Anna Piekarczyk

# KANONY PIĘKNA W SZTUCE A KANONY ZARZĄDZANIA

## Uwagi wstępne

Wielu autorów jest zgodnych co do tego, że jakość to jeden z najważniejszych fenomenów naszych czasów. To ona będzie głównym czynnikiem wyznaczających kierunki rozwoju światowej gospodarki i w coraz większej mierze będzie determinować możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, ponieważ jest najlepszą bronią w walce konkurencyjnej i handlu międzynarodowym. Jednak mimo tak istotnego znaczenia nie udało się jednoznacznie i kategorycznie zdefiniować tego pojęcia. Sama natura pojęcia jakości sprawia, że wymyka się ona możliwościom jednoznacznego uogólnienia i wskazania najtrafniejszej definicji. W rozważaniach zarówno klasycznych, jak i współczesnych badaczy jakości można zauważyć ogromne zróżnicowanie poglądów. Stwierdzano wielokrotnie, że próby określenia jakości przypominają szukanie złota na końcu tęczy – można zmierzać w odpowiednim kierunku, ale nigdy tam naprawdę się nie dotrze.

Analizując rozważania futurologiczne dotyczące przedsiębiorstw „dotrzymujących kroku XXI wiekowi", warto zauważyć, że zmieniają się obecnie elementy charakteryzujące przedsiębiorstwa sukcesu. Następuje m.in. przejście od nastawienia na jakość produktu do nastawienia na jakość całości. W. Kieżun stwierdza, że nie tylko jakość produktu będzie obiektem starań, ale jakość całej działalności przedsiębiorstwa[1]. Najistotniejszą siłą w organizacji, która wpływa na tę działalność, pozwala koordynować subsystemy i powiązać je z otoczeniem, jest zarządzanie. Dlatego warto przyjrzeć się problemowi jakości zarządzania.

[1] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 86.

Jakość zarządzania raczej rzadko jest przedmiotem zainteresowania badaczy, choć w publikacjach naukowych spotyka się wzmianki na temat dobrego i złego zarządzania. Analizując tę kwestię, rodzi się zatem pytanie, jak prawidłowo zdefiniować to pojęcie, jak poprawnie określić, czym ono jest. W sztuce dyskutuje się o kanonach piękna, także o kanonach piękna w świecie architektury. W związku z tym pojawia się pytanie, czy da się opisać, stworzyć kanony dobrego zarządzania. K. Zimniewicz zastanawia się nad tym w swoim artykule i zadaje pytanie: „A może one już istnieją, trzeba je tylko zebrać, opisać i skodyfikować"[2].

## Kanony piękna w sztuce antycznej i w średniowieczu

Dzieje upodobań estetycznych w porządku chronologicznym, ograniczone do kręgu kultury zachodniej, od starożytnej Grecji po świat nam współczesny i „piękno mediów" przedstawił Umberto Eco w książce pt. *Historia piękna*[3]. Autor uważa, że pojęcia „piękny" używa się często, wskazując na coś, co nam się podoba i uznajemy za dobre. Określona kultura lub epoka historyczna uznawały, że pewne rzeczy są przyjemne, by je podziwiać, a ludzie na przestrzeni kilku tysiącleci wydali sąd, że są piękne. Autor przyznaje, że za różnymi koncepcjami piękna kryć się mogą pewne reguły jednakowe dla wszystkich ludów i wieków.

W starożytnej Grecji piękno nie miało autonomicznego statusu i było zawsze związane z innymi cechami. Na pytanie o kryterium wartościowania piękna wyrocznia delficka odpowiada, że „najpiękniejsze jest najwłaściwsze". Sztuka grecka na pierwszym miejscu stawiała subiektywną wizję. Realizowany był pewien rodzaj równowagi pomiędzy realistycznym przedstawieniem piękna, zwłaszcza kształtów ludzkich, a zgodnością ze specyficznym kanonem, przez analogię do zasad obowiązujących w kompozycjach muzycznych. Kwestię piękna opracowali ostatecznie Sokrates i Platon. Pierwszy rozróżnił trzy kategorie estetyczne: piękno idealne, które przedstawia naturę za pomocą zestawienia części; piękno duchowe, które wyraża duszę przez spojrzenie (jak zdarza się w rzeźbach Praksytelesa, którym, by uczynić je bardziej prawdziwym, rzeźbiarz malował oczy) oraz piękno użyteczne lub funkcjonalne.

[2] K. Zimniewicz, *Przyczynek do dyskusji o jakości zarządzania*, w: *Społeczne problemy zarządzania. Studia i przyczynki na Jubileusz Profesora Kazimierza Dobrzańskiego*, red. K. Zimniewicz, Wyd. AE w Poznaniu, s. 37.

[3] *Historia piękna*, red. U. Eco, wyd. Rebis, Poznań 2005.

Bardziej złożone jest stanowisko Platona, od którego wywodzą się dwie najważniejsze koncepcje piękna, jakie zostały wypracowane przez wieki: piękno jako harmonia i proporcja części (myśl pochodząca jeszcze od Pitagorasa) i piękno jako blask, idea wyrażona w Fajdrosie, która wywrze wpływ na myśl neopolitańską.

