



<https://doi.org/10.31743/ppe.16799>

Rafał Bielawski

# Metafora „wanny Taylora” – egzemplifikacją przemian we współczesnym zarządzaniu

The “Taylor’s Bathtub” Metaphor – an Exemplification of Changes  
in Contemporary Management

## Wprowadzenie

Nawiązanie naukowego kontaktu poznawczego z rzeczywistością wyraża się nie tylko jej opisem, ale także próbą jej zrozumienia. Intersubiektywne relacje z otaczającym światem wymagają wnikliwej obserwacji i krytycznego odniesienia do wysuwanych wniosków. Aksjologiczną esencją prawidłowych relacji poznawczych jest ich oparcie na klasycznych zasadach racjonalnego myślenia: przyczynowości, niesprzeczności i celowości, dopiero wtedy synteza epistemiczna jest z gruntu poprawna (Maryniarczyk, 2007, s. 13–18). Jednym z obszarów ludzkiego poznania, w którym wymienione zasady badawcze powinny mieć zastosowanie, jest świat organizacji i zarządzania. Obejmuje on szeroko pojęte systemy, w których w logiczny sposób skumulowana jest materia i informacje. Przedsiębiorstwa prywatne, instytucje publiczne, organizacje *sensu largo* będące kreacjami antropogenicznymi i antropomorficznymi podlegają zmianom w przeciągu czasu, w którym funkcjonują. Zmienia się także teoretyczna, modelowa interpretacja zjawisk zachodzących na tej płaszczyźnie.

W nowożytnej refleksji nad organizacją i zarządzaniem można zauważyć dość istotne zjawiska poddawane niezwyklej dynamice występującej w tym obszarze. Fenomeny zmian, mimo nieprecyzyjnej cezurę czasowej, wyznaczają swoiste kamienie milowe w nauce o organizacji i zarządzaniu. Autor zauważa lukę badawczą na niwie holistycznego ujęcia procesów, które zachodziły i nadal zachodzą w analizowanej materii. Wiele teoretycznych koncepcji nie wytrzymało próby czasu i uległo zdewaluowaniu (Perechuda, 2000, s. 7–8). Szerzej w aspekcie determinantów współczesnego zarządzania traktuje opracowanie Mrozińskiego

(2018, s. 35–44). Jednym z przykładów współczesnej teoretycznej syntezy zmian zachodzących w środowisku organizacji i jej otoczeniu jest metafora tzw. wanny Taylora. Koncepcja ta powstała w kręgach niemieckiego biznesu i jest syntetyczną prezentacją przeobrażeń zachodzących w świecie od około 200 lat. Okres ten nie jest przypadkowy, wiąże się bowiem z czasowym horyzontem naukowej refleksji nad światem organizacji i zarządzania. Generalizując, w opracowaniu dokonano próby analizy koncepcji „wanny Taylora” wobec głównych zmian zachodzących w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem czasów obecnych. Omawiana metafora nie jest ideą doskonałą, jednak wydaje się, iż nosi ona więcej znamion pozytywnych niż negatywnych.

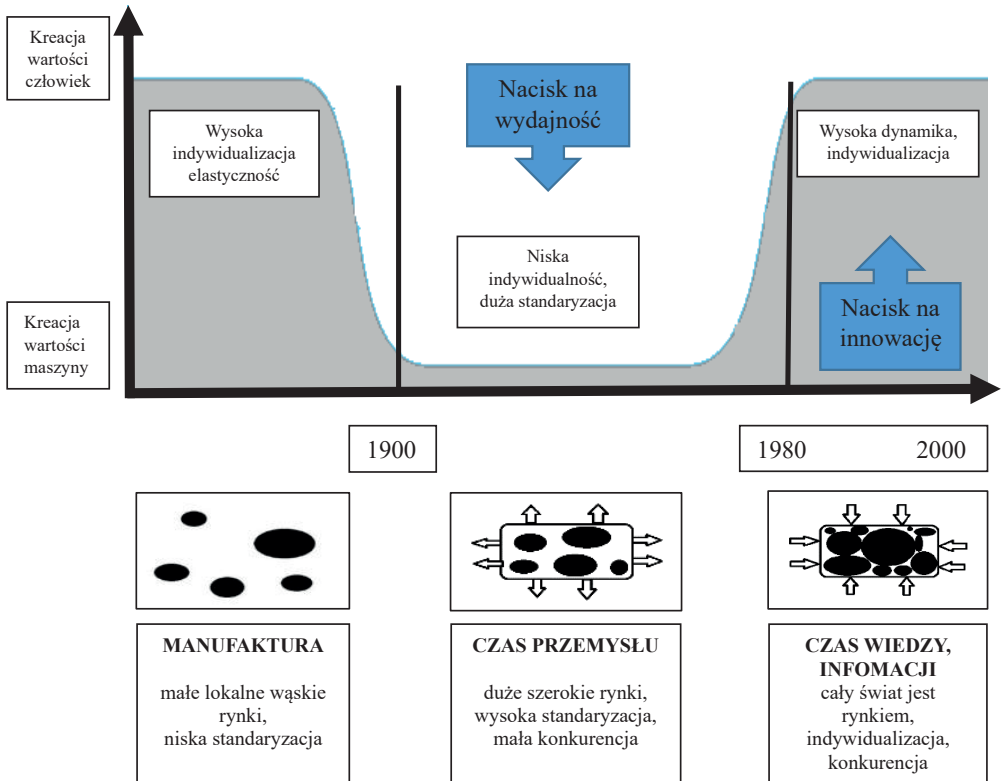
## 1. Architektura metodologiczna opracowania

