

Peter F. Drucker. *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1999 ss. 180.

Peter Ferdinand Drucker znany jest przede wszystkim jako twórca i jeden z najwybitniejszych przedstawicieli tak zwanej szkoły empirycznej w badaniach organizacji i zarządzania, która powstała na przełomie lat 50. i 60. w USA.

Orientacja ta zrodziła się w wyniku krytycznej postawy wobec uniwersalnych zasad organizacyjnych sformułowanych przez szkołę klasyczną, między innymi przez F. W. Taylora (naukowa organizacja pracy), czy H. Fayola (nurt administracyjny). W ujęciu klasycznym organizacje zaprojektowane i kierowane są na wzór maszyny, metody badania zjawisk organizacyjnych zapożyczono z nauk przyrodniczych, ludzie zaś sprowadzeni zostali do roli wykonawców zadań, zobowiązanych do przestrzegania reguł i wzorów postępowania.

Przedstawiciele kierunku empirycznego, krytykując klasyczne podejście do organizacji i zarządzania, uczynili to z punktu widzenia praktyki. Próbowali połączyć niektóre elementy szkoły klasycznej z kierunkiem stosunków międzyludzkich, zainicjowanym przez E. Mayo, uwzględniającego czynniki społeczne i psychologiczne w badaniach wydajności pracy i opracowaniu zasad zarządzania. Większość przedstawicieli szkoły to jednocześnie praktycy organizacyjni, jak choćby E. Dale – profesor w Cornell University i doradca organizacyjny, A. Sloane – prezes General Motors przez wiele lat.

Nie stworzyli oni jednolitej teorii organizacji, przedstawiając ujęcia wewnętrznie zróżnicowane, niespójne, sformułowane w językach różnych nauk a nawet w języku potocznym.

Jak wspomniano, jednym z najbardziej cenionych przedstawicieli tej orientacji jest P. F. Drucker.

Urodzony w 1909 r. w Wiedniu, kształcił się początkowo w Austrii a następnie w Wielkiej Brytanii, gdzie od 1929 r. pracował jako ekonomista w jednym z banków<sup>1</sup>. W 1937 r. wyjechał do Stanów Zjednoczonych. Pracował tam początkowo jako dziennikarz – korespondent dzienników brytyjskich, następnie konsultant banków i towarzystw ubezpieczeniowych.

W latach 1942-1949 był profesorem filozofii i nauk politycznych w Bennington College, w latach 1950-1957 profesorem teorii zarządzania w Graduate School of Business w New York University, następnie profesorem nauk społecznych w Claremont Graduate School. Równocześnie pracował jako doradca organizacyjny.

Jest członkiem Amerykańskiej Akademii Zarządzania oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Naukowej Organizacji.

---

<sup>1</sup> Informacje bibliograficzne zaczerpnięte z opracowania Jadwigi Majchrzak, *Peter F. Drucker i jego wkład w rozwój nauki o zarządzaniu* (Poznań 1984, s. 14).

Jego obszerny dorobek publikacji naukowych A. M. Kantrow z Harvard University usystematyzował w cztery grupy problemowe:

- 1) społeczne i polityczne zagadnienia funkcjonowania współczesnego społeczeństwa;
- 2) rozważania nad przyszłością;
- 3) instytucje gospodarcze i zagadnienia profesjonalnego zarządzania;
- 4) taktyka i techniki doskonalenia efektywności działania<sup>2</sup>.

Drucker zajmuje się szerokim spektrum zagadnień: prawomocnością władzy we współczesnych instytucjach, strukturą społeczeństwa przemysłowego, wzajemnymi związkami technologii, organizacji i zarządzania, zjawiskiem eksplozji informacji, zaletami i wadami komputeryzacji, globalizacją i zmianami demograficznymi. Interesuje go przyszłość nauki o zarządzaniu, stosunki między nauką a przemysłem, współzależność między zarządzającym, organizacją oraz otoczeniem społecznym i kulturowym.