Dla pierwszych pitagorejczyków harmonia polegała na opozycji: parzystego i nieparzystego, ograniczonego i bez granic, jedności i wielości, prawej i lewej, męskiego i żeńskiego, kwadratu i prostokąta, prostego i krzywego, i tak dalej; przy czym wydaje się, że dla Pitagorasa i jego bezpośrednich uczniów w każdej opozycji dwóch przeciwieństw zawsze jedno przedstawia doskonałość – nieparzyste, prosta i kwadrat są dobre i piękne – natomiast ich opozycje symbolizują zło i dysharmonię.

Według Heraklita istnieją we wszechświecie przeciwieństwa, a harmonia między nimi nie realizuje się przez zniesienie jednego z nich, ale dzięki pozwoleniu obu na istnienie w ciągłym napięciu wobec siebie. Harmonia nie jest więc nieobecnością, lecz równowagą sprzeczności. Późniejsi pitagorejczycy zebrali te wskazówki i w ten sposób zrodziła się koncepcja równowagi pomiędzy dwoma przeciwieństwami i wzajemnie neutralizującymi się bytami, biegunowości dwóch aspektów, które stają się harmonijne jedynie dlatego, iż sobie przeczą, dając na poziomie stosunków wizualnych w rezultacie symetrię.W ten sposób spekulacja pitagorejska przyznała rację bytu symetrii, zawsze obecnej w sztuce greckiej, która stała się teraz jednym z kanonów piękna w jej okresie klasycznym.

W IV wieku p.n.e. Poliklet wyrzeźbił posąg nazwany później Kanonem, ponieważ ucieleśnia wszystkie reguły właściwej proporcji. Zasada, na której się opiera polega na tym, że wszystkie części ciała muszą mieć się do siebie wzajemnie według stosunków proporcjonalnych w znaczeniu geometrycznym: A jest wobec B takie jak B wobec C. Później Witruwiusz wyraził właściwe proporcje cielesne w częściach całej postaci: twarz powinna stanowić 1/10 całej długości, głowa 1/8, tors 1/4 itd.

Średniowiecze natomiast nie stosuje matematycznej proporcji do oceniania lub odtwarzania ludzkiego ciała. Można by pomyśleć, że w owej nieuwadze pewną rolę odgrywa dewaluacja cielesności na korzyść duchowego piękna. W epoce tej ciało i dusza odzwierciedlają doskonałość boskiego piękna. Tomasz z Akwinu twierdził, że aby zaistniało piękno, trzeba nie tylko należytej proporcji, ale także integralności (czyli żeby rzecz każda posiadała wszystkie części, które wchodzą w jej skład; przez co brzydkim nazwane zostanie każde ciało w jakiś sposób okaleczone) i blasku – ponieważ mówi się, że piękne jest to, co ma kolor jasny (a także proporcję i współbrzmienie). Dla Akwinaty proporcja jest wartością etyczną w tym sensie, że szlachetne działanie odzwierciedla właściwą proporcję słów i czynów – zgodnie z pewnym racjonalnym prawem i dlatego należy mówić także o pięknie moralnym (albo moralnej szpetocie).

W tym okresie ważną zasadą jest zgodność z celem, do którego przeznaczona jest określona rzecz. Tomasz z Akwinu nie zawahał się nazwać brzydkim młota wykonanego z kryształu, ponieważ niezależnie od powierzchownego piękna materiału, z którego został on wykonany, wydaje się nieodpowiedni do swojej funkcji. Piękno jest milczącym współdziałaniem rzeczy, przez co można określić „pięknym" współdziałanie kamieni, które – podpierając i popychając się wzajemnie – podtrzymują solidnie budowlę. Jest właściwym stosunkiem pomiędzy inteligencją i rzeczą to, że inteligencja ją pojmuje. Krótko mówiąc, w średniowieczu proporcja staje się zasadą metafizyczną, tłumaczącą jedność kosmosu.

W poszczególnych epokach, gdy mówiono o pięknie proporcji, poczucie tych proporcji zmieniało się. Proporcja, jak ją pojmowali pierwsi rzeźbiarze greccy, nie była tym samym, co proporcja Polikleta; proporcje muzyczne, które ustalił Pitagoras, nie były tymi samymi, o jakich myślano w średniowieczu, ponieważ odmienna była muzyka, jaką uważano wówczas za przyjemną. Natomiast Edmund Burke, przedstawiciel doby renesansu, opowiadał się przeciwko proporcji, odrzucając ją jako kryterium piękna. W tym okresie zrodziła się koncepcja, że piękno, bardziej niż ze zrównoważonej proporcji, powstaje na skutek pewnego rodzaju wykrzywienia, niespokojnego napięcia ku czemuś, co znajduje się gdzieś ponad tymi matematycznymi regułami rządzącymi światem fizycznym.

## Różnorodność i zmienność koncepcji piękna

Powyższa analiza wskazuje na to, że pojęcie piękna w sztuce przeszło w historii swoistą ewolucję. Kanony piękna zależały od czasu, w których funkcjonowały i od uwarunkowań danej epoki. Piękno nigdy nie było niczym niezmiennym i absolutnym, lecz przybierało różne oblicza stosownie do okresu historycznego i danego kraju, i to nie tylko, jeśli chodzi o piękno fizyczne (mężczyzny, kobiety, pejzażu), ale także jeśli chodzi o piękno Boga, świętych czy idei.

