

ZARZĄDZANIE TWARDE I ZARZĄDZANIE POZYTYWNE JAKO POMYSŁY NA ZARZĄDZANIE

Bogusław GULSKI

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny; gulsbog@poczta.umcs.lublin.pl

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano zarządzanie twarde i zarządzanie pozytywne. Przyjęto, że są to specyficzne pomysły na zarządzanie. Wskazano założenia, na których oparte są oba pomysły. W przypadku zarządzania pozytywnego są to specyficzne założenia odnoszące się do ludzi i relacji między nimi a także relacji międzyorganizacyjnych. W przypadku zarządzania twardego jest to przede wszystkim neoliberalizm. Specyficzne cechy zarządzania pozytywnego określono na podstawie poglądów autorów mieszczących się w nurcie *Positive Organizational Scholarship*. Natomiast specyficzne cechy zarządzania twardego wskazano na podstawie badań prowadzonych w ramach *Critical Management Studies*. W artykule wskazano wybrane składniki omawianych pomysłów na zarządzanie. Na tej podstawie zarządzanie pozytywne zostało określone jako pomysł na zarządzanie charakteryzujący się niedorozwojem modeli i technik zarządzania. Natomiast zarządzanie twarde uznano za zharmonizowany pomysł na zarządzanie, cechujący się proporcjonalnością w stopniu rozwoju koncepcji, modeli i technik zarządzania. Na zakończenie wskazano, że specyficzny dla przedsiębiorstwa pomysł na zarządzanie może składać się ze składników zarządzania twardego i zarządzania pozytywnego, dobranych stosownie do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie twarde, zarządzanie pozytywne, pomysł na zarządzanie.

HARD MANAGEMENT AND POSITIVE MANAGEMENT AS AN IDEA FOR MANAGEMENT

Abstract: In the article hard management and positive management have been characterized. It has been adopted that these are very particular ideas for management. Some assumptions have been indicated on which those ideas are based. In case of positive management these are distinctive assumptions relating to people and people-to-people relationships and also inter-organisational relations. In case of hard management this basis is neoliberalism mainly. Specific features of positive management have been determined on grounds of authors in movement *Positive Organizational Scholarship*' views. While specific features of hard management have been indicated according to research carried out as part of *Critical Management Studies*. In the article selected factors of discussed ideas on management have been pointed out. On that basis positive management has been named as an idea on management characterised by

underdevelopment of management' models and techniques. While the hard management has been acknowledged to be a harmonised idea on management characterising by proportionality in level of development of concepts, models and management techniques. In conclusion it has been pointed out that a particular idea on management for a company may be composed of hard management and positive management' elements, selected appropriately to internal and external company's conditioning.

Keywords: hard management, positive management, idea for management.

Wstęp

Rozwój nauk o zarządzaniu znajduje wyraz m.in. w identyfikowaniu i opracowywaniu nowych składników instrumentarium zarządzania. Zapewnieniu kumulacji wiedzy z zakresu wspomnianych nauk służy opis takich składników przy wykorzystaniu znanych już kategorii. Można do nich zaliczyć pomysł na zarządzanie.

W artykule przyjęto założenie, że zarządzanie twarde i tzw. zarządzanie pozytywne są specyficznymi pomysłami na zarządzanie i opierając się na tym założeniu, dokonano opisu i analizy obu koncepcji. Termin „zarządzanie pozytywne” został w artykule użyty jako skrót myślowy opisujący praktyki zarządcze odwołujące się do założeń i postulatów formułowanych przez *Positive Organizational Scholarship* (POS). Takiego samego pojęcia użyła też A. Glińska-Neweś (Glińska-Neweś, 2017, p. 16).

O ile w odniesieniu do zarządzania pozytywnego można sądzić, że jest to koncept raczej wykreowany, to zarządzanie twarde zostało zidentyfikowane w tzw. praktyce, dlatego przez analogię do poglądu K. Perechudy (Perechudy, 2000, p. 10), który wyróżnił dedukcyjne i indukcyjne podejścia do tworzenia koncepcji zarządzania, można sądzić, że zarządzanie twarde powstało w sposób indukcyjny, w odróżnieniu od zarządzania pozytywnego, które powstało dedukcyjnie.

Analizę obu pomysłów przeprowadzono z punktu widzenia relacji (między przełożonymi i podwładnymi oraz międzyorganizacyjnych) co wynika z paradygmatu relacyjnego oznaczającego koncentrację na relacjach uznawanych za krytyczny element dopasowania między organizacją a kontekstem jej funkcjonowania (Stańczyk-Hugiet, 2012).

Celem artykułu jest identyfikacja składników obu pomysłów na zarządzanie oraz porównanie z punktu widzenia postrzegania przez nie relacji. Ponadto podjęto próbę określenia, w jakim stopniu można łączyć wskazane pomysły oraz w jakich sytuacjach mogą być stosowane.

Metodą jaką posłużono się przy pisaniu artykułu są studia literaturowe.

1. Nurt pozytywny w zarządzaniu

Nurt pozytywny to nowy nurt w naukach o zarządzaniu, który koncentruje zainteresowanie badaczy na pozytywnych zjawiskach i procesach mających miejsce w organizacjach (Glińska-Noweś, 2017, p. 9). Wskazuje się kilka charakterystycznych obszarów będących przedmiotem zainteresowania autorów związanych z POS: pozytywne cechy indywidualne i emocje, cnoty, pozytywne relacje w pracy i praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozytywne przywództwo, pozytywna perspektywa analizy problemów w organizacji, inne pozytywne praktyki w organizacjach (Glińska-Noweś, 2017, p. 24, 25). POS jest nowym punktem widzenia na znane zjawiska. Dzięki zastosowaniu tego nowego względu, zjawiska, które niegdyś były niewidoczne, stają się widoczne. POS pomaga ludziom patrzeć na znane zjawiska w nowy sposób (Cameron, Dutton, i Quinn, 2003, p. 9).

