

str. 1

Jasiński M (2012) Edukacja menedżerów w Polsce: więcej heurystyki i jakości. W: "Edukacja ekonomiczna wobec przemian otoczenia społeczno-gospodarczego" (J. Dietl, Z. Sapijaska, red.), str. 63-68. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

**Michał Jasiński**

## **EDUKACJA MENEDŻERÓW W POLSCE: WIĘCEJ HEURYSTYKI I JAKOŚCI**

**STRESZCZENIE:** Edukacja menedżerów w nowej, „sieciowej“, rzeczywistości ekonomicznej świata wymaga położenia nacisku na miękkie umiejętności budowania kapitału społecznego oraz stosowania metod heurystycznych dla rozwiązywania problemów. Pojawia się konieczność pokonania oporu przez innowacyjnością, poprzez budowanie nieformalnej kultury organizacyjnej, która pomoże rozkwitnąć kooperacji oraz kreatywności.

Czy studia z ekonomii i zarządzania, w obecnym kształcie, czyli na poziomie licencjackim, magisterskim lub MBA, nadążają za wyzwaniami, które wynikają z globalizacji oraz postępu organizacyjnego i technicznego? Aby odpowiedzieć na to pytanie, musimy najpierw określić jakie są główne wyzwania stawiane przed menedżerami w nowej, globalnej rzeczywistości. Jakie są fundamentalne różnice w sposobach funkcjonowania organizacji w XXI wieku, które wpływają na naturę zadań wypełnianych przez menedżerów, w porównaniu z erą przed-internetową, z czasów, gdy pojęcie „globalnej wioski“ było tylko atrakcyjną wizją Marshalla McLuhana?

### **ZJAWISKA SIECIOWE I NATYCHMIASTOWOŚĆ KOMUNIKACJI**

Swobodny i natychmiastowy przepływ informacji z jednej strony wyzwala rozkwit zjawisk sieciowych w społecznościach Internetu. Rozprzestrzenianie się wirusów podczas epidemii grypy albo plotek wśród nastolatków w szkole opiera się na istnieniu w obu przypadkach sieci kontaktów między ludźmi [25]. Socjologowie odkryli w tym zjawiska o fundamentalnym znaczeniu dla zrozumienia naszego życia społecznego [3, 15, 19], również w jego aspekcie zawodowym, ponieważ strukturę firm można również modelować zgodnie z nowym, sieciowym, paradygmatem [18].

Jednocześnie, łatwość kontaktów globalnych drastycznie zwiększa konkurencję pomiędzy firmami i pomiędzy pracownikami, i to niezależnie od szczebla. Outsourcing staje się bezlitosną i oczywistą opcją, dostępną reformatorom organizacji i dotyczy on nie tylko pracowników liniowych albo działów B+R, ale nawet księgowych [20]. Jednak wiele krajowych uczelni w dalszym ciągu tego

\* dr; Centrum Innowatyki, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Zielona 27, 33-300 Nowy Sącz; email: [jasienski@post.harvard.edu](mailto:jasienski@post.harvard.edu)

nie widzi, zabezpieczone przed konkurencją globalną, zarówno polskojęzycznością jak i korporacyjnymi przepisami ministerialnymi, na przykład, ograniczającymi dostęp cudzoziemcom do etatów uczelnianych [11].

Coraz trudniej jest zdecydować gdzie pracownik przynależy, ponieważ zacierają się podziały pomiędzy dyscyplinami – powstają nieustannie nowe kombinacje specjalności, z których wyłaniają się nowe fronty badawcze. Tymczasem, większość uczelni nadal trwa w tradycyjnych, uświęconych przez tradycję, skostniałych strukturach, zapominając, że „wiedza nie jest ograniczona przez zadania, według których my, jako kadra szkół biznesu, organizujemy nasze katedry“ [7, s. 422]. Innowacyjność powinna być zastosowana do każdego aspektu edukacji, łącznie ze strukturami organizacyjnymi uczelni i powinna wymusić znaczne zdynamizowanie struktur, przez zastąpienie permanentnych katedr i zakładów krótkoterminowymi zespołami projektowymi [11].