Wśród zagadnień szczegółowych wiele uwagi poświęca analizie codziennej pracy kierowników, podejmowanych przez nich decyzji i działań.

Jest twórcą techniki zarządzania przez cele, opartej na wizji rozwoju przedsiębiorstwa, realizowanej przez zespół kierowniczy, współtwórcą nowoczesnego managementu, zwolennikiem tezy, iż efektywność pracy kierownika nie wiąże się z wrodzoną predyspozycją czy typem osobowości, lecz z doświadczeniem praktycznym, sprzyjającym podejmowaniu efektywnych decyzji.

Propaguje szeroką interpretację zakresu zarządzania, które jego zdaniem, ma zastosowanie do wszelkich zorganizowanych działań ludzkich, nie tylko organizacji gospodarczych. Sceptycznie traktuje natomiast istnienie czy też uprawianie zarządzania jako dyscypliny naukowej. Zarządzanie jest kulturą, systemem wartości i przekonań.

Wydane przez PWN *Spółeczeństwo pokapitalistyczne* opublikował P. F. Drucker w 1993 r. w USA. Przedmiotem rozważań autora są wysoko rozwinięte społeczeństwa Europy i Stanów Zjednoczonych oraz Kanady i Japonii, które jego zdaniem, weszły w fazę transformacji pokapitalistycznej. Według Druckera, jest to kolejny etap w procesie cyklicznych przemian społecznych, zwany „rozgraniczaniem”.

„W obrębie kilku dekad społeczeństwo dokonuje nowego uporządkowania – swego widzenia świata, podstawowych wartości, społecznej i politycznej struktury swej sztuki, kluczowych instytucji. Po pięćdziesięciu latach jest to już inny świat. Ludzie wówczas żyjący nawet nie mogą wyobrazić sobie świata, w którym żyli ich dziadkowie, i w którym przyszli na świat ich rodzice” (s. 9).

Obecna transformacja rozpoczęła się – według autora – około 1960 roku a zakończy około 2020. Rozwój nowego społeczeństwa jest już dość zaawansowany, choć trudno byłoby przewidzieć ostateczny efekt zmian. Dla Druckera nie ulega jednak wątpliwości, że nowe społeczeństwo będzie społeczeństwem organizacji, będzie korzystać z wolnego rynku oraz zachowa instytucje kapitalistyczne, choć rola niektórych z nich ulegnie zmianie.

---

<sup>2</sup> Na podstawie opracowania J. Majchrzak (tamże, s. 15).

Książkę Drucker podzielił na trzy części: społeczeństwo – system – wiedza. Kryterium tak ustalonej kolejności omamianych problemów, to stopień przewidywalności zachodzących w wymienionych dziedzinach zmian.

Część pierwsza – *Społeczeństwo* – poświęcona została omówieniu procesów, które zdaniem Druckera doprowadziły do powstania współczesnych społeczeństw zachodnich, cechom tych społeczeństw oraz roli w nich nowoczesnych organizacji.

Według autora, kapitalizm (przez małe „k”) rozumiany jako ekspansja wynalazków technicznych i innowacji pojawiał się wiele razy na Wschodzie i Zachodzie, ograniczał się jednak do niewielkich grup, jednego rzemiosła, jednego zastosowania.

Transformacja przekształcająca kapitalizm w Kapitalizm dokonała się przez radykalną zmianę znaczenia wiedzy, która z dobra prywatnego stała się dobrem publicznym i z *techné* przekształciła się w technologię – na tym miała polegać istota rewolucji przemysłowej. Dalsze zaś przemiany wiąże ze wzrostem produktywności spowodowanym zastosowaniem metod naukowych do badania, planowania i kontroli procesu pracy.

Należy podkreślić, że Drucker ujmuje wiedzę na sposób utylitarny – jest to każda, użyteczna informacja: teoria naukowa, rozwiązania techniczne, a także doświadczenie praktyczne ludzi.