Jednak w środowisku naukowym, omawiany nurt wywołuje zróżnicowane emocje. Niektórzy komentatorzy czynią mu zarzut z jednostronności czy wręcz naiwności w postrzeganiu organizacji. Uważają, że jest to „podejście niebezpieczne, odwracające uwagę badaczy i praktyków zarządzania od problemów, które są w rzeczywistości istotne” (Glińska-Noweś, 2017, p. 10). Jako uzasadnienie dla tych poglądów można przywołać m.in. dwie wypowiedzi A. Schopenhauera (Schopenhauer, 2002-2010, p. 30): „... człowiek jest zły z natury” oraz „U większości ludzi jednak do wrodzonej próżności dołącza się jeszcze gadatliwość i wrodzona nieuczciwość” (Schopenhauer, 2002-2010, p. 32). Ale, jak twierdzi A. Glińska-Noweś (Glińska-Noweś, 2017, p. 10), nurt pozytywny nie jest ani naiwny, ani stronniczy, zaś jego reprezentanci formułują pogląd, że koncentracja na wspieraniu zjawisk pozytywnych jest właściwszym sposobem postępowania, służącą zarazem eliminowaniu negatywnych zjawisk. „POS to pojęcie ogólne, utożsamiające zbiór stosunkowo luźno powiązanych ze sobą strumieni badań, czasem połączonych tylko faktem zogniskowania uwagi badaczy na pozytywnej stronie zjawisk organizacyjnych” (Glińska-Noweś, 2017, p. 24).

Osiągnięciem nurtu pozytywnego jest zwrócenie uwagi na znaczenie tych zjawisk także z perspektywy indywidualnego dobrostanu, szczęścia i fundamentalnych wartości, które są pierwszorzędnym celem każdego człowieka. „Realizacja tego celu, tzn. szczęścia i dobrostanu indywidualnego dzięki stworzeniu odpowiednich ku temu warunków, przyczynia się także do rozwoju organizacji” (Glińska-Noweś, 2017, p. 21). Wskazuje się wiele wyjaśnień związku zachodzącego między dobroczynnymi efektami indywidualnymi a korzyściami po stronie organizacji. POS mogą pomagać w badaniach tradycyjnych sieci i kapitału społecznego, w odkrywaniu sposobów ich wzmacniania i poprawy stosunków zachodzących w trakcie wytwarzania (Cameron, Dutton, i Quinn, 2003, p. 9). Potwierdzenie pozytywnego wpływu POS na ludzi można znaleźć w przeglądzie literatury opublikowanym przez K. Camerona i in. (Cameron i in., 2011), którzy przytoczyli wyniki licznych badań potwierdzających taki wpływ POS na pracowników zatrudnionych w organizacjach stosujących praktyki właściwe dla POS.

Ponadto stwierdzono, że wpływają one pozytywnie na indywidualne wykonywanie pracy. Wspomniani autorzy stwierdzili jednak, że związek POS z efektywnością organizacyjną, niestety, wymaga empirycznego potwierdzenia (Cameron i in., 2011, p. 30).

1.1. Relacje między przełożonymi a podwładnymi w nurcie pozytywnym

Analizę postrzegania relacji między przełożonymi a podwładnymi można przeprowadzić na podstawie poglądów na tzw. autentyczne przywództwo, które bywa potraktowane jako wzorzec omawianych relacji. Dodatkowym argumentem za takim potraktowaniem autentycznego przywództwa jest fakt traktowania go jako jednego z głównych przedmiotów zainteresowania pozytywnego nurtu w zarządzaniu (Glińska-Neweś, 2017, p. 117). Zdaniem A. Glińskiej-Neweś (Glińska-Neweś, 2017, p. 119) autentyczne przywództwo może być opisane za pośrednictwem następujących wymiarów:

- 1) samoświadomość lidera: świadomość sił i słabości, cech osobowości, emocji, wpływu własnych działań na innych ludzi,
- 2) relacyjna transparentność: ukazywanie innym prawdziwego samego siebie, rozwijanie wzajemnej bliskości i zaufania wskutek szczerego ujawniania informacji o sobie; wyrażanie swoich poglądów, przyznawanie się do błędów, spójność w wyrażanych uczuciach i emocjach,
- 3) wewnętrzna perspektywa moralna: kierowanie się standardami moralnymi i wartościami, podejmowanie decyzji zgodnych z własnymi wartościami,
- 4) zrównoważone przetwarzanie informacji: podejmowanie decyzji na podstawie „adekwatnych danych”, nieuleganie stronniczości, pozyskiwanie informacji ze zróżnicowanych źródeł.

Autentyczność przywódcy ma przyczynić się do wyższego poziomu zaufania i pozytywnych emocji u pracowników, które z kolei mają spowodować większe zaangażowanie, satysfakcję z pracy, wywołanie zachowań obywatelskich i poczucia sensu pracy. Ponadto uważa się, że autentyczni przywódcy mają mieć m.in. zdolność oceny dylematów moralnych z różnych punktów widzenia, brać pod uwagę potrzeby różnych interesariuszy. W duchu omawianego nurtu, pozytywne relacje między przełożonym i podwładnymi to takie relacje, które przyczyniają się do dwustronnego uczenia się i rozwoju (Glińska-Neweś, 2017, p. 120, 121).