Umberto Eco pokazuje, że ideał piękna zmieniał się stosunkowo często i niekiedy bardzo radykalnie. Wykazuje ponadto, że podczas gdy w tym samym okresie historycznym dzieła malarzy i rzeźbiarzy przedstawiały określony model piękna (ludzi, przyrody, czy idei), literatura kultywowała model zupełnie inny. Przykładowo niektórzy lirycy greccy mówili o pewnym rodzaju kobiecego wdzięku, który odzwierciedlało dopiero malarstwo i rzeźba innej epoki. Bywało też tak, że różne modele piękna współistniały w tej samej epoce, a inne odżywały na przestrzeni wielu innych epok. Tablice porównawcze zamieszczone w książce U. Eco, pomagają wyobrazić sobie bezpośrednio, jak różne idee piękna powracają i się rozwijają (choć zmienione) w różnych epokach, w dziełach filozofów, pisarzy i artystów nawet bardzo od siebie odległych.

Współcześnie zaś mass media nie prezentują już żadnego modelu standardowego, jedynego ideału piękna. Obecnie zapanowała „orgia tolerancji i całkowitego synkretyzmu, absolutny i niepohamowany politeizm piękna". Dlatego np. Jim Jarmusch – jeden ze współczesnych kultowych reżyserów, który stworzył m.in. takie dzieła jak np. „Poza prawem", „Inaczej niż w raju" czy „Noc na ziemi" – prezentując swoje złote zasady, uważa jednocześnie, że nie ma żadnych zasad. Uważa, że „istnieje tyle pomysłów na zrobienie filmu, ilu jest potencjalnych filmowców". Według niego, film to otwarta forma i nigdy nie ośmieliłby się radzić komukolwiek, co i jak robić. Dodaje jednocześnie, że nie należy pozwalać komukolwiek na dyktowanie swoich warunków, ponieważ wyrażenie siebie poprzez film leży głównie w interesie reżysera. Kolejną zasadą jest to, że producent ma służyć filmowi, a nie odwrotnie, ponieważ filmu nie robi się, aby dopasować go do budżetu lub do planu dni zdjęciowych. Poza tym praca nad filmem to wysiłek grupowy różnych ludzi czasem o bardzo silnych osobowościach. Dlatego trzeba zadbać, aby koncentrowali się na swoich, a nie na cudzych sprawach i chcieli ze sobą współpracować. Ostatnią zasadą jest stwierdzenie, że „wszystko już było", więc nie trzeba bać się naśladowania innych, jeżeli tylko pobudzi to inwencję twórczą i wyobraźnię artysty. Reżyser proponuje więc, aby czytać, słuchać, oglądać... Wybierać należy jednak tylko to, co bezpośrednio przemawia do duszy twórcy. Tylko wtedy dzieła będą prawdziwe.

## Kanony piękna w zarządzaniu

Jeżeli przyjąć za A.K. Koźmińskim, że zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów[4], to można zauważyć analogię pomiędzy zarządzającym a artystą, który również tworzy swoje dzieło sztuki z dostępnych mu elementów, które zmieniają się z biegiem czasu. Ten sam autor, opisując menedżerów jutra, stwierdza, że w warunkach „uogólnionej niepewności" i złożoności otoczenia biznesu analiza musi zostać wsparta kreatywnością, która uzyskuje znaczenie dominujące[5]. W perspektywie jutra w miejsce menedżera „gracza" pojawia się więc menedżer „artysta", który ma systemowe umiejętności konstruowania własnych oryginalnych wizji stanów przyszłych i aktywnego działania na rzecz ich urzeczywistnienia. Artysta jest proaktywny, co prowadzi do przekształcenia i aktualizacji wizji, która jest plastyczna i zmienna, choć oparta na stałej podstawie misji, systemu wartości, a niekiedy marzenia.

[4] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2004, s. 56.

[5] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 82–85.

Podobieństwo pomiędzy menedżerem a artystą zauważył także P.F. Drucker[6]. Stwierdził, że menedżer, analogicznie jak to czyni dyrygent orkiestry symfonicznej, poprzez swoje wysiłki, wizje kieruje poszczególnymi partiami instrumentalnymi, które samodzielnie wydawałyby jedynie szumy, natomiast dzięki niemu stają się żyjącą muzyką, całością. Dyrygent dysponuje nutami kompozytora, nadając utworowi jedynie własną interpretację, natomiast menedżer jest zarówno kompozytorem, jak i interpretatorem.