Coraz więcej produktów i dóbr nadających się do sprzedania ma charakter wyłącznie bitów informacji, a jednocześnie koszt przechowywania i przesyłania jednostki informacji spada do zera. W związku z tym pojawiają się nowe zjawiska ekonomiczne – na przykład tzw. długi ogon [1], czyli rosące znaczenie produktów niszowych, z których każdy znajduje bardzo ograniczone grono klientów. Ponieważ jednak takich produktów możemy mieć w katalogu setki tysięcy (bo są nieważącymi nic bitami), zaczynają one istotnie wpływać na kondycję finansowej naszej firmy. Wyzwolenie z ograniczeń związanych z kosztami materiału oraz przestrzenią do ich przechowywania oznacza wzmocnienie się podstawowego i brutalnego faktu, że jedynym kryterium sukcesu zaczyna być tzw. content, czyli treść o odpowiedniej jakości, a tego nie można osiągnąć bez kreatywności.

Kontrola jakości, kaizen, czy optymalizacja procesów produkcyjnych nie są już wystarczającym sposobem na osiągnięcie sukcesu w biznesie XXI-ego wieku [2, 20]. W dynamicznie zmieniającym się świecie, najważniejsza dla menedżera jest reguła Czerwonej Królowej z *Alicji w Krainie Czarów*: „musisz biec tak szybko jak umiesz, aby przynajmniej stać w miejscu”. Napędza nas innowacyjność [4], ponieważ można poetycko powiedzieć, że innowacje są paliwem postępu technologicznego i cywilizacyjnego – rozwój żywi się innowacjami. Nie możemy zwolnić, bo konkurencja też pędzi ile sił w swoim B+R. Kreatywność i heurystyka, czyli myślenie na skrót, są wymuszane przez nanosekundową rzeczywistość sieci.

## INNOWACJE BURZĄ STATUS QUO

Innowacyjność to stan umysłu menedżera i jego *modus operandi*. Przyszłość edukacji menedżerskiej to uczenie zarządzania innowacyjnością [8] na poziomie zespołu, firmy lub regionu, a nie szkolenia z wiedzy szczegółowej, którą menedżerowie łatwo mogą “outsoursować”, czyli po prostu wynajmując od niej specjalistów.

Ale innowacyjność budzi opór: jesteśmy nieufni wobec zmian, a esencją innowacji jest przecież zaburzanie porządku! Innowacja tworzy w umysłach pracowników zagrożenie i dlatego niezbędne jest umiejętne przekonywanie pracowników do sensu tworzenia i wdrażania innowacji. Takie “miękkie umiejętności” menedżera są najtrudniejsze, bo dotyczą ludzi i nie można tutaj iść na skróty [12]. Należy stworzyć kulturę organizacyjną, która ośmiela pracowników do kreatywności, tego najbardziej płochliwego zwierzęcia, oraz należy nauczyć pracowników metod myślenia niesztampowego i pełnego zaskakującej świeżości [23].

Oferta dydaktyczna powinna być nakierowana na budowanie eklektycznej bazy źródeł inspiracji oraz uczenie metod rozwiązywania problemów [10], z takim samym naciskiem na metody heurystyczne [6, 21], jak na formalne, tradycyjne, metody algorytmiczne. A właśnie metody heurystyczne budzą dodatkowy opór przez ich często „niepoważny“ charakter, rzekomo nieliczący z profesjonalizmem pracownika, a tym bardziej menedżera. Taką formę oporu także musimy pokonać i dlatego inteligencja emocjonalna, do niedawna nie mająca miejsca jako kryterium w ocenie jakości menedżera, staje się jednym z jego najważniejszych przymiotów. Styl podejmowania decyzji, czyli stopień kolegialności procesu decyzyjnego, staje się coraz bardziej świadomy i kontrolowany - uniezależniony od chwilowego nastroju lub osobowości menedżera.

## PROFIL INTELEKTUALNY NOWYCH MENEDŻERÓW

Niezbędna jest także intelektualna i kulturowa „dywersyfikacja“ w myśleniu menedżera, która czyni go unikalnym. Jak się odróżnić? Nie można pozwolić na to, aby studenci stali się kserokopiami stron z podręcznika Robbinsa, Kotlera lub Armstronga, bo setki tysięcy menedżerów, obecnych i przyszłych, korzysta z tych samych książek i analizuje te same kejsy z Harvard Business School.

Unikalnym, a przez to cennym dla pracodawcy i charyzmatycznym dla podwładnych, czynią menedżera jego eklektyczne umiejętności, skojarzenia i doświadczenia. Zamiast kolejnego szkolenia “z leadershipu”, być może wyprawa w Bieszczady lub praca jako wolontariusz w przytułku przysporzy menedżerowi więcej pożytecznego doświadczenia. Nowe programy

edukacyjne powinny w większym stopniu promować gromadzenie doświadczeń tego typu – niestandardowych i generujących doświadczenia trudne do oszacowania na skali ECTS i niemożliwe do porównania z wiedzą akademicką.