1.2. Relacje międzyorganizacyjne w nurcie pozytywnym

Na gruncie podejścia zasobowego (RBV) relacje międzyorganizacyjne są traktowane jako jeden ze składników zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Rozważając ten rodzaj relacji z punktu widzenia przypisywanych im funkcji, można je potraktować jako specyficzny „budulec” konkurencyjności organizacji bowiem będąc jednym ze składników potencjału

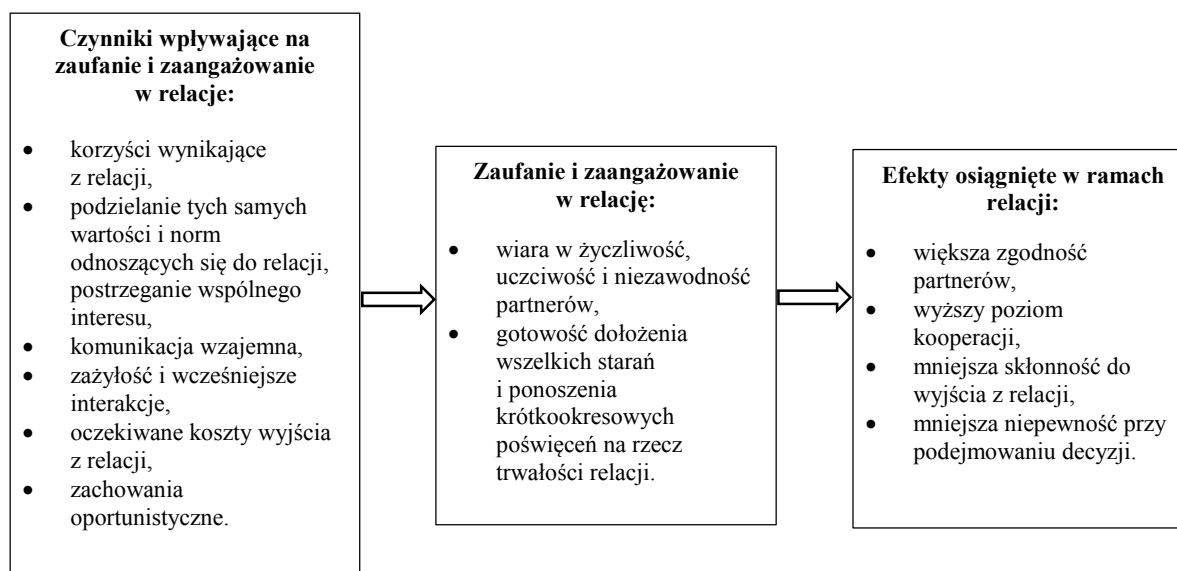
konkurencyjności przyczyniają się do budowania przewag konkurencyjnych. Rozważając bardziej szczegółowo funkcje relacji można wskazać, że (Glińska-Neweś, 2017, p. 173, 174):

- relacje z innymi podmiotami mogą być instrumentem dostępu do zasobów wiedzy, którą one dysponują,
- relacje mogą być narzędziem uzyskiwania innych cennych zasobów, w szczególności kompetencji i zdolności,
- relacje mogą umożliwić integrowanie przez partnerów zasobów co prowadzi do zmian jakościowych w funkcjonowaniu współdziałających podmiotów.

Obok wymienionych funkcji, koniecznym wydaje się podkreślenie, że relacje są również źródłem renty relacyjnej (Dyer, i Singh, 1998).

A. Glińska-Neweś (2017, p. 176) stwierdziła, że pośród definicji relacji międzyorganizacyjnych, część ma charakter uniwersalizujący i obiektywizujący, uniezależniający je od czynnika ludzkiego. Ale równocześnie formułowane są definicje, które mogą być postrzegane jako odnoszące się do aspektów interpersonalnych relacji międzyorganizacyjnych. Tego rodzaju definicje mają pozwalać sądzić, że relacje międzyorganizacyjne to przede wszystkim więzi interpersonalne łączące decydentów reprezentujących współpracujące organizacje (na podst. Glińska-Neweś, 2017, p. 177). Ta sama autorka postawiła tezę, „że jakość relacji międzyorganizacyjnej zależy od pozytywnej relacji interpersonalnej łączącej reprezentantów tych organizacji.” W tym kontekście ważny jest sposób rozumienia pozytywnych relacji, jest to „... relacja oparta na więzi interpersonalnej reprezentantów organizacji, którą charakteryzuje wzajemna sympatia, życzliwość i chęć współpracy, wzmacniająca zaufanie i warunkująca zaangażowanie partnerów niezbędne dla efektywności ekonomicznej tej relacji” (Glińska-Neweś, 2017, p. 179). Pozwala to sądzić, że pozytywne relacje interpersonalne mają przekładać się na pozytywne relacje międzyorganizacyjne.

Doświadczenie życiowe i badania wskazują, że istnieje wiele pozytywnie ocenianych skutków wzajemnego zaufania i zaangażowania uczestników relacji międzyorganizacyjnych, które przedstawiono na rys. 1. Należy jednak dostrzec, że wskazane na tym rysunku efekty osiągnięte w ramach relacji mają charakter niewymierny, zaś ich wpływ na realizację celów przedsiębiorstw o charakterze ekonomiczno-finansowym nie jest jednoznaczny.



Rysunek 1. Istota, czynniki i efekty zaufania i zaangażowania partnerów relacji biznesowych. Source: Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 183.