Pogląd Druckera o roli wiedzy w funkcjonowaniu współczesnych społeczeństw nie jest odosobniony ani nowy. Podobne rozważania można znaleźć w pracy J. Naisbitta *Megatrendy*. Odnosząc się do określenia D. Bella, pisze on: „dziś nie ma wątpliwości, że społeczeństwo postindustrialne jest w istocie społeczeństwem informacyjnym. [...] W gospodarce informacyjnej wartość wzrasta zatem nie przez pracę, lecz dzięki wiedzy”<sup>3</sup>.

Podstawowym zarzutem stawianym temu nurtowi interpretacji aktualnych podstaw i kierunków rozwoju społeczeństwa kapitalistycznego jest fakt, iż oznacza on kontynuację technologicznego determinizmu, kryjącego się już w ramach wizji społeczeństwa przemysłowego. Według Druckera i innych zwolenników podobnych poglądów rola, jaką odgrywa nauka w nowoczesnej produkcji, powszechne zastosowanie komputerów, technologii mikroukładów, będzie miała bardzo głębokie konsekwencje dla dotychczasowego porządku społecznego. Zredukowane lub pominięte zostaje znaczenie innych czynników zmian: demograficznych, politycznych, fundamentalizmów religijnych czy separatyzmów etnicznych.

Mankamentem rozważań autora dotyczących społeczeństwa jest ograniczenie zakresu omawianych zagadnień głównie do problematyki organizacji. Wśród zagadnień wykraczających poza tę problematykę znalazły się np. rozważania na temat zmiany społecznego znaczenia i prestiżu pracy fizycznej, związane z procesem redukcji zatrudnienia w przemyśle. Autor wskazuje na dwie różne reakcje społeczne: japońską, gdzie praca fizyczna jest postrzegana jako obciążenie, produkcja przemysłowa wymagająca niskich kwalifikacji przenoszona jest poza granice kraju;

---

<sup>3</sup> J. N a i s b i t t, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997, s. 35.

amerykańską, gdzie praca w przemyśle traktowana jest jako bezcenne dobro. Specyfikę tych różnic daje się, zdaniem autora, wyjaśnić faktem, iż w USA praca w przemyśle była i jest podstawą sukcesu ekonomicznego słabo wykształconej mniejszości murzyńskiej. Zmniejszenie zatrudnienia w tej dziedzinie oznacza powrót do dawnego, najważniejszego problemu Ameryki.

W społeczeństwie, które ukształtowało się w wyniku dotychczasowych przemian centralne miejsce zajmują organizacje. Stanowią one bowiem – zdaniem Druckera – jedyne rozwiązanie zapewniające efektywne wykorzystanie wiedzy specjalistów. Stają się źródłem zmian społecznych poprzez zmianę wymagań dotyczących umiejętności i wiedzy, poszukiwanie nowych specjalności, likwidację niektórych działów i geograficzną zmianę lokalizacji.

Nowe organizacje muszą się uczyć celowych innowacji, zarządzania zmianą, powinny także przekształcić swą strukturę z hierarchicznej, zdeterminowanej przez funkcję w „organizację zespołu pracowników” (s. 51).

Niezależnie jednak od wskazywanych zmian podstawową cechą w opinii autora pozostaje celowy charakter organizacji, ograniczenie do jednego zadania – misji. „Organizacja jest narzędziem. A im bardziej każde narzędzie jest wyspecjalizowane, tym większe daje możliwości wykonania danego zadania” (s. 49).

Najlepszym rozwiązaniem, mającym w nowych warunkach zapewnić skuteczność, jest przejście do organizacji opartej na odpowiedzialności, w której wszyscy członkowie myślą w kategoriach swych celów i wkładów. W proponowanej wizji nowej organizacji pokapitalistycznej Drucker w dalszym ciągu pozostaje w kręgu klasycznych koncepcji organizacji, które jak się wydaje, wywarły decydujący wpływ na jego koncepcje teoretyczne. Nie tworzy modelu organizacji, wnoszącego zasadnicze zmiany w stosunku do wcześniejszych propozycji, mogącego być rozwiązaniem dla tego – przecież według jego słów – całkowicie odmiennego społeczeństwa przyszłości.