Analizując literaturę specjalistyczną z zakresu zarządzania, można dojść do wniosku, że dyskusja na temat kanonów zarządzania trwa od dawna. Wymienia się w niej doświadczenia na temat dobrego i złego zarządzania. Więc może rzeczywiście kanony te już istnieją i należy je tylko „zebrać, opisać i skodyfikować"[7]. W dyskusji na ten temat bierze udział m. in. A. Sajkiewicz. Autorka wymienia obecne wyznaczniki jakości zarządzania przedsiębiorstwem, do których należą:

– struktury do bezpośrednich kontaktów z klientami (ukierunkowanie procesów na klienta),
– decentralizacja władzy i elastyczność struktur,
– koncepcyjność zarządzania,
– otwarte systemy komunikowania się (sieci informacyjne do wewnętrznego i zewnętrznego współdziałania),
– współdziałanie w rozwiązywaniu problemów,
– ciągła edukacja,
– przywódcze role w doskonaleniu organizacji,
– strategia kultury organizacyjnej z jej etyczną treścią,
– nowoczesność metod zarządzania,
– szeroka gama instrumentów motywacyjnych,
– kompetencje zgrane z wymaganiami i racjonalnym podziałem władzy[8].

A. Sajkiewicz uważa, że jakość zarządzania należy oceniać z dwóch punktów widzenia. Trzeba określić, w jakim stopniu systemy zarządzania zapewniają innowacyjność przedsiębiorstw oraz na ile przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne metody i praktyki zarządzania sprzyjające proinnowacyjnym zachowaniom.

Wśród polskich naukowców do tej dyskusji dołączył się również K. Obłój, który uważa, że obecnie dominujący pogląd na to, jak „zarządzać optymalnie", stworzyła w ostatniej dekadzie zasobowa teoria firmy[9]. Zakłada ona, że firma jest zbiorem dwojakiego typu zasobów: materialnych i niematerialnych. Wiele

[6] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, New York 1954, s. 341–342.
[7] K. Zimniewicz, *Przyczynek do dyskusji o jakości zarządzania*, s. 37.
[8] *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Sajkiewicz, SGH, Warszawa 1999, s. 10 i 28.
[9] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 89–91.

przedsiębiorstw skoncentrowanych wokół doskonalenia metod eksploatacji materialnych zasobów (lokalizacji, technologii, mocy produkcyjnych, sieci dystrybucji itd.) osiągnęło wyżyny materialnie uwarunkowanej efektywności. Nowym fundamentem przewagi staje się kapitał intelektualny – wiedza, reputacja, patenty, praktyki zarządzania, lojalność odbiorców, motywacja pracowników, potencjał innowacyjny itd.[10] Ciągle pozostają one ogromnie niewykorzystanym zasobem i dlatego o jakości zarządzania – i w związku z tym przechwytywania wartości na rynku przez firmę – decyduje umiejętność identyfikacji kapitału intelektualnego, jego lokalizacja i eksploatacja, koncentracja na ograniczonej liczbie zastosowań i zbudowanie inteligentnej równowagi między zasobami.

H. Simon również wypowiada się na temat zasad dobrego zarządzania. Jest zdania, że zasady te obowiązują niezależnie od kraju czy kultury, choć wielu ludzi, a szczególnie Amerykanów, bardzo akcentuje wagę specyficznych aspektów zarządzania właściwych danemu krajowi[11]. Jego badania sugerują, że najważniejszym czynnikiem nie jest lokalizacja, lecz umiejętność stworzenia możliwości i przewagi konkurencyjnej wymaganych na danym rynku. Do kanonów zarządzania, czyli tzw. dobrych praktyk, autor zaliczył następujące elementy[12]:

– dawać wartość klientowi,
– być godnym zaufania,
– tworzyć długoterminowe stosunki,
– dostarczać towary i usługi wysokiej jakości.

Autor, analizując funkcjonowanie „nieznanych mistrzów", wyciągnął wnioski o charakterze ogólnym. Uważa, że firmy uznane za tajemniczych mistrzów, w bardzo niewielkim stopniu ulegają wpływowi mód w zarządzaniu. Zasadniczo słuszne i efektywne praktyki zarządzania nie zmieniają się tak bardzo z upływem lat, dlatego zamiast podążać za każdą nową modą, firma powinna trzymać się prostych, ale za to sprawdzonych zasad działania. Dobre zarządzanie oznacza także lepsze od konkurentów wykonywanie drobnych szczegółów niż jednego lub kilku elementów. Bezpośredni wniosek dotyczy także koncentracji nieznanych mistrzów, co oznacza, że nie można osiągnąć mistrzostwa w wielu dziedzinach. Ci, którzy hołdują strategii koncentracji, zwyciężają z tymi, którzy się rozpraszają. Inną wskazówką jest zalecenie prostoty. Odnosi się ono zarówno do procesów organizacyjnych, jak i do struktury. Dyskusje dotyczące płaskiej struktury, jak i filozofii przekształcania ostatnich lat, wiążą się z kwestią prostoty. Prostota również dotyczy poglądów ludzi na świat. Wielu nieznanych mistrzów ma raczej prosty, choć nie można powiedzieć, że uproszczony pogląd na świat. Skupiają się na zasadniczych elementach sytuacji, z jaką mają do czynienia, nie

[10] G. M. Harley, R. F. Lusch, *Balancing the Intellectual Capital Books:Intangible Liabilities*, „European Management Journal" 2002, nr 1, s. 85–92.