Skoro tak, to jak uczyć menedżerów? Nie ma wątpliwości, że powinniśmy dać im raczej wędkę niż rybę, a tymczasem nie dajemy im nawet ryby, tylko zadławiamy pseudo-intelektualną akademicką papką. Niemal każdy podręcznik zarządzania czuje się w obowiązku przejść z pietyzmem przez omówienia nawet najbardziej przestarzałych i wydumanych „teorii” motywacji lub przywództwa. Słowo „teoria” piszę w cudzysłowie, ponieważ jest ono nadużywane w naukach o zarządzaniu. W efekcie, tzw. podbudowa teoretyczna prac w tej dziedzinie to po prostu melanz, niespójny zlepek najróżniejszych koncepcji i modeli, mających najczęściej po prostu charakter opowiadania zaklętego w postaci graficznego „flow-chartu”.

Wierzę, że nauki społeczne cierpią na fundamentalny brak, czyli nieobecność jednej teorii, integrującej zjawiska społeczne w taki sam sposób jak syntetyczna teoria ewolucji integruje biologię [14]. Prawdziwe jest sławne stwierdzenie Theodosiusa Dobzhansky’ego [5], wielkiego amerykańskiego genetyka i ewolucjonisty, że „w biologii tylko to ma sens, co widzimy w świetle teorii ewolucji”. Nauki społeczne bardzo skorzystałyby na przyjęciu teorii Darwina jako paradygmatu stosującego się również do nich [13, 26]. W 1838 roku Darwin napisał: „Ten, kto zrozumie szympansa, bardziej przysłuży się metafizyce niż Locke”. Z opóźnieniem półtora wieku, psychologia ewolucyjna zaczęła rozwijać się wspaniale i zaczęła odciskać piętno na pozostałych frontach badawczych psychologii, coraz bardziej ewidentnie pomagając zrozumieć również takie dziedziny jak zachowania organizacyjne [22].

A jak już wtłoczmy w głowy studentów całą barokową klasyfikację tychże pseudo-teorii zarządzania, to okazuje się, że nie istnieją dobre dane empiryczne, dzięki którym moglibyśmy te „teorie” po popperowsku sfalsyfikować. Falsyfikacja? To wysoki standard metodologiczny. Aby teorię sfalsyfikować, należy zaproponować testowalne hipotezy, które z tej teorii wynikają, oraz wyraźnie określić, jakiego typu rezultaty mogłyby przewidywania hipotez odrzucić. Przetrywają te teorie, które oparły się próbom falsyfikacji [12]. Niestety, gdy uda się nam zgromadzić dane w jakiś sposób mające coś wspólnego z obszarem tematycznym teorii, to okazuje się, że ich większość pochodzi z badań nad grupami studentów, podczas zajęć w collegach i uniwersytetach (np. wysoce cytowane badania nad wpływem różnorodności w zespole na jego produktywność [24]). Czasami trzeba się nieźle nabiedzić, aby dotrzeć do takich wstydliwych szczegółów, ponieważ podręczniki na ogół skwapliwie podchwytyją jakiegokolwiek wyniki badań, często na podstawie omówienia tylko

w abstrakcie pracy.

### CZY WARTO UCZYĆ MENEDŻERÓW BEZ DOŚWIADCZENIA?

Model 70/20/10, według Princeton University Learning Process [16] podkreśla proporcjonalne znaczenie trzech elementów w procesie kształcenia. Co, tak naprawdę, ma impact na nasze umiejętności? 70% efektów edukacyjnych jest wypadkową treningu warsztatowego lub feedbacku, gdy nasze nowonabyte umiejętności stosujemy w prawdziwej sytuacji; 20% efektów pochodzi z inspiracji i porad życiowych płynących ze strony naszych mistrzów, czyli wzorów do naśladowania; wreszcie, o ironio, zaledwie 10% naszej edukacji to kursy jakie zaliczamy i egzaminy jakie zdajemy, czyli to, co wysysa najwięcej studenckiej energii życiowej. Zapominamy, że „teorie są jak mapy świata; kejsy są jak opowieści podróżników. Najlepiej mogą je docenić – jak również zobaczyć ich ograniczenia – ludzie, którzy już odwiedzili te krainy“ [7, s. 421], a więc ci słuchacze, którzy mogą odnieść je do własnych doświadczeń zawodowych.