Głównym tematem części drugiej, zatytułowanej *System* jest nowoczesne państwo. Państwo w obecnej postaci nie spełnia pokładanych w nim nadziei, stając się główną przyczyną utraty poczucia obywatelstwa, co znajduje wyraz między innymi w stale malejącym udziale obywateli w głosowaniu. Państwo, przejmując coraz więcej zadań, przekształciło się w megapaństwo. Proces ten, według P. F. Druckera, rozpoczął się za czasów Bismarcka od pojawienia się idei państwa dobrobytu. Rząd wydający pieniądze podatników stał się sposobem kupowania głosów wyborców.

Nie sprawdziła się również idea państwa fiskalnego – rządy wydają tak wiele, że nie są w stanie zwiększyć wydatków w czasie recesji. Nie wnosi też nic nowego manipulowanie wysokością podatków, gdyż nie bierze się pod uwagę kwestii ważniejszych – zasięgu opodatkowania, czyli tego, co podlega opodatkowaniu. Przeżytkiem są funkcje państwa zimnej wojny, dla których efektywniejszą możliwością jest kontrola zbrojeń.

Prawidłowa realizacja innej sfery aktywności państwa – polityki społecznej – miała miejsce tam, gdzie państwo zlecało swoje zadania organizacjom pozarządowym i płaciło za nie.

Nowe wyzwania wymagają innego typu organizacji i instytucji. Wyzwania te, to faktyczny brak granic i kontroli przepływu informacji i pieniądza, potrzeba równoważenia ochrony środowiska z wymogami rozwijającego się przemysłu, walka z terroryzmem, kontrola zbrojeń. Powstają także regionalne wspólnoty, instytucje, których kompetencje krzyżują się z ważnymi kompetencjami państwa narodowego. Globalizacja i regionalizacja stanowią zewnętrzne wyzwania dla państwa narodowego. Wyzwaniem wewnętrznym jest dążenie do różnorodności, wzrost znaczenia grup etnicznych wynikający z poszukiwania korzeni, gdyż pozbawiony granic świat wywołuje u ludzi potrzebę definiowania siebie w zrozumiałych kategoriach. Rząd, który chce stawić czoła wyzwaniom państwa pokapitalistycznego, powinien – według Druckera – zmierzać do przywrócenia obywatelskiej odpowiedzialności i dumy przez tworzenie takich możliwości, jak działalność instytucji nie nastawionych na zysk i idea wolontariatu.

Trzecia część książki – *Wiedza* – poświęcona jest sprawie produktywności wiedzy, jej nowych zastosowań oraz problemom systemu edukacyjnego.

Pomimo iż w kolejności trzeci i objętościowo najmniejszy, ten rozdział oraz tematykę w nim przedstawianą należy uznać za centralne dla omawianej książki.

Uznając, że gospodarka pokapitalistyczna oparta jest na wiedzy, Drucker podkreśla, że w chwili obecnej nie istnieje ekonomiczna teoria produktywności wiedzy, zaś istniejące koncepcje nie odpowiadają nowym wymogom. Nie może być np. utrzymana idea „czystej konkurencji”, gdyż faktycznie istnieje „nieuczciwa konkurencja” – ochrona patentowa, monopolizacja, regulacje rządowe. Brak też wspólnego mianownika dla różnych zastosowań wiedzy, ich kosztów i wyników.

Wielkość wiedzy – jej ilościowy aspekt, nie jest tak samo ważny jak efekt jakościowy – produktywność: sukces gospodarczy nie musi wynikać z innowacji. Japonia jest przykładem sukcesu opartego na doskonaleniu i eksploatacji wiedzy już istniejącej, nabytej, importowanej.

