und Stellung des Managers in der Wirtschaft Polens in den letzten zehn Jahren unter den Bedingungen der Transformation dargestellt. Es wurde ein Modell eines traditionellen, makrosoziologischen und neuen Paradigmas des Managers erklärt. Fünf Hypothesen bilden eine Grundlage zur Darstellung der Transformation der Manager als Profis. Die Abschlußerwägungen betreffen die Bildung der Profimanager, unter Berücksichtigung der traditionellen und stratiziferenden Einstellung der Behaviorismus–Schule.