2. Twarde zarządzanie

2.1. Nurt krytyczny w zarządzaniu

Nurt krytyczny w zarządzaniu (CMS) to perspektywa, która ukształtowała się na początku lat 90. XX w. Dla refleksji i badań nad zarządzaniem, nurt krytyczny stosuje założenia: denaturalizacji, antyperformatywności i refleksyjności (Zawadzki, 2014, p. 30). Denaturalizacja to strategia badawcza kwestionująca takie składniki rzeczywistości organizacyjnej, które standardowo uważane są za naturalne. Niektóre z nich są postrzegane jako powszechnie obowiązujące zaś o innych formułowane są poglądy jakoby nie było dla nich alternatyw. Antyperformatywność jest to stanowisko kwestionujące pogląd o tym, że relacje społeczne powinny być rozpatrywane wyłącznie instrumentalnie, jako czynnik pozwalający maksymalizować rezultaty za pomocą określonych środków. Jest to cecha nurtu krytycznego, która odnosi się do zwalczania tych form i teorii zarządzania, które ograniczają pytania etyczne i polityczne w celu reprodukcji istniejącego stanu rzeczy. Refleksyjność odnosi się do zdolności widzenia wszystkich zagadnień dotyczących zarządzania i organizacji jako przejętych przez tradycję właściwą dla ich autorów. Jak się wydaje, wspólną cechą tradycji intelektualnych lokujących się w nurcie krytycznym jest zanegowanie poglądu, że rolą zarządzania jest jedynie dążenie do efektywności ekonomicznej organizacji.

Rozwój nurtu krytycznego umożliwia ukształtowanie świadomości i stworzenie sposobności do wyrażania i realizacji interesów grup wykluczonych (Sułkowski, 2007). Emancypacji takich grup (można sądzić, że nie tylko osób, ale i organizacji) miałyby

towarzyszyć odkrywaniu mechanizmów funkcjonowania przemocy symbolicznej, ujawnienie mistyfikacji ideologii menedżeryzmu oraz odejście od nieodpowiedzialnych i instrumentalnych praktyk menedżerskich (Oblój, 2008). Stosowanie w badaniach założeń CMS pozwala odkrywać różnorodne praktyki, których ujawniania zarządzający unikają. Można sądzić, że jedną z takich praktyk jest tzw. zarządzanie twarde. Przejawy stosowania tej praktyki dostrzega się przede wszystkim w relacjach między przełożonymi a podwładnymi, ale zjawiska, które można włączyć do ogólnej kategorii zarządzanie twarde, występują również w relacjach między organizacjami (w szczególności przedsiębiorstwami).

2.2. Twarde zarządzanie w relacjach wewnętrznych

Szacuje się, że pod wpływem niewłaściwego przywództwa (dotyczy to m.in. nieprawidłowego nadzoru i przywództwa destrukcyjnego) pozostaje 10-16% pracowników w USA, co powoduje roczne koszty w wysokości ok. 24 miliardów USD. Dokonana przez B. Schyns i J. Schillinga (2013) metaanaliza wykazała istnienie wpływu przywództwa destrukcyjnego na różne zjawiska zarówno indywidualne jak i organizacyjne. Wspomniani autorzy uważają, że przywództwo destrukcyjne różni się od nie-przywództwa czy przywództwa nieskutecznego, co oznacza, że możliwym jest, by ktoś był słabym przywódcą, nie będąc przywódcą destrukcyjnym. Przywództwo destrukcyjne odnosi się do nadużywania władzy formalnej do osiągania określonych celów. Jest to zachowanie o charakterze trwałym, podejmowane przez dłuższy okres, i co istotne, jest postrzegane jako wrogie przez tych, na których jest skierowane. Wyraża się ono w postaci kilku charakterystycznych zachowań: 1) ograniczanie komunikacji, 2) kłamstwa kierowane do podwładnych, 3) niespełnione obietnice, 4) zaniechanie pochwał, 5) tworzenie granic między pracownikami, 6) sugerowanie, że podwładni są niekompetentni, 7) upokarzanie pracowników w obecności innych osób, 8) przypominanie dawnych błędów. Ponadto twierdzi się, że tacy przywódcy są niegrzeczni. Negatywne skutki powodowane przez przywództwo destrukcyjne to głównie (Schyns, i Schilling, 2013): 1) negatywne, powodujące opór zwolenników, postrzeganie przywódcy, 2) negatywne widzenie pracy zmniejszające motywację i zadowolenie, 3) negatywne postrzeganie organizacji – fluktuacja i niechęć wobec organizacji zachowania pracowników.

Podobne zjawisko, nazywając je „twardym zarządzaniem” zidentyfikował M. Dobrzyński (2010), który ponadto wskazał jego źródła. Korzenie twardego zarządzania tkwią w neoliberalizmie i będącej jego konsekwencją finansyzacji współczesnych przedsiębiorstw. W powiązaniu z oddzieleniem własności od zarządzania oraz emancypacją kadr kierowniczych doszło do sytuacji, którą tak oto opisał M. Dobrzyński (2014): „Zarządy korporacji kierują się następującymi zasadami: bezwzględne działanie we własnym interesie, wpływ na politykę państw i organizacji globalnych, maksymalizacja korzyści kosztem otoczenia, kształtowanie kultury i postaw ludzi w skali globalnej. Te zasady zarządzania są stare jak świat. Działanie w interesie własnym jest uniwersalne w przyrodzie, władza umożliwia i legitymizuje zagarnianie zasobów, a panowanie nad umysłami maluczkich sprzyja dyscyplinie i potwierdza

wielkość ego władcy.” Prowadzi to do skutków, które L.H.K. Secretan, (1997) określił jako problemy współczesnych przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich ludzi:

- uzyskiwanie poprawy produktywności, jakości i obsługi klientów przede wszystkim kosztem pracowników, którzy jak w okresie zarządzania klasycznego, czują się wykorzystywani,
- myślenie krótkookresowe, nastawione na maksymalizację stopy zwrotu z inwestycji, w krótkim czasie, powodujące zubażanie pracy,
- koncentracja na permanentnym i niepohamowanym wzroście.

