

## Edukacja menedżera

### WSTĘP

Badacze podejmujący w swoich publikacjach tematykę edukacji menedżerskiej zgodnie stwierdzają potrzebę i konieczność permanentnej jej kontynuacji. Na ten użytek skreślili kilka cennych tekstów z jednoczesnym pouczeniem, jak powinno się ją realizować i czemu ma ona służyć [Taylor, 2005, s. 127].

Jest w nich mowa o imperatywie ciągłego uczenia się, aby menedżer na wszelki wypadek nie „zastygł” w swoim arsenale wiedzy.

Autorzy tych opracowań mówią, że świat niezwykle szybko się zmienia i dzisiejszy menedżer musi nadążać za tymi wszystkimi zmianami, bo inaczej znajdzie się w sytuacji *in statu passivum*. I trzeba przyznać, że to wszystko racja, z wyjątkiem jednej rzeczy, a mianowicie odstąpienia od „edukacyjnej herezji”<sup>1</sup>.

Autor tego szkicu podtrzymuje potrzebę ciągłej edukacji menedżerskiej, ale z szacunkiem dla edukacji i samego szkolącego się menedżera. To jest jedna z utartych manier wszelkiej edukacji, kiedy szkolący wciela się w rolę „egipskiego kapłana” i daje niedwuznacznie do zrozumienia, że ma do przekazania wszelkie mądrości tego świata. Taką sytuację można określić jako pseudopedagogizację.

Tematyka tego artykułu nabiera szczególnego znaczenia w obliczu nowego faktu społecznego, że edukacja obok służby zdrowia stała się najbardziej powszechnym zjawiskiem XXI wieku. Dzisiaj edukują się bez mała wszyscy. Dzieci, młodzież, dorośli, starcy. To „pospolite ruszenie edukacyjne”. W ten sposób edukacja stała się masowa. A w procesach masowych dzieją się różne rzeczy, te pożądane i te niechciane. B. Kuc i M. Żemigała nawiązują do tzw. koncepcji „ciągłego uczenia się” według Chrystiana Handy’ego. Cykl takiej edukacji składa się z czterech etapów, a mianowicie: pytanie, teoria, test, refleksja [Kuc, Żemigała, 2010, s. 121].

Taki cykl ciągłego uczenia się Handy nazywa spiralą ciągłego uczenia się.

Uważam, że to wadliwy cykl szkolenia menedżerskiego. Jako wieloletni praktyk muszę dodać, że szkolenie menedżerskie rozpoczyna się nie od pytania, jak sugeruje to Handy, ale od obserwacji faktów i wydarzeń. Dopiero w dalszej kolejności formułuje się pytania, które zmuszają do refleksji.

---

<sup>1</sup> Czyli pozorantwa szkoleń.

Ci sami autorzy nawiązują też do modelu kształcenia Christoph'a Argyrisa. Badacz ten zaproponował tzw. model *detection – faults*, czyli metodę wykrywania błędów. Według Argyrisa błędy można eliminować jedną pętlą lub dwupętlowo. W pierwszym przypadku nie docieka się źródeł błędów, a w drugim przypadku analizuje się źródła błędów [Kuc, Żemigła, 2010, s. 124].

Model Argyrisa ma pewne wady. W praktyce zarządzania bywa czasami tak, że błędy wyłania się dopiero po latach. Wreszcie w edukacji menedżerskiej nawiązuje się też do stałego modelu doskonalenia według Wilsona Deminga. Szkolenie to składa się z czterech etapów (planowanie, wykonanie, sprawdzanie, działanie). Jest to pewna odmiana modelu kształcenia Handy'ego, a faktycznie jego modyfikacja. Nic nowego on do edukacji nie wnosi [Kuc, Żemigła, 2010, s. 127].

W literaturze wymienia się jeszcze modele edukacji przez doświadczenie, a *de facto* analizę konkretnych przypadków, wybranych losowo z praktyki. Jest to tak zwana koncepcja Davida Kolba.

Nieco ciekawszą koncepcją edukacyjną jest propozycja Petera Senge, tzw. „pięciu dyscyplin”, do których należą: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wizje przyszłości, myślenie systemowe, uczenie kolektywne [Kuc, Żemigła, 2010, s. 127].

Ponadto niektórzy badacze wyróżniają uczenie reaktywne (repetycyjne) oraz głębokie (refleksyjne).

Warto dodać, że wymieniono tu zaledwie bardziej obiegowe modele edukacji, pomijając modele mieszane.

Shelly Morgan opisuje tak zwane modele stymulujące. Polegają one na podaniu pewnych konkretnych faktów lub wydarzeń, na podstawie których menedżerowie muszą „dorobić” koncepcję lub model [Morgan, 1997, s. 238].