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem opracowania jest prezentacja koncepcji tzw. wanny Taylora, co związane jest z istnieniem wspomnianej luki eksploracyjnej w tym obszarze. Konstrukcja jest metaforycznym odniesieniem do przemian, które zachodziły i zachodzą w szeroko ujętej organizacji, co ma swoje implikacje w naukach związanych z zarządzaniem. Omawiana idea jest próbą syntezy, eklektycznego ujęcia ewolucji przemian w organizacji – od epoki manufaktury, przez industrializm, aż do czasów obecnych określanych jako epoka informacji i wiedzy. Mimo iż omawiane zagadnienie nosi znamiona metaanalizy związanej z zarządzaniem *sensu largo*, skoncentrowano się na kluczowych aspektach odnoszących się do problematyki architektury systemu zarządzania zarówno w ujęciu mikro, jak i makro. Sfera endogeniczna dotyczy aspektów organizacji produkcji i kwestii struktury organizacji. Płaszczyzna egzogeniczna rozpatrywana jest w kontekście charakteru struktur rynkowych. Omawiane zagadnienie ma charakter wielowątkowy, a każdy element wymaga wnikliwego rozpatrzenia. Ze względu na ramy formalne opracowania w wielu punktach ograniczono się jedynie do zasygnalizowania problematyki. Asumptem do powstania tekstu są zainteresowania własne autora koncentrujące się na szeroko pojętej tematyce przemian zachodzących we współczesnych organizacjach. Artykuł bazuje na literaturze przedmiotu (monografiach, artykułach naukowych), a także na źródłach internetowych.

## 2. Zarys koncepcji „wanny Taylora”

Metafora określana jako „wanna Taylora” została przedstawiona w formie graficznej na poniższym rysunku. Odnosi się ona do szeroko pojętych przemian zachodzących w czasoprzestrzeni organizacji i jej otoczenia. Na jednym rysunku przedstawione zostały główne przemiany zachodzące w przeszłości i obecnie w organizacji *sensu largo*. Szerokie systemowe ujęcie organizacji obejmuje zarówno jej elementy endogeniczne (wewnętrzne), jak i zewnętrzne (egzogoniczne; Bocheński, 1993, s. 72–92). Te ostatnie określane są w literaturze przedmiotu jako makrootoczenie, czy też otoczenie dalsze (Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 33–37).

Rysunek. Wizualna prezentacja koncepcji „wanny Taylora”



Źródło: opracowanie własne na podstawie Pfläging, 2018, 14–16.

Metafora „wanny Taylora” została sformułowana przez Wohlanda, niemieckiego fizyka i doradcę w zakresie zarządzania. Autor omawianej koncepcji od

wielu lat kieruje Instytutem Organizacji Stabilnej Dynamicznie (niem. *Institut für dynamikrobuste Organisation*). W swojej działalności zajmuje się rozwiązywaniem problemów przedsiębiorstw funkcjonujących w skrajnie labilnych i nieprzewidywalnych warunkach. Ważnym obszarem jego działalności naukowo-doradczej jest tzw. transmetodologiczne zarządzanie projektami. Podkreślić trzeba, iż omawiana idea, mimo ogromnej ilości różnorodnych ujęć i zmian zachodzących obecnie w świecie naukowej prezentacji rzeczywistości, dość trafnie opisuje zjawiska, które miały miejsce w organizacji na przestrzeni ostatnich dwóch stuleci.