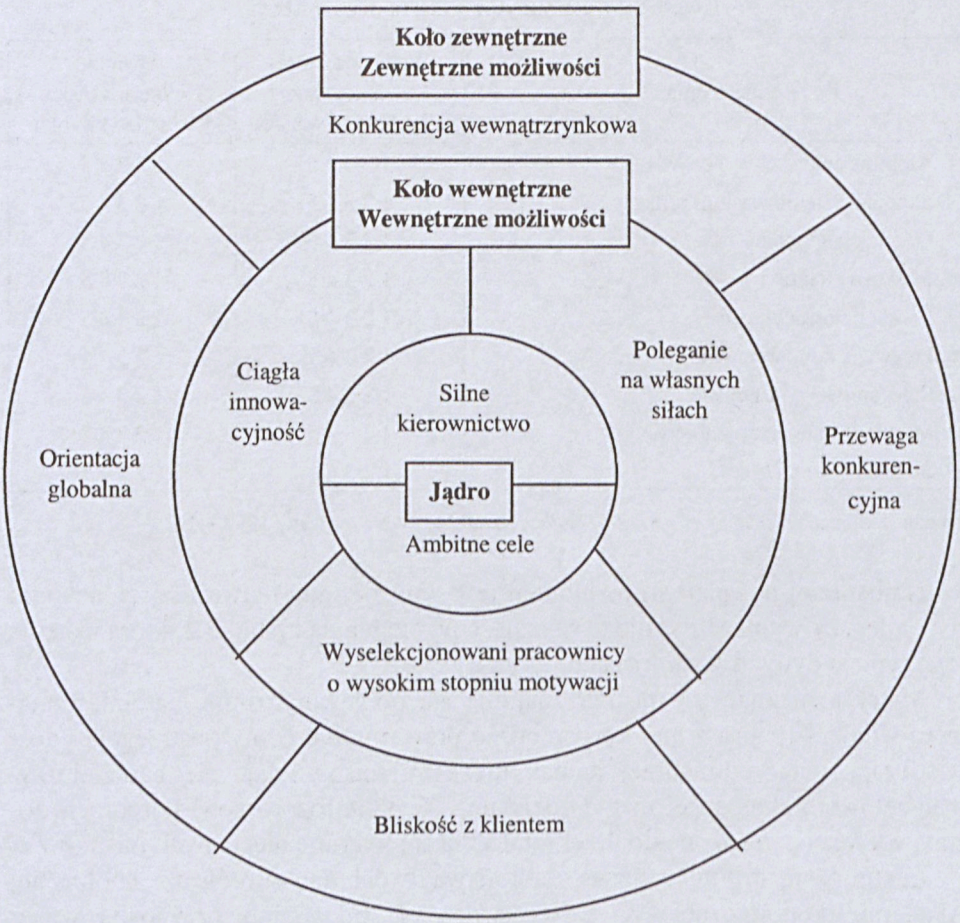
[11] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 232.

[12] Tamże, s. 233.

dając się rozpraszać ani sprowadzać na manowce licznym nieważnym problemom czy komplikacjom. Nieznani mistrzowie wyznają filozofię „zarówno..., jak i" w kwestii zarządzania, która jest przeciwieństwem filozofii „albo – albo". Takie zarządzanie jest w związku z tym zarówno autorytarne w kwestii zasad, jak i partycypacyjne w kwestii szczegółów. Dobre zarządzanie zawsze implikuje konieczność podejmowania trudnych decyzji. Podejmowanie trudnych decyzji w sposób inteligentny stanowi sedno prawdziwej sztuki zarządzania.

H. Simon zestawił doświadczenia nieznanych mistrzów w postaci dziewięciu wniosków. Rysunek 1 przedstawia je w kontekście systemowym.

Jądro stanowi silne kierownictwo, które ustala ambitne cele oraz definiuje i organizuje wewnętrzne zasoby. Zasoby obejmują pieczołowicie wyselekcjonowanych i mających silne motywacje pracowników, stałą innowacyjność w za-




Rys. 1. Trzy koła i dziewięć wniosków z doświadczeń nieznanych mistrzów

Źródło: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 243

kresie produktu i procesu wytwórczego, a także poleganie na własnych siłach. Wewnętrzne zasoby przekładają się na siłę zewnętrzną. Krąg zewnętrzny obejmuje wąską koncentrację na rynku danego produktu, na technologii oraz zastosowaniu, co sprzyja bliskości z klientem oraz wyraźnej przewadze konkurencyjnej, czemu towarzyszy globalna orientacja stwarzająca wystarczająco duży rynek. H. Simon stawia dziewięć wniosków szczegółowych dotyczących dobrego zarządzania, które zostały zamieszczone poniżej w tabeli 1 jako zalecenia. Aby ocenić, jak dobrze firma spełnia kryteria „nieznanego mistrza", autor proponuje wykorzystać matrycę służącą do analizy wyników konkurencyjnych oraz wewnętrznych kompetencji. Do oceny wykorzystywany jest kwestionariusz, który kierowany jest do najwyższych rangą menedżerów (tabela 1).