Z podanych tu rozważań wynika, że powstało bardzo wiele idei szkolenia kadr kierowniczych dla gospodarki, które faktycznie bazują na bardzo sformalizowanych systemach wiedzy ludzkiej. Większość z nich to faktycznie edukacyjne „etiudy” bez pokrycia w praktyce.

#### UWAGI KRYTYCZNE O SZKOLENIU MENEDŻERÓW

Projektodawcy podanych tu modeli szkoleń menedżerów popełnili błędy będące wynikiem małej wiedzy pedagogicznej.

Autorzy tych modeli przemilczeli kwestie dla edukacji ważne, a mianowicie:

- Jakie powinno być w takich modelach kwantum wiedzy teoretycznej, a jakie praktycznej? Czy teoria powinna wyprzedzać praktykę, czy może na odwrót?
- Jaka powinna być długość takich szkoleń? Jaka ich częstotliwość?
- Kto powinien takie szkolenia prowadzić?

Propozycje edukacyjne, jakie zgłaszają niektórzy badacze pozostają często wobec siebie w sprzeczności. Na przykład czterofazowy cykl Handy'ego w ogóle nie koresponduje z czterofazowym cyklem Deminga w sensie metodologicznym [Kuc, Żemigła, 2010, s. 129].

Prawie wszyscy badacze podejmujący w swoim piśmiennictwie problematykę edukacji menedżerskiej sprawiają wrażenie, że ich metody szkoleń są niezawodne, czego oczywiście nie potwierdza menedżerska praktyka.

Jak na ironię losu, im bardziej pęcznieją wolumeny o edukacji, tym mniej w nich autentycznej dydaktyki. Można śmiało powiedzieć, że w obecnej edukacji obserwujemy kryzys, a polega on na tym, że zalecenia teoretyków rzadko kiedy weryfikują się w czystej praktyce [SuBmann, Wissenschaft, 1996, s. 64].

Pod adresem tekstów o edukacji oraz ich autorów można wysunąć zarzut, że są one zbyt przeteoretyzowane.

Pełno w nich dygresji, formalizmu, metafizycznych rozważań, założeń *ad hoc* etc. Często są to „mgławicowe” teksty.

Ale w tym wszystkim uwagę przykuwa jedno zjawisko, które pedagodzy nazywają „amerykanizacją” nauki.

Dotyczy to głównie bloku nauk ekonomicznych, teorii zarządzania, marketingu, handlu, usług. A trzeba pamiętać, że nawet najlepsze wzory postępowania mogą chybić, jeżeli padną na obcy grunt kulturowy. To, co tak świetnie sprawdza się na Zachodzie nie musi dawać dobrych wyników w Polsce. Przekonały się o tym niektóre kluby piłkarskie dokonując chybionych transferów, co z przykrością można zaobserwować analizując wyniki Legii Warszawa, Wisły Kraków, Lecha Poznań, czy Zagłębia Lubin. Piłkarze obcych krajów byli szkoleni na obcych wzorcach, które w polskich warunkach nie sprawdzają się. Widać więc, że nie tylko formy szkolenia są ważne, ale fakt, w jakiej kulturze są realizowane<sup>2</sup>.

Powyższa uwaga odnosi się także do tych badaczy, którzy sądzą, że wystarczy zapożyczyć obce wzorce zachowań, a efekty będą gwarantowane. To bardzo mylny trop postępowania.

Gdyby faktycznie było tak, że same metody szkolenia zaczerpnięte z podręczników byłyby wystarczającym kryterium dobrej roboty, to na całym świecie poziomy efektów gospodarczych wyrównałyby się. Ale tak nie jest, bo oprócz pouczeń książkowych ważną rolę odgrywa czynnik mentalny, kulturowy. Sama wiedza teoretyczna, akademicka nie zapewnia jeszcze sukcesów gospodarczych.

Musi jeszcze być to, co Niemcy nazywają *Ordnung muB sein* (Bismarck). Dlatego przytoczone przeze mnie modele szkoleń amerykańskich biznesmenów powinny zostać zmodyfikowane, a nie „kserowane”. Nauka ma to do siebie, że wymaga wymiany myśli badawczej, ale nigdy jej mechanicznej transmisji.

---

<sup>2</sup> Ściślej mówiąc w jakiej sferze mentalnej.