Koncepcja Wohlanda sparametryzowana jest w dwóch głównych wymiarach: nacisku na wydajność i innowację. Metafora „wannu Taylora” zawiera się w parabolicznej klamrze: od wysokiego nacisku na innowację i małego na wydajność, przez wysoką wydajność i małą innowacyjność, do wysokiej innowacyjności i mniejszej wydajności. „Wanna Taylora” przedstawia zatem spadek i wzrost złożoności w zależności od rozwoju historycznego organizacji. W pierwszej fazie tworzenie wartości organizacji jest kreowane przede wszystkim przez człowieka, w drugiej – przez maszyny, a w ostatniej – ponownie przez człowieka. Powyższe zjawiska mają dość istotne implikacje rynkowe. Oryginalna grafika Wohlanda przedstawia dwa kolory: czerwony i niebieski. Na rysunku ze względu na ograniczenia techniczne kolor czerwony został zastąpiony szarym, niebieski zaś białym. Szary odnosi się do złożoności elementów, biały do ich skomplikowania.

Wohland w swojej koncepcji wyróżnia trzy fazy przemian (Willkomm, 2021, s. 13–15):

- okres manufaktury,
- czas taylorizmu,
- erę posttaylorizmu.

Aby zrozumieć kontekst metafory Wohlanda w perspektywie zachodzących obecnie procesów, należy odnieść się do wszystkich elementów składowych koncepcji.

### 3. Okres manufaktury

Dokładne podanie interwału czasowego okresu manufaktury nie jest sprawą łatwą. Wohland określił go w przedziale: od czasów starożytnych, aż do 1900 r., czyli przełom XIX i XX w. Było to związane z tzw. pierwszą rewolucją przemysłową. Jednak nie chodzi w tym wypadku o czysto historyczne ujęcie tej kwestii. W koncepcji Wohlanda zagadnienie odnosi się do powszechności tzw. manufakturalnego sposobu myślenia o produkcji i przedsiębiorstwie, które

mimo wielu zdobyczy pierwszej rewolucji przemysłowej było do końca XIX w. dominujące.

Przykładowo wynalezienie maszyny parowej przez Watta w 1763 r. czy czółenka tkackiego w 1733 r. przez Kayna, angielskiego sukiennika, znacznie usprawniło proces wytwarzania tkanin w tradycyjnych manufakturach, lecz nie miało charakteru dominującego (Szpak, 2003, s. 62–66).

Początek XIX w. to okres dyfuzji zdobyczy pierwszej rewolucji przemysłowej zarówno na poziomie technicznym, jak i mentalnym. Dopiero w drugiej połowie XIX w. wraz z nastaniem tzw. drugiej rewolucji przemysłowej wystąpiła znaczna akceleracja procesu industrializacji. Wiele dawnych i nowo zakładanych manufaktur przekształcało się w fabryki.

Okres manufakturalny, jak sama nazwa na to wskazuje (*łac. manus* – ręka, *facere* – robić), to realizacja produkcji przy pomocy rąk. W tym okresie praca w zakresie produkcji charakteryzowała się wysokim stopniem złożoności, co implikowało małą wydajność.

Na przykład krawiec szyjący garnitur – jeden człowiek – był odpowiedzialny za całość procesu wytwórczego: od zaprojektowania, przygotowania (skrojenia) elementów składowych aż do jego uszycia i sprzedania. Oczywiście w tym okresie istniały elementy podziału pracy, np. w większych zakładach, ale na tle całych systemów gospodarczych pełniło to rolę marginalną. Generalizując, wytwarzanie produktów miało charakter wysoce złożony, obejmowało wszystkie etapy technologiczne, które były realizowane przez jednego człowieka. Wydajność pracownika z natury rzeczy w okresie manufakturalnym była bardzo niska. Korespondowało to jednak dość dobrze z małymi lokalnymi i do tego rozproszonymi rynkami. Z perspektywy obecnej konkurencji rynkowej, w okresie przedtaylorowskim istniała swoista walka między producentami, jednak miała dość ograniczony charakter.