Zdaniem M. Dobrzyńskiego (Dobrzyński, 2010, p. 80) „Zarządzanie twarde (a raczej okrutne), przez wieki było (...) dominującą, jeśli nie jedyną metodą realizacji wielkich przedsięwzięć”. Współcześnie formułowane są poglądy, że ten rodzaj zarządzania również jest wymagany w trakcie realizacji wielkich przedsięwzięć. Jednak współczesny menedżer, „praktykujący” zarządzanie twarde, napędzany jest wielką wizją, którą stara się osiągnąć wszelkimi dostępnymi środkami zaś wszelkie trudności (także ludzi) usuwa ze swej drogi wszystkimi dostępnymi środkami. „Sprawuje władzę twardo. Traktuje ludzi instrumentalnie jako narzędzia realizacji swej wizji. Zastrasza ludzi, poniża, budzi obawy, wykorzystuje ich słabości, stwarza zagrożenie, manipuluje (...). Niestety, trzeba przyznać, że jest to skuteczna metoda zarządzania ekstremalnie trudnymi przedsięwzięciami, jakkolwiek konstatacja ta nie konweniuje z subtelnymi systemami wartości akademickich adeptów teorii organizacji” (Dobrzyński, 2010, p. 80).

Istotę zarządzania twardego w relacjach międzyludzkich można wyrazić poprzez poniższe zasady (Dobrzyński, 2010, p. 81):

- 1) podporządkowanie wszelkich działań i środków wizji i celom wyznaczonym przez przywódcę,
- 2) bezwzględne wymaganie od osób zaangażowanych w przedsięwzięcie postępowania zgodnego z regułami określonymi przez przywódcę, nie dopuszcza się żadnych odstępstw czy wyjątków od tych reguł,
- 3) stawianie uczestnikom ekstremalnie wysokich wymagań.

Techniki, które są stosowane w ramach zarządzania twardego „są zaprzeczeniem zasad proponowanych w podręcznikach teorii organizacji” (Dobrzyński, 2010, p. 81). Najbardziej charakterystyczne techniki właściwe dla twardego zarządzania to (Dobrzyński, 2010, p. 81, 82): 1) konfrontacja (także fizyczna), 2) tworzenie atmosfery niepewności co do celów i oceny ludzi, 3) stawianie absurdalnych zadań, 4) tworzenie wrażenia posiadania wiedzy o wszystkich istotnych faktach, 5) odgrywanie przez przełożonego wybuchów złości, 6) szantażowanie, wykorzystywanie słabości, „haków”, 7) demonstrowanie wszechmocy, 8) udawanie dziwactw.

2.3. Zarządzanie twarde w relacjach zewnętrznych

Wydaje się, że zawłaszczanie wartości występujące w relacjach między przedsiębiorstwami również można uznać za praktykę właściwą dla zarządzania twardego. Zachodzi przez

wywieranie wpływu na podmioty i składa się z trzech faz: wywołania nierównowagi organizacyjnej, zastosowania oportunistycznego i dokonania przywłaszczenia wartości (Gulski, 2017, p. 288 i nast.), co schematycznie przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Proces zawłaszczania wartości. Source: Gulski, B. (2017). *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 181.

Zachowania zmierzające do naruszenia równowagi w relacjach z przedsiębiorstwami skutkują przede wszystkim naruszeniem równowagi materialnej – zewnętrznej¹. Uzależnienie przedsiębiorstw poddanych zawłaszczaniu wartości od partnerów polega głównie na tym, że bez relacji z nimi mają trudności z uzyskiwaniem nadwyżki ekonomicznej a nawet z generowaniem wartości. Drugą najczęstszą formą nierównowagi przedsiębiorstw w relacjach z partnerami jest nierównowaga informacyjna – zewnętrzna polegająca na utrudnianiu dostępu do istotnych informacji na temat przyszłych warunków funkcjonowania, w tym uwarunkowań relacji z tymi partnerami. Konsekwencją wywołania tych dwu rodzajów nierównowag jest nierównowaga zachowań – zewnętrzna, która wyraża się w tym, że przedsiębiorstwa mają odczuwalnie mniejsze możliwości dostosowania się do zjawisk, które już wystąpiły w otoczeniu lub są antycypowane. Istnienie nierównowag umożliwia stosowanie wobec przedsiębiorstw oportunistycznego. Zachowania oportunistyczne cechują się większym zróżnicowaniem niż nierównowagi. Najczęstsze zachowania oportunistyczne przybierają postać: wymuszonych renegocjacji, uchylania się, odmowy przystosowania oraz pogwałcenia, co oznacza, że dominującym rodzajem zachowań oportunistycznych są zachowania bierne. Zachowania składające się na trzecią fazę procesu zawłaszczania wartości – przywłaszczenie wartości, można zaliczyć do dwu głównych grup:

- 1) powodujących spadek przychodów przedsiębiorstw przy utrzymaniu stałego poziomu kosztów a nawet przy wzroście kosztów ponoszonych w związku z relacją,
- 2) powodujących wzrost kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa, przy zachowaniu przychodów na stałym poziomie.

¹ W badaniach posłużono się zmodyfikowaną typologią rodzajów równowagi (i nierównowagi rozumianej jako brak równowagi) A.K. Koźmińskiego i K. Oblója (Koźmiński, i Oblój, 1989, s. 136-138).

Do pierwszej grupy zaliczono w szczególności: udzielanie wymuszonych bonifikat, upustów itp., brak odsetek za opóźnione terminy płatności zobowiązań, brak wynagrodzenia za dodatkowe prace (wynagrodzenie za robociznę i materiały), zmniejszanie wynagrodzenia wynikającego z zawartej umowy na wykonanie robót. Do grupy drugiej zaliczono natomiast: poniesienie przez przedsiębiorstwo większych kosztów realizacji zlecenia niż te ujęte w kosztorysie, ponoszenie dodatkowych opłat, które winien ponieść partner, obciążanie przedsiębiorstw dodatkowymi kosztami np. ubezpieczeń, zawyżanie części kosztów ogólnych, którymi obciążano przedsiębiorstwa, wystawianie zawyżonych faktur, w tym za nieuzasadnione kary umowne, obciążenia z tytułu kosztów dodatkowych kredytów zaciąganych w związku z realizacją zleceń. Obie formy przywłaszczenia wartości powodują zmniejszenie rozmiarów wartości, którą generują a w szczególności mogą pozostawić do własnej dyspozycji przedsiębiorstwa.