Badacze zajmujący się tematyką szkoleń menedżerów przeoczyli kompletnie kwestie tak zwanej „autoedukacji”. A jest to zjawisko, które upowszechnia się dzisiaj na całym świecie. Ta sfera zagadnień została przez teoretyków w literaturze pominięta. Autoedukacja stanowi w dzisiejszej oświacie dominującą sferę działań oświatowych. Wystarczy tu wspomnieć o istniejącym Polskim Uniwersytecie Wirtualnym (Łódź, Warszawa, Poznań). Jeszcze trzy lata temu obejmował on swoją działalnością około 0,8% kształcących się tą drogą edukacji. Obecnie liczba ta wynosi blisko 4% ogółu uczących się. Widać, że to ewidentny wzrost [Czerny, 2010, s. 9].

### ZAKOŃCZENIE

Na podsumowanie tych rozważań uwaga końcowa. Czy nie warto powrócić do historycznie sprawdzonego wzorca edukacji, opartego na tak zwanym „terminowaniu”, gdzie adept danej umiejętności wprawiałby się, poznawałby arkana swojej przyszłej pracy zawodowej poprzez samą praktykę? Szkoda, że ten styl edukacji został w praktyce usunięty z życia menedżerskiego. Zastąpiły go tak zwane „praktyki” międzysemestralne, które są namiastką terminowania.

Nie należy zapominać, że istnieje przedwojenna polska szkoła przygotowania kadr zawodowych, oparta na szacunku do pracy fizycznej i respektowaniu jej wychowawczych walorów takich jak: dyscyplina, punktualność, szacunek dla starszych oraz kult sumiennej pracy. Dzisiaj te walory zostały zastąpione tzw. pretensjonalizmem, a więc roszczeniem do wysokich zarobków, szybkim awansem zawodowym, zwanym szumnie „karierą”. Kariera jest zjawiskiem pożądanym, o ile poparta jest „benedyktyńską” pracą, a nie wybujałą fantazją.

Szkolenie kadr menedżerskich trzeba koniecznie oprzeć na historycznie sprawdzonych kanonach, a nie familijno-towarzyskich układach w stylu Nikodema Dyzmy. W Polsce nie brakuje zdolnych, utalentowanych ludzi. Chronicznie cierpimy jednak na brak przestrzegania zasad moralno-etycznych. Biznes to nie tylko ekonomia, to także elementarna uczciwość<sup>3</sup>.

Nikt dzisiaj nie podważa konieczności szkolenia menedżerów, jednak musi być ono oparte na rzetelnej wiedzy merytorycznej, a nie ilustracjach jak to „John wymanewrował Williamsa”. Ktoś powie, że biznes amerykański ma sukcesy i to jest prawda. Ale jeszcze większe sukcesy odnosi dzisiaj biznes chiński, choć nie mamy chińskiej literatury ekonomicznej.

Można by powiedzieć, że edukacja menedżerska stanowi obecnie ważny składnik zarządzania gospodarką. Z tego właśnie względu musi zostać potraktowana odpowiedzialnie.

<sup>3</sup> Ekonomia i zarządzanie ciągle postrzegane jako „brudny biznes”.

Przybywa rozmaitych szkoleń specjalistycznych. Rośnie liczba ich uczestników. Istnieje obszerna literatura specjalistyczna. Wzmaga się ruch edukacyjny. Konferencje, sympozja, kongresy stanowią przejaw współczesnej edukacji na całym świecie. Ludzkość edukuje się dziś masowo.

Rzecz jednak w tym, aby w tej masowości nie utracić sensu najwyższej wartości, jaką jest wiedza.

## LITERATURA

- Czerny J., 2010, *Edukacja wirtualna*, AHE, Łódź.  
Kuc B., Żemigala M., 2010, *Menedżer nowych czasów*, Helion, Gliwice.  
Morgan Sh., 1997, *Introduction to psychology*, Pensylvania Univ. Press ltd.  
SuBmann G., Wissenschaft L., 1996, *Ausbildung*, Munchen-Passing.  
Taylor H.W., 2005, *Manager education in business*, "Economy Review" nr 17.

### *Streszczenie*

Autor opracowania analizuje przykłady edukacji menedżera w różnych obszarach i gałęziach gospodarki i zarządzania w Polsce. Sugeruje, że niektóre koncepcje lub modele są zbyt „przeteoretyzowane”. Większość form edukacji nie przystaje do praktyki, więc nie dziwi fakt, że nie są one powiązane z codziennym życiem. Autor krytykuje obecne formy edukacji i proponuje jej reformę.

## **Education of Manager**

### *Summary*

The author of this paper has analyzed some examples of manager education in different areas and different branches of economy and management in Poland. He suggests that some conception or models are really too much “over-theoretical“. Most forms of education don't suit to practice, so no wonder they don't connect to daily life. The author puts a strong critics to actual forms of education and proposes its reform.