W pokapitalistycznym społeczeństwie wiedzy prawdziwym wyzwaniem jest odpowiedni system edukacyjny. Zdaniem autora, żaden kraj nie uporał się z wymogami kształcenia w społeczeństwie wiedzy. Właściwości tego społeczeństwa wymagają odmiennej szkoły, kształtującej przede wszystkim motywację i nawyk nieustannego uczenia się, otwarcie dla ludzi w dowolnym wieku, którzy zechcą się kształcić. Postuluje także zniesienie monopolu szkół w procesie kształcenia. Mankamentem współczesnych systemów edukacyjnych jest postawienie celów społecznych ponad celem uczenia się, reforma społeczna a nie nauka. Drucker ponownie przypomina w tym kontekście swą koncepcję – efektywność organizacji osiąga się przez postawienie jednego, jasno sformułowanego celu.

Osoby wykształcone będą musiały umieć żyć i pracować w dwu kulturach – będą „obywatelami świata”, lecz także będą czerpać ze swych lokalnych korzeni, będą żyć w kulturze „intelektualnej” (abstrakcyjnej, pojęciowej) oraz kulturze „osoby zarządzającej”, skoncentrowanej na ludziach i pracy.

Podstawowym celem kształcenia powinno być osiągnięcie zdolności zrozumienia wielu różnych zastosowań wiedzy (s. 176). Ten postulat wiąże się ze stwierdzonym w poprzednich częściach rozważań zjawiskiem charakterystycznym współczesnych przemian, które jego zdaniem, polega na tym, iż ich przyczyny tkwią w innych

dziedzinach niż skutki (np. przemysł farmaceutyczny zmienia się pod wpływem odkryć genetyki a nie farmacji), oraz na tym, że celowe innowacje techniczne i społeczne same stały się zorganizowaną dyscypliną.

Podstawową niekonsekwencją rozważań autora jest fakt, że przy czynionych często zastrzeżeniach, iż przyszłego świata nie sposób sobie wyobrazić, podaje on wiele informacji o charakterze i wymaganiach przyszłego systemu społecznego państwa, systemu edukacyjnego. Według tego obrazu konstruuje zalecenia dotyczące sposobu kształtowania przyszłego społeczeństwa oraz organizacji, które będą zdolne do podjęcia wyzwań przyszłości.

Jednostronnie i w sposób dyskusyjny P. F. Drucker przedstawia relacje między kulturą organizacji a kulturą społeczności; rozumiejąc kulturę organizacji jako zbiór wartości związanych wyłącznie z treścią zadania i dziedziny jej działania, uznaje, że kultura społeczeństwa nie wpływa na kulturę organizacji.

Podobnych niekonsekwencji dopatrzeć można się też porównując określenie organizacji jako grupy ludzi złożonej ze specjalistów pracujących razem nad wspólnym zadaniem (s. 45), ze stwierdzeniem, że nie odwołuje się ona do psychologicznej natury człowieka ani konieczności biologicznej (a kwestia zdolności do zespołowego działania, kwestia konieczności wykonywania danego zadania wspólnie itd.)

Pomimo tych zastrzeżeń istnieją pewne elementy podejścia Druckera do organizacji godne rozważenia – chociażby fakt, że organizacja powinna być skoncentrowana na jednym zadaniu, co odbiega od modnych obecnie koncepcji dywersyfikacji. Za przekonującą można uznać krytykę współczesnego państwa i jego funkcji.

Odnosząc się do całości omawianej książki, należy stwierdzić, że mniej zawiera ona faktycznego opisu społeczeństwa pokapitalistycznego, więcej zaś charakterystyki funkcji i produktywności wiedzy określanej jako użyteczna informacja w przemianach współczesnych społeczeństw.

*Krystyna Małocha*

Florian Znaniecki. *Education and Social Change*. Edited and Introduced by Elżbieta Hałas, Peter Lang. Frankfurt am Main 1998 ss. 209.

Wydawać by się mogło, że dorobek wybitnego socjologa i filozofa, Floriana Znanieckiego (1882-1958), został już udostępniony szerszemu gronu czytelników. Tu jednak spotkała nas niespodzianka. Stało się to za sprawą notatki zawartej