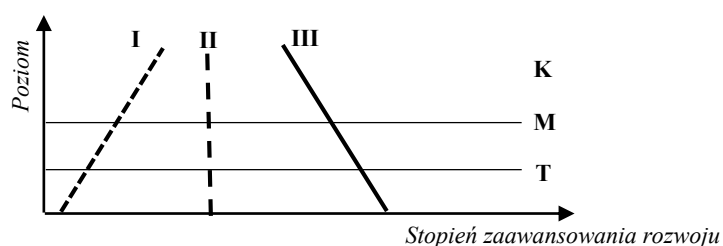
W przedsiębiorstwach, nierównowaga organizacyjna ma z reguły trwały charakter, ułatwiała stosowanie zachowań oportunistycznych, które zwykle są podejmowane spontanicznie, pod wpływem sytuacji. Częstotliwość relacji między przedsiębiorstwami wpływa na prawdopodobieństwo podejmowania zachowań oportunistycznych – relacje jednorazowe zwiększają prawdopodobieństwo takich zachowań, zaś stałość czy powtarzalność relacji zmniejszała skłonność do zachowań oportunistycznych. Silniejsza dominacja partnerów nad przedsiębiorstwami, wyrażająca się większą nierównowagą, stwarza większe możliwości zachowań oportunistycznych, te zaś umożliwiały przywłaszczenie wartości w większych rozmiarach.

3. Pomysł na zarządzanie

Pomysł na zarządzanie jest zhierarchizowaną strukturą powiązanych rozwiązań (Lisiński, 2010, p. 72), składającą się z trzech elementów. W jego strukturze, koncepcja zarządzania zajmuje najwyższą pozycję (Lichtarski, 2001). W tej całości jest ona utożsamiana z filozofią czy orientacją albo podejściem. Na pozostałych poziomach, uporządkowane zgodnie z malejącym stopniem ogólności znajdują się metoda ogólna (metodyki) oraz metody szczegółowe, techniki i narzędzia. Wskazane poziomy pozostają w stosunku do siebie w relacji zawierania się, co konsekwencji oznacza, że na koncepcję zarządzania składają się tak metody ogólne ulokowane na poziomie drugim jak i metoda szczegółowa, techniki i narzędzia z poziomu trzeciego (Lisiński, 2010, p. 72). W przedstawionej strukturze pomysłu na zarządzanie, warstwę filozoficzną tworzy pierwszy poziom zaś poziom drugi i trzeci tworzą warstwę narzędziową (Jagoda, 1999).

Struktura pomysłów na zarządzanie ewoluuje. Zwykle we wstępnym okresie istnienia pomysłu na zarządzanie dominuje koncepcja, przy braku lub słabości metod i technik (półprosta

I na rys. 3). W kolejnej fazie, wskutek szybszego rozwoju metody ogólnej oraz metod i technik szczegółowych struktura pomysłu na zarządzanie staje się zrównoważona (półprosta II na rys. 3). W fazie zaawansowanego rozwoju pomysłu dochodzi do dominacji metod i technik nad koncepcją (półprosta III na rys. 3). W rozwoju pomysłu na zarządzanie możliwe są co najmniej dwie charakterystyczne sytuacje: 1) następuje swoista „emancypacja” metod, technik i narzędzi, które przestają służyć określonej koncepcji, 2) pojawia się koncepcja, która z różnych względów nie inicjuje procesu rozwoju i pozostaje tylko koncepcją, w późniejszym okresie – tylko o charakterze historycznym (Lichtarski, 2001).



Rysunek 3. Ewolucja struktur pomysłu na zarządzanie. Source: Opracowanie własne na podst.: Lichtarski, J. (2001). Koncepcja zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa, *Przegląd Organizacji*, 9.

Abstrahując od jego oceny, szczególnie etycznej, zarządzanie twarde, którego stan rozwoju ilustruje półprosta II na rys. 3, można uznać za zharmonizowany pomysł na zarządzanie. Filozofia, od której się wywodzi jest znana od kilkudziesięciu lat i jakkolwiek neoliberalizm jest często krytykowany, to współcześnie jego dominacja nie budzi wątpliwości. Tym bardziej nie kwestionuje się występowania finasyzacji przedsiębiorstw. Modele będące uszczegółowieniem wspomnianej filozofii, są zwerbalizowane lub czasem (częściej?) niezwerbalizowane i bywają identyfikowane podczas badań prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu. Podobnie wygląda sytuacja z technikami, które byłyby pochodnymi modeli. Pozwala to sądzić, że twarde zarządzanie powstało oddolnie, niejako indukcyjnie.

Opisując zarządzanie pozytywne przez pryzmat pomysłu na zarządzanie, jako filozofię tego nurtu można wskazać założenia odnoszące się do organizacji i działających w nich ludzi, w szczególności dotyczące dominacji pozytywnych zjawisk, procesów i cech. Wydaje się, że w tym pomysle na zarządzanie, na poziomie modeli można usytuować rozwój organizacyjny, koncepcję doskonalenia organizacji przez doskonalenie zatrudnionych w nich, opisaną przez m.in. E. Masłyk-Musiał (1996, p. 100 i nast.). Odnosząc się do składników omawianego pomysłu na trzecim poziomie, można przywołać dwie opinie J. Czekała i B. Ziębickiego (2013):

- 1) aktualnie (tzn. w 2013 roku, przyp. BG) w ramach nurtu pozytywnego wykorzystywane są dwie metody: Profil *Strengths Finder* oraz *Reflected Best Self* przy czym obie mają zastosowanie jedynie w identyfikowaniu i rozwijaniu mocnych stron jednostek. Żadna z nich nie jest przydatna do identyfikowania czynników sukcesu na poziomie całej organizacji.