**Tabela 1**

**Kwestionariusz audytowy nieznanego mistrza**

| Zalecenia | Waga (ważność)<br>1 = mniej ważne<br>5 = bardzo ważne | Wyniki<br>1 = bardzo niskie<br>5 = bardzo wysokie |
|---|---|---|
| 1. Ambitne cele | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. Skupienie się na wąskim rynku | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3, Orientacja globalna | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. Bliskość klienta | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. Ciągła innowacyjność | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. Przewaga konkurencyjna | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. Poleganie na własnej sile | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 8. Motywowanie pracowników | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. Silne kierownictwo | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

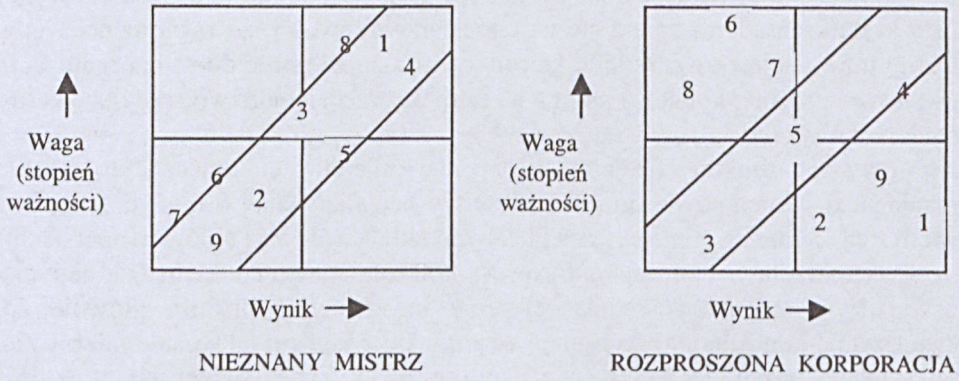
Źródło: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 247.

Najbardziej pożądanym rezultatem jest sytuacja, gdy najważniejszy czynnik ma najlepszy wynik. Ilustruje tę zależność przekątna na rysunku 2, która ukazuje tego typu audyt w dwóch firmach.

Matryca nieznanego mistrza znajduje się po lewej stronie, natomiast matryca wielkiej rozproszonej korporacji po prawej. Obie firmy postrzegają i doświadczają świat odmiennie, jednak nieznany mistrz zdaje się bardziej trzymać celowej i skutecznej metody działania. Wielkie rozproszone korporacje zostają w efekcie zmuszone do przekształcenia się w grupę nieznanych mistrzów.

Lektura książki *Funky biz*nes[13], autorstwa dwóch naukowców sztokholmskiej Akademii Ekonomicznej – K. A. Nordströma i J. Ridderstråle, przynosi również

[13] K. A. Nordströma i J. Ridderstråle, *Funky biznes*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2001.




Rys. 2. Matryca oceny wyników konkurencyjnych oraz wewnętrznych kompetencji

Źródło: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 247

ciekawe wnioski dotyczące współczesnego zarządzania i jego uwarunkowań. Autorzy ci określają siedem cech funkowej firmy, funkcjonującej w zmieniającym się, niepewnym świecie. Zalecenia te można także potraktować jako poszukiwanie współczesnego kanonu piękna w zarządzaniu. W związku z tym firma, która chciałaby spełnić wymagania piękna, powinna harmonijnie połączyć następujące cechy i stać się[14]:

– mniejsza – Nigel Nicholson z London Business School wskazuje na „utrzymującą się we wszystkich epokach siłę średniej wielkości biznesów rodzinnych; te liczące nie więcej niż 150 pracowników firmy także w przyszłości pozostaną podstawowym modelem działalności gospodarczej, zatrudniając około 60 procent całej siły roboczej"[15];

– spłaszczona – funkowa firma jest spłaszczona, ponieważ to pozwala skrócić czas pomiędzy odkryciem problemu a jego rozwiązaniem;

– tymczasowa – oznacza, że działania funkowej firmy koncentrują się wokół określonych projektów i opierają na konkretnych grupach;

– pozioma – firma funkowa pracuje poziomo poprzez procesy; hierarchia dzieli ludzi na tych, którzy myślą i tych, którzy jedynie robią, lecz w rzeczywistości większość szans i problemów w firmie występuje poziomo – przecinając funkcje, obszary działalności, filie, kraje; dodatkowo w logice pionowej niewiele miejsca pozostaje na dostawców i klientów, którzy znajdują się poza organizacyjną piramidą;

[14] Tamże, s. 138–146.

[15] Tamże, s. 139.

– kolista – wszystkie szybkie systemy, łącznie z ludzkim mózgiem, mają kulisty kształt; zasada ta opiera się na takiej prawidłowości, że w momencie, gdy mamy informacje ze wszystkich kierunków, nasza zdolność do samoorganizacji gwałtownie rośnie; kolistość polega na tym, że przedsiębiorstwo rządzi się zasadą demokratyzacji[16];

– otwarta – funkowa firma musi rozwinąć umiejętności konieczne do rozszerzania sieci swoich powiązań; przyszłość wyspecjalizowanej firmy wiąże się bowiem z zawieraniem coraz większej liczby układów, sojuszy i umów partnerskich;

– wymierzona – według autorów – kontrola nie zniknie, będzie jedynie w większym stopniu pośrednia; systemy informacyjne posłużą głównie do zwiększania kontroli; autorzy zadają więc pytanie: ile firm faktycznie mierzy nie tylko własny rynek, lecz także udział w umysłach i rynek swoich klientów; jak wiele firm usiłuje wymierzyć takie rzeczy, jak nowatorstwo, przywileje pracownicze, atrakcyjność, eksport zasobów ludzkich, demografię firmy, wpływ środowiska itp.; ile mierzy zysk z wiedzy, zysk z przyzwoitości oraz zysk z ludzi?