Z punktu widzenia współczesnej nauki zarządzania organizacja pracy i struktury organizacyjne były dość proste. Z zasady struktura organizacyjna w manufakturze miała charakter nieformalny. Nawet większe zakłady opierały swoje wewnętrzne relacje na tradycyjnych nieformalnych współzależnościach. W warunkach ograniczonej ilości podwładnych model takiego zarządzania dość dobrze się sprawdzał. Wraz z wchodzeniem manufaktur w etap industrializacji nieformalne struktury ulegały stopniowej formalizacji.

## 4. Czas taylorizmu

Okres taylorizmu to czas sformatowany przez jedno z najbardziej znanych haseł w historii myśli organizatorskiej – tzw. naukowego zarządzania (ang. *scientific management*). Nazwa taylorizm pochodzi od nazwiska Amerykanina – Taylora – który wraz z Francuzem Fayolem są uznawani za „ojców nauki organizacji i zarządzania” (Kozłowski, Piotrowski, 2013, s. 627–628). Taylor w swoim *opus magnum* z 1911 r. pt. *Zasady naukowego zarządzania* (ang. *Principles of Scientific Management*) wyłożył dość szczegółowo pryncypia, na których opierają się zasady naukowego zarządzania (Griffin, 2017, s. 40–47).

Jednak za protoplastę nowej koncepcji kierowania organizacją uznawany jest Babbage, angielski matematyk, astronom i inżynier, który znany jest także jako „ojciec informatyki”. Zaprojektował bowiem pierwszą mechaniczną maszynę liczącą, którą ze względu na skomplikowanie konstrukcji można uznać za protoplastę współczesnego komputera. Babbage w swoim dziele z 1835 r. pt. *On the Economy of Machinery and Manufactures* (w wolnym tłumaczeniu: *O ekonomii maszyn i manufakturze*) nakreślił podwaliny teoretyczne koncepcji naukowego zarządzania, rozwinięte później przez Taylora i Fayola (Martyniak, 2002, s. 9–12). Babbage postulował podział pracy w procesie wytwórczym, co jest podstawą zwiększenia wydajności pracy. Twierdził, zresztą słusznie, iż podział skomplikowanych procesów na podprocesy implikuje redukcję kosztów.

Wohland uważa, iż przełomowym momentem w przejściu od epoki manufaktury do ery industrialnej jest wprowadzenie przez Forda produkcji taśmowej. Oficjalna data tego faktu to 1 grudnia 1913 r. (Martyniak, 2002, s. 9–12). Od tego momentu koncepcje Babbage’a, Taylora i Fayola zostają wcielone w życie w pełnym znaczeniu tego słowa. Okres, w którym rodzi się nowa koncepcja w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem i produkcją, to przełom XIX i XX w. – czas rozkwitu drugiej rewolucji przemysłowej. Są to lata przyspieszonej koncentracji kapitału i powstawania ogromnych fortun.

Pryncypia taylorizmu można syntetycznie zdefiniować w następujących zasadach (Kozłowski, Piotrowski, 2013, s. 623):

- oddzielenie pracy umysłowej od fizycznej,
- materialna zachęta do pracy,
- zasada podziału pracy,
- selekcja i instruowanie pracowników.

Na rysunku wizualizującym koncepcję Wohlanda początek XX w. otwiera metaforyczną „wannę”. Początkowa złożoność procesów wytwórczych daje miejsce wysokiej specjalizacji, podziałowi pracy, a w konsekwencji hiperwydajności.

Okres ten z perspektywy marketingowej charakteryzuje się początkowo brakiem nasyceń rynków. Używając współczesnych określeń, to czas „błękitnych oceanów”. Z biznesowego punktu widzenia jest to sytuacja dość komfortowa dla sprzedającego. Optymalizacja kosztów związana jest przede wszystkim z ich maksymalnym obniżeniem. W założeniu nieograniczonej sprzedaży oznaczało to przyspieszoną kumulację kapitału. Z upływem czasu rynki ulegają rozszerzeniu, pojawia się efekt naśladownictwa. Konkurencja staje się coraz większa, rynki ewoluują w kierunku „czerwonych oceanów”.

Nowatorska koncepcja w zakresie szeroko pojętego zarządzania organizacją miała od zarania potężną rzeszę zwolenników, szczególnie z kręgów właścicieli przedsiębiorstw. Trudno się temu dziwić, prowadziła bowiem do niespotykanego wcześniej wzrostu posiadanego kapitału. Trzeba też podkreślić, iż taylorizm miał w tym okresie, jak i później, swoich antagonistów.