Henry Mintzberg [17], postawił prowokującą tezę, że najważniejsze dla sukcesu edukacji menedżerskiej jest to kogo uczymy i w jaki sposób, a mianowicie, zarządzania powinniśmy uczyć osoby, które mają bieżące doświadczenie menedżerskie i do niego cały program dydaktyczny powinien nawiązywać: „Jedynym sposobem na poprawienie refleksyjności jest refleksja“ [7, s. 421]. Przyjęcie tezy Mintzberga ograniczyłoby znacznie zarówno zakres problemu, ponieważ sami studenci byłiby źródłem najlepszej wiedzy o wyzwaniach „nowego, wspaniałego świata“ i nie trzeba by za nich tego zgadywać, jak i ograniczyłoby liczbę studentów. Ponieważ więc jest to teza zbyt radykalna, prowadząca do bankructw wielu programów edukacyjnych, więc wróćmy do postawionych wcześniej pytań.

### POLSKOJĘZYCZNE NAUKI O ZARZĄDZANIU

Ostatni element układanki przyczyn, dla których edukacja menedżerów kuleje w Polsce, to zacofanie dominujące na krajowym podwórku akademickim w naukach o zarządzaniu. Zajęcia z pokoleniem przyszłych menedżerów, którzy, rzekomo, mają być gotowi podbijać świat, prowadzą w Polsce kadry akademickie, które same nie wystawiły się na ocenę przez tenże świat. Proste zestawienie danych liczbowych zilustruje tezę, że takie zamknięcie na świat, objawiające się przede wszystkim publikowaniem po polsku [9], skutkowało znaczącym obniżeniem poziomu krajowych nauk o zarządzaniu.

W “filadelfijskiej” bazie Social Science Citation Index (SSCI) za lata 2001-2010, znajduje się 3081 prac z dziedzin “zarządzanie, biznes i finanse”, autorów publikujących z adresem hiszpańskim.

Prace te otrzymały w tym okresie 13 552 cytacje; indeks Hirscha, doskonała miara porównawcza jakości badań naukowych (im wyższy tym lepiej), wyniósł dla Hiszpanii  $h = 41$ . W tym samym okresie, Polacy opublikowali zaledwie 188 prac (w pismach objętych przez SSCI), otrzymali za nie 874 cytacje, a indeks Hirscha wyniósł tylko  $h = 12$ .

Bezpośrednie porównanie autorów hiszpańskich i polskich, bez niezbędnych korekt, wykraczających poza ramy tej pracy, byłoby oczywistym nadużyciem. Porównajmy więc jakość produkcji naukowej w obrębie tego samego kraju, ale tworzonej przez uczonych reprezentujących różne dyscypliny. Zgromadziłem dane (tym razem z Science Citation Index, SCI) na temat jakości badań z dziedziny, w której polscy badacze reprezentują poziom średniej europejskiej. W dziedzinach “astronomia, astrofizyka i fizyka matematyczna”, Polacy opublikowali, w latach 2001-2010, 3 102 prace i otrzymali za nie 25 523 cytacji (indeks  $h = 56$ ), a Hiszpanie 3 750 prac (16 803 cytacji, indeks  $h = 37$ ).

Przeprowadźmy teraz porównanie: hiszpańscy specjaliści nauk o zarządzaniu opublikowali zaledwie 1.2 raza mniej markowych (czyli indeksowanych w indeksach “filadelfijskich”) prac niż hiszpańscy fizycy i astronomowie, a polscy specjaliści nauk o zarządzaniu – ponad 16 razy mniej niż polscy fizycy i astronomowie! Dlaczego? Oczywiście dlatego, że większość krajowej produkcji z zarządzania i biznesu ukazuje się po polsku, w pismach nieznanymi bazie danych SSCI, czyli światu [9].

Hiszpańskie publikacje z dziedziny biznesu i zarządzania otrzymały 1.2 raza mniej cytacji niż prace hiszpańskich fizyków i astronomów, co oznacza, że w obu grupach publikacje są podobnie cytowane. Polscy autorzy z dziedziny biznesu i zarządzania zgromadzili aż 30 razy mniej cytacji niż polscy fizycy i astronomowie, czyli znacznie mniej niż można by się spodziewać po względnych liczbach ich publikacji. Przykład Hiszpanii pokazuje więc, że nauki o zarządzaniu nie muszą być na niższym poziomie niż nauki ścisłe. Można zadać pytanie: dlaczego są takie w Polsce? Tutaj dodam: są i będą. Mój sceptycyzm wobec perspektyw rozwoju polskich nauk o zarządzaniu wzmochnął się, gdy okazało się, że wnioski badawcze do Narodowego Centrum Nauki w obszarze nauk społecznych, obejmujących zarządzanie, muszą być składane po polsku. Oznacza to, że prowincjonalizm tej dziedziny będzie w Polsce trwać niezagrożony. I jak tu zapewnić właściwą jakość dydaktyki z dziedzin biznesu i zarządzania, skoro jakość naukowa kadr nie ma tendencji wzrostowej?