- 2) „Badania dotyczące POS obecnie skupiają się na dwóch zasadniczych problemach: określeniu zakresu koncepcji oraz wypracowaniu narzędzi umożliwiających jej operacjonalizację”.

Pozwala to sądzić, że w aktualny stan rozwoju zarządzania pozytywnego cechuje brak harmonii między stopniem dojrzałości poszczególnych składników, co jest właściwe dla pomysłów na zarządzanie znajdujących we wstępnej fazie ewolucji, którą obrazuje półprosta I na rys. 3. Powstanie zarządzania pozytywnego można uznać za skutek zastosowania podejścia dedukcyjnego, poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jakie zarządzanie ludźmi jest właściwe we współczesnych przedsiębiorstwach. Natomiast bez szczegółowszej odpowiedzi pozostają pytania o konkretne modele i techniki. W tab. 1 przedstawiono składniki poszczególnych poziomów omawianych pomysłów na zarządzanie.

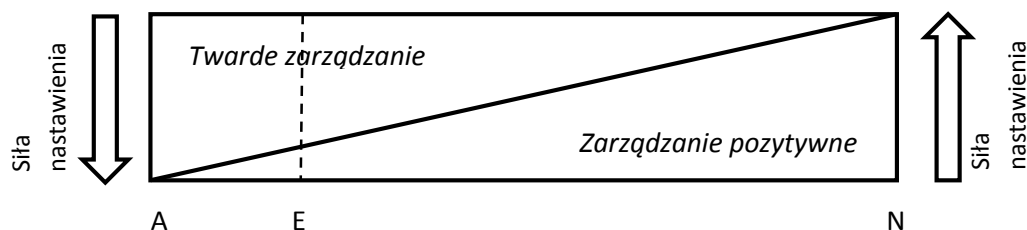
Tabela 1.

Wybrane składniki zarządzania twardego i zarządzania pozytywnego jako pomysłów na zarządzanie.

Poziom pomysłu na zarządzanie	Pomysł na zarządzanie	
	zarządzanie twarde	zarządzanie pozytywne
Koncepcja	Neoliberalizm i finansyzacja w szczególności odnoszące się do istoty przedsiębiorstwa i spółki	Specyficzny pogląd na naturę zjawisk, procesów i ludzi w organizacjach
Modele	1) Wielki Boss, 2) zawłaszczanie wartości,	1) autentyczne przywództwo, 2) <i>Organizational Development</i> .
Techniki	1) konfrontacja (także fizyczna), 2) tworzenie atmosfery niepewności co do celów i oceny ludzi, 3) stawianie absurdalnych zadań, 4) tworzenie wrażenia posiadania wiedzy o wszystkich istotnych faktach, 5) szantażowanie, wykorzystywanie słabości, „haków”, 6) wymuszone renegocjacje, 7) uchylanie się, 8) odmowa przystosowania, 9) pogwałcenie.	1) <i>Profil Strengths Finder</i> , 2) <i>Reflected Best Self</i> ,

Source: Opracowanie własne.

Z opisów zarządzania twardego i zarządzania pozytywnego wylania się wizerunek krańcowo odmiennych pomysłów na zarządzanie. Jednak dzięki takiemu zróżnicowaniu, mogą one stać się krańcami umownego spectrum, opisującego możliwe sposoby kształtowania relacji w organizacjach i między organizacjami. Przestrzeń między tymi skrajnymi pomysłami wypełniają warianty kształtowania relacji, które stanowią swoiste zestawy składające się z rozwiązań właściwych dla zarządzania twardego i zarządzania pozytywnego. Istota wskazanego podejścia została przedstawiona na rys. 4.



Rysunek 4. Spektrum pomysłów na zarządzanie. Source: Opracowanie własne.

Skrajne warianty A i N cechują się homogenicznością stosowanych pomysłów na zarządzanie. Warianty pośrednie (np. E na rys. 4) cechują się współwystępowaniem składników właściwych dla krańcowych wariantów.

Wydaje się, że w realnych sytuacjach zarządzający, stosownie do specyficznych uwarunkowań, winni kształtować adekwatne dla organizacji pomysły na zarządzanie dobierając składniki z obu opisanych pomysłów. Wśród tychże uwarunkowań, najogólniej, można wskazać uwarunkowania 1) zewnętrzne i 2) wewnętrzne. W każdej z grup występują zarówno 1) poglądy jak i 2) zjawiska mające miejsce w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Do poglądów w szczególności należy zaliczyć a) paradygmaty, którymi kierują się zarządzający, b) poglądy na temat cech uczestników organizacji i partnerów z otoczenia. Natomiast do zjawisk zaliczyć należy w szczególności: a) rodzaj i charakter zadań realizowanych przez organizację, b) charakter i siłę presji zewnętrznych wywieranych na przedsiębiorstwo, c) rzeczywiste cechy członków organizacji oraz jej partnerów, d) specyfikę zachowań podejmowanych przez partnerów organizacji.