Pomimo krytyki naukowego zarządzania, ujawniającej się już w czasie pierwszych wdrożeń tej koncepcji, taylorizm spowodował gwałtowny wzrost wydajności pracy, a co za tym idzie wejście w erę nowoczesnej produkcji. Tworzenie wartości odbywa się przez ekstremalną standaryzację produkcji realizowaną głównie przez maszyny. Z ideowego punktu widzenia zasadniczym przymiotem ery industrialnej jest oddzielenie funkcji koncepcyjnej w zakresie projektowania produktu od jego wytwarzania. W samym procesie wytwórczym istnieje ekstremalny podział pracy. Pracownicy wykonujący swoje czynności w zakresie wytwarzania konkretnego produktu nie są w stanie samodzielnie zrealizować go od początku do końca. Jest to diametralna różnica w stosunku do manufaktury, gdzie szewc wytwarzał produkt od fazy przedprodukcyjnej (projektowej) do ostatecznej formy produktu, a nawet sprzedaży. „Taylorowski” pracownik fabryki butów nie był i nie jest w stanie zrealizować tych procesów indywidualnie, chyba że jest pasjonatem i sam w warunkach domowego warsztatu będzie wykonywał wszystkie czynności, tak jak w dawnej manufakturze. W ujęciu globalnym ma to jednak charakter dość marginalny.

Niewątpliwą zasługą taylorizmu jest niespotykany wcześniej wzrost wydajności pracy. Jednak w wymiarze czysto ludzkim zasady, na których jest on oparty, doprowadziły do zjawiska swoistej dehumanizacji pracy. Człowiek, pracownik, został poddany procesowi reifikacji. Uprzedmiotowanie pracy ludzkiej najlepiej jest pokazane w amerykańskim dziele filmowym z 1936 r. pt. *Dzisiejsze czasy* (ang. *Modern Times*) z główną rolą Chaplina (Vance, 2003).

Koncepcja taylorizmu sama z siebie nie jest błędna, jest bardzo efektywna. Warunkiem jej skuteczności jest stabilność organizacji, zarówno w wymiarze endogenicznym, jak i egzogenicznym. Problem ten jest bardzo widoczny

w obszarze struktur organizacyjnych wykreowanych przez epokę industrialną. Okres taylorizmu to silne powiązanie z koncepcją biurokracji Webera, która kładzie duży nacisk na efektywność, jasność i precyzję w przekazywaniu informacji (Weber, 1947, s. 308–312). Praktyczną konsekwencją takiego myślenia było powstanie i rozwój różnego typu struktur wertrykalnych, które w organizacjach działających w relatywnie stabilnych warunkach są bardzo efektywne. Jednak wzrost turbulencji czynników wewnętrznych i zewnętrznych prowadzi niestety w przypadku takich konstrukcji do negatywnego zjawiska redundancji informacyjnej.

Cechą każdej epoki jest jej ograniczoność w czasie. Dotyczy to także taylorizmu, który dominował od początku XX w. Czas jednak powoduje daleko idące przemiany, które w konsekwencji doprowadziły do schyłku epoki industrialnej.

## 5. Epoka posttaylorizmu

W przypadku epok literackich czy historycznych trudno jest określić dokładną cezurę czasową końca pewnej ery i początku nowej. W odniesieniu do koncepcji „wann Taylora” jest podobnie. Autor metafory określił schyłek okresu taylorizmu na lata 80. i 90. XX w. To czas, kiedy „wann Taylora” ulega zamknięciu. Na rysunku zostało to przedstawione ponownym wzrostem udziału koloru szarego (w oryginale kolor czerwony). Oznacza to, iż główny trend przemian polega na majoryzacji znaczenia innowacyjności i minoryzacji efektywności w organizacjach. Początkowo było to związane z szeroko pojętą liberalizacją rynków i wynikającymi z niej konsekwencjami. Z kolei lata 90. to czas przyspieszenia procesów odchodzenia od klasycznego taylorowskiego myślenia. Okres ten charakteryzował się upowszechnieniem telefonii komórkowej, szerokiego wejścia w przestrzeń publiczną Internetu, technologii informacyjnych oraz robotyzacji w procesach produkcyjnych. Wiązało się to z dość dużym naciskiem na innowacyjność będącą obecnie standardem