Z powyższych przykładów można wysnuć następujący wniosek: zarówno polscy, jak i zagraniczni badacze organizacji i zarządzania podejmują próby znalezienia lub stworzenia uniwersalnych kanonów zarządzania. Ale czy ich starania nie przypominają czasami poszukiwania złota na końcu tęczy? Można zmierzać w odpowiednim kierunku, ale nigdy tam naprawdę się nie dotrze.

## Uniwersalne kanony utopią zarządzania?

Może w pierwszej kolejności warto zdefiniować pojęcie kanonu. Pod względem etymologicznym „kanon" jest tłumaczeniem łacińskiego *canon*, które oznacza prawidłowość, przepis, podobnie jak tłumaczenie greckie oznaczające miarę, wzorzec[17]. W sztuce kanon rozumiany jest jako wzór, reguła artystyczna obowiązująca w danej epoce. W logice występują przykładowo kanony Milla określające reguły rozumowania uogólniającego służące do wykrywania związków przyczynowych na podstawie obserwacji faktów jednostkowych. Ogólnie można przyjąć, że kanon to pewna zasada, wzór, reguła, norma ogólnie przyjęta.

[16] Aby sprawdzić kolistość firmy, autorzy zaproponowali przeprowadzenie eksperymentu. Poprosili swoich słuchaczy o klaśnięcie w ręce. Zwykle po trzech lub czterech klaśnięciach wszyscy dochodzą do wspólnego tempa. Ludzie ci nie mieli żadnego szefa – co więcej gdyby go mieli, prawdopodobnie nigdy nie udałoby im się osiągnąć wspólnego rytmu, ponieważ wkrótce przestaliby rozpoznawać, kto nimi kieruje. Co zatem ma robić szef? Dokładnie to, co robi w rzeczywistości. Jeśli otrzymuje informacje ze wszystkich stron, doskonale wychodzi nam spontaniczna koordynacja. Zob. K. A. Nordstrőma i J. Ridderstråle, *Funky biznes*, s. 142.

[17] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1979.

Określenie utopia znalazło się natomiast w języku humanistyki w XVI w. za sprawą dzieła Tomasza Morusa[18]. Jak pisze Jerzy Szacki, utopia to „... nieustająca podróż do kraju, którego nie ma, poszukiwanie wyspy szczęśliwej"[19]. Utopia to wiara w osiągnięcie stanu idealnego, doskonałego, ostatecznego i nieprzekraczalnego, w którym nie ma już nic do poprawienia[20]. Jednak istota myślenia utopijnego leży u podstaw funkcjonowania wszystkich wspólnot. Jest nieodłączna kondycji ludzkiej, dążącej do budowy idealnej społeczności wysublimowanej ponad ułomności rzeczywistych wspólnot[21].

Ł. Sułkowski zastanawia się, co utopia ma wspólnego z zarządzaniem. Stawia przy tym tezę, że nauki o zarządzaniu, budując swoją tożsamość, również sięgnęły do myślenia utopijnego, proponując explicite lub implicite wizję „lepszego świata" i pełni poznania po wdrożeniu ideałów naukowego zarządzania. Zarządzanie wyrasta z ducha myśli modernistycznej opartej na wierze w pełnię racjonalności i postępu. Stąd u podstaw głównego nurtu naukowego zarządzania tkwi nowoczesna utopia racjonalnej, sprawiedliwej i postępowej organizacji jako źródła trwałego ładu społecznego. Wdrożenie wyrafinowanych idei zarządzania jakością, strategią oraz kulturą organizacyjną miałoby prowadzić do stanu trwałej i dynamicznej doskonałości. Stan idealny byłby źródłem satysfakcji nie tylko dla zarządzających, właścicieli, ale również klientów oraz pracowników i innych członków społeczeństwa (interesariuszy)[22]. Efektywna organizacja oparta byłaby na racjonalnych i uniwersalnych zasadach naukowego zarządzania. Warunkiem osiągnięcia tej doskonałości miałoby być planowanie i nadzór prowadzony przez światłych i odpowiedzialnych menedżerów, których skojarzyć można z utopijnymi władcami-mędrcami.

Według H. Minzberga w pewnym sensie XX wiek można nazwać stuleciem zarządzania[23]. Człowiek żyjący w szybko zmieniającym się, globalizującym się świecie poszukuje coraz lepszych systemów pozwalających zapanować nad wymykającą się z rąk rzeczywistością. Wierzymy w to, że zarządzanie może być rodzajem świętego Graala, dającym nam moc niemal równą bogom[24]. Jednak „naukowe zarządzanie" zarówno w sferze społecznej, jak i epistemologicznej

[18] Ł. Sułkowski, *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 11, s. 7.

[19] J. Szacki, *Spotkania z utopią*, Iskry, Warszawa 1980, s. 13.

[20] L. Kołakowski, *Moje słuszne poglądy na wszystko*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999, s. 11–12.