LITERATURA

1. Anderson C.: *The long tail. How endless choice is creating unlimited demand*. London, Random House Business Books 2006
2. Beinhocker E.D.: *The origin of wealth. Evolution, complexity, and the radical remaking of economics*. London, Random House Business Books 2007
3. Borgatti S.P., Mehra A., Brass D.J., Labianca G.: *Network analysis in the social sciences*. Science 323, 2009, s. 892 - 895
4. Christensen C.M., Anthony S.D., Roth E.A.: *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston, Harvard Business School Press 2004
5. Dobzhansky T.: *Nothing in biology makes sense except in the light of evolution*. American Biology Teacher 35, 1973, s. 125-129
6. Gigerenzer G., Todd P.M., The ABC Research Group.: *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press, Oxford 1999
7. Gosling J., Mintzberg H.: *Management education as if both matter*. Management Learning 37, 2006, s. 419-428
8. Gulda K.: *Edukacja dla innowacyjności*, s. 98-100. [w:] *Innowacyjność 2010*. Warszawa, PARP 2010
9. Jasieński M.: *Demon Garfielda, czyli o roli analizy cytacji w rozwoju nauki (głównie ekologii) w Polsce*. Wiadomości Ekologiczne 37, 1991, s. 247-263
10. Jasieński M.: *Theory-free and fact-free but method-focused and trust-driven education: insights from Google, Excel, and eBay*. "5<sup>th</sup> International Conference on Technology in Teaching and Learning in Higher Education", Nowy Sącz, 2007, s. 39-44
11. Jasieński M.: *Rozpędzić uczelniane stadka*. Rzeczpospolita 27 listopada, 2008, s. A16-17.
12. Jasieński M.: *Synergia z punktu widzenia ekogenetyki ilościowej: o złotych miksturach, magicznej interakcji i unikalnej korelacji typów i środowisk*, s. 37-52 [w:] Uchnast Z. (red.) *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*. Lublin – Nowy Sącz, Towarzystwo Naukowe KUL – WSB-NLU 2009
13. Jasieński M.: *Darwin uniwersalny*. Rzeczpospolita (PlusMinus) 25-26 kwietnia, 2009, s. A17.
14. Jasieński M.: *Garfield's Demon and "surprising" or "unexpected" results in science*. Scientometrics 78, 2009, s. 347-353
15. Jasieński M.: *Googleinteligencja i rozkwit kapitału społecznego*. Znak 668 (styczeń), 2011, s. 36-42

16. Lombardo M.M., Eichinger R.W.: *Career architect development planner, 4th edition*. Lominger International 2007
17. Mintzberg H.: *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers 2004
18. Moliterno T.P., Mahony D.M.: *Network theory of organization: a multilevel approach*. Journal of Management 37, 2011, s. 443-467
19. Nowak A., Borkowski W., Winkowska-Nowak K. (red.): *Układy złożone w naukach społecznych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar 2009
20. Peters T.: *The circle of innovation. You can't shrink your way to greatness*. New York, Vintage Books 1999
21. Proctor T.: *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002
22. Sułkowski Ł.: *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2010
23. Taylor W.C., Labarre P.: *Mavericks at work. Why the most original minds in business win*. New York, Harper 2006
24. Watson W.E., Kumar K., Michaelsen L.K.: *Cultural diversity's impact on interaction process and performance*. Academy of Management Journal, 36, 1993, s. 590-602
25. Watts D.J.: *Six Degrees. The science of a connected Age*. New York, Norton 2003
26. Wilson E.O.: *Consilience: the unity of knowledge*. New York, Knopf 1998

## EDUCATION FOR MANAGERS IN POLAND: A PLEA FOR MORE HEURISTICS AND QUALITY

ABSTRACT: Education of managers in the new, networked, economic reality requires placing more emphasis on „soft skills“ of building social capital and using heuristic methods for problem-solving. There is a need to overcome resistance against innovations, through building informal organizational cultures which foster cooperation and creativity.