Podstawowym problemem, przed którym mogą stanąć zarządzający jest możliwa sprzeczność pomiędzy założeniami czy filozofiami ulokowanymi na poziomie koncepcji zarządzania. Wskazane źródła zarządzania twardego mają charakter obiektywny – występowanie ideologii neoliberalizmu i wynikającej z niej finansyzacji nie jest kwestionowane, zaś liczni krytycy tylko potwierdzają ich istnienie. Natomiast pozytywne poglądy, które są źródłem zarządzania pozytywnego, mają charakter subiektywny, są konsekwencją specyficznego (selektywnego?) postrzegania świata. Sprzeczność, o której wspomniano powyżej może wystąpić między paradygmatem a własnymi poglądami zarządzającego. Przykładem dylematu wywołanego przez wspomnianą sprzeczność jest problem: jakim pomysłem na zarządzanie przy kształtowaniu relacji z partnerami zachowującymi się oportunistycznie ma posłużyć się kierownik, który będąc pod presją akcjonariuszy oczekujących określonych korzyści (co wynika z występowania finansyzacji), chce zarazem zachowywać się zgodnie z założeniami *Positive Organizational Scholarship*? Dokonanie rozstrzygnięć tego rodzaju problemów byłoby ułatwione w warunkach istnienia liczniejszych modeli i technik zarządzania właściwych dla obu opisanych pomysłów na zarządzanie.

Podsumowanie

Pomysł na zarządzanie można uznać za skuteczne narzędzie o charakterze analitycznym, pozwalające porównywać zróżnicowane składniki instrumentarium zarządzania. Zarządzanie twarde to pomysł na zarządzanie, o którym sądzi się, że jest skuteczny w realizacji ekstremalnie trudnych przedsięwzięć. Wydaje się, że jest to kluczowa przesłanka jego stosowania. Natomiast zarządzanie pozytywne to pomysł na zarządzanie odwołujący się w szczególności do pozytywnych założeń na temat cech uczestników organizacji oraz jej partnerów. Jest to pomysł na zarządzanie, który maksymalizuje pozytywne doznania uczestników organizacji, zapewniając im zarazem maksymalizację stopnia zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu w odróżnieniu od zarządzania twardego, które koncentruje się na realizacji celów i potrzeb przedsiębiorstw. Zarządzanie twarde i zarządzanie pozytywne są pomysłami na zarządzanie o różnym stopniu rozwoju.

Stosowanie obu pomysłów na zarządzanie w czystej postaci wydaje się utrudnione, choć możliwe. Jednak o wiele bardziej właściwe byłoby posłużenie się zestawem modeli czy technik, które są właściwe dla obu pomysłów. Przy poszukiwaniu specyficznego dla konkretnej sytuacji zestawu elementów pomysłu na zarządzanie właściwe wydaje się uwzględnienie sytuacyjnych uwarunkowań konkretnej organizacji. Jednak taki dobór wydaje się utrudniony ze względu na niedorozwój zarządzania pozytywnego na poziomie modeli i technik zarządzania, o czym wspominają autorzy zajmujący się tą tematyką. Ponadto należy podkreślić trudność wdrażania elementów zarządzania pozytywnego wynikającą z ograniczonego stopnia spełnienia założeń POS przez uczestników organizacji i reprezentantów jej partnerów. Wydaje się czynnikiem, który sprzyjałby praktycznemu zastosowaniu założeń pozytywnego zarządzania byłoby wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego (BDP), który jest publicznym świadczeniem pieniężnym wypłacanym automatycznie wszystkim bez wyjątku obywatelom (Szarfenberg, 2015). Taki dochód w dużym stopniu uniezależniałby sytuację materialną pracowników od wyników pracy, zaś zaangażowanie i zaufanie oraz ich pozytywne skutki (na które zwraca się uwagę w ramach POS) byłyby związane z chęcią zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.

Jak wspomniano we wstępie, rozwój nauk o zarządzaniu wyraża się m.in. rozwojem instrumentarium zarządzania. Jednak niektóre z pomysłów na tyle wyprzedzają stosowane i przewidywane rozwiązania w obszarze życia społecznego i gospodarki, że ich praktyczne zastosowanie na szerszą skalę wydaje się wysoce ograniczone. Pomimo tego, takie propozycje stanowią specyficzną zachętę do rozważań na temat skutecznego zarządzania.

Bibliografia

1. Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (2003). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, p. 3-13.
2. Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., and Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness, <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>.
3. Czekał, J., i Ziębicki, B. (2013). Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 3.
4. Dobrzyński, M. (2010). Ideologiczne i psychologiczne uwarunkowania kryzysu zarządzania. W: Dworzecki Z., i Nogalski B. (red.), *Przełomy w zarządzaniu*. Warszawa: TNOiK.
5. Dobrzyński, M. (17.03.2014). Interes własny jako misja. *Przegląd Tygodniowy*.
6. Dyer, J.H., Singh, H. (1998). Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23, 4.
7. Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
8. Gulski, B. (2017). *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
9. Jagoda, H. (1999). Nowe koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe. *Przegląd Organizacji*, 1.
10. Koźmiński, A.K., i Oblój K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
11. Lichtarski, J. (2001). Koncepcja zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9.
12. Lisiński, M. (2010). Model formułowania współczesnej koncepcji zarządzania. W: Lachiewicz S., i Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
13. Masłyk-Musiał, E. (1996). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
14. Oblój, K. (2008). Zarządzanie na krawędzi chaosu – o odpowiedzialności teorii zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 11.
15. Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa: Placet.
16. Schopenhauer, A. (2002-2010). *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Alma-Press.
17. Schyns, B., and Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1).
18. Secretan, L.H.K. (1997). *Reclaiming higher ground*. Toronto: MacMillan Canada.

19. Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Paradygmat relacji – czy nowa jakość w zarządzaniu?, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania*, 116.
20. Sułkowski, Ł. (2007). Awangarda feministyczna w naukach o zarządzaniu – refleksje maskulinistyczne. *Współczesne Zarządzanie*, 3.
21. Szarfenberg, R. (2015). Minimalny dochód gwarantowany (MDG), bezwarunkowy dochód podstawowy (BDP), płaca minimalna (PM) – krótkie wprowadzenie. http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/mdg_bdp_pm.pdf.
22. Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.