[21] Z. Bauman, K. Tester, *O pożytkach z wątpliwości. Rozmowy z Zygmuntem Baumanem*, Sic, Warszawa 2003, s. 66.

[22] Ł. Sułkowski, *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 11, s. 7.

[23] H. Minzberg, *Minzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität*, Wiesbaden 1991, s. 37.

[24] H. Witczak, *Aktywność naukowa w dziedzinie zarządzania. (Czy możemy mówić o nauce o zarządzaniu?)*, w: *Natura nauk o zarządzaniu*, Pomocnicze Materiały Dydaktyczne, z. I, Wyd. AE w Poznaniu 2005, s. 25.

już od samego początku miało w sobie elementy utopii. Utopią była wiara w zbudowanie dzięki zarządzaniu społeczeństwa doskonałego, racjonalnego i szczęśliwego, natomiast w znaczeniu epistemologicznym było to neopozytywistyczne dążenie do odkrycia pełni prawdy i osiągnięcia pewności poznania organizacji i zarządzania. Zarządzanie tworzone było w duchu nauki pozytywnej, czerpiącej z przyrodoznawstwa i nauk inżynieryjnych. Lecz rozwój nauk o zarządzaniu i ich krytyczna ocena zbliżają nauki o zarządzaniu do innych nauk społecznych.

Współcześnie zarządzanie staje się nauką interdyscyplinarną. Ł. Sułkowski[25] twierdzi, że zarządzanie nie dopracowało się teorii, która miałaby uniwersalny, ahistoryczny charakter. To nie oznacza, że w zarządzaniu nie ma żadnych danych pochodzących z badań, które są wartościowe poznawczo, jednak nauka ta nie dysponuje kryteriami porównania i oceny ich wartości poznawczej. Autor uważa, że zarządzanie powinno podjąć się zadania wypracowania kryteriów wiedzy wartościowej. Wiedza nauk o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny oraz podlega znacznym wpływom kontekstu społecznego i kulturowego, który przejawia się kognitywną rolą języka oraz oddziaływaniem wartości na poznanie.

Współczesna nauka opiera się na wielu założeniach kulturowych, a to oddala naukę od ideału neutralności aksjologicznej. Nauka, jak każda inna działalność ludzka, opiera się na wartościach i interesach zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Badanie organizacji i zarządzania nie dostarcza wiedzy pewnej, ponadczasowej, uniwersalnej oraz wolnej od wartościowania. Wręcz przeciwnie, jest to pragmatyczna i sytuacyjna wiedza pozwalająca podejmować skuteczne działania w procesach zarządzania. Jest ona poddana naciskowi relatywizmu kulturowego oraz uwikłana w wartości i interesy zbiorowości, w których jest tworzona i funkcjonuje. Nauka o zarządzaniu ma więc z założenia rozmyte granice oraz nie dysponuje metodą naukową dającą wiedzę pewną i ponadczasową[26].

## Refleksje końcowe

W artykule tym wysnuto wniosek, że niektórzy polscy i zagraniczni naukowcy z dziedziny zarządzania poszukują uniwersalnych kanonów zarządzania. Próbowano odpowiedzieć na pytanie, czy nie jest to ideał, mrzonka, „podróż do wyspy szczęśliwej, której nie ma". Podtytuł poprzedniego podrozdziału tego

[25] Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2005, s. 15.
[26] Tamże, s. 15.

artykułu opatrzono znakiem zapytania. Analiza epistemologiczna nauk o zarządzaniu rozwiewa wątpliwości, które się nasunęły. Kanony piękna w zarządzaniu, czyli pewne zasady, wzory, reguły oraz ogólnie przyjęte normy, nie mają charakteru uniwersalnego, pewnego i ahistorycznego. Można stwierdzić, że podobnie jak kanony piękna w sztuce, tak kanony w zarządzaniu, zależą od czasu, w którym funkcjonują i od uwarunkowań danej epoki. Kanony te nie mają charakteru uniwersalnego, nie znajdują zastosowania w przedsiębiorstwach na całym świecie, a także nie można ich wprowadzić w życie w każdej branży, firmie czy kulturze organizacyjnej.

Określony „model piękna" w zarządzaniu zmienia się stosunkowo często i niekiedy bardzo radykalnie. Pojawiają się modne koncepcje zarządzania, które zazwyczaj charakteryzują się „powierzchowną świeżością", a bliższe zapoznanie się z nimi pokazuje, że są to stare pomysły w nowym opakowaniu. Bezrefleksyjne stosowanie i przenoszenie ich do firm przy pomijaniu m.in. pierwiastka kulturowego oraz specyfiki danego przedsiębiorstwa może mieć negatywne skutki.

Współcześnie zarówno w sztuce, jak i zarządzaniu nie ma jedynego ideału piękna. Zapanowała tolerancja i politeizm piękna. Można stwierdzić, że „wszystko już było". Różne idee piękna powracają i rozwijają się, choć w zmienionej formie. Nie trzeba więc bać się naśladowania innych i wykorzystywania kanonów piękna, jeżeli tylko pomoże to pobudzić inwencję twórczą i wyobraźnię menedżera-artysty. Przecież w warunkach „uogólnionej niepewności" i złożoności otoczenia biznesu to kreatywność uzyskuje dominujące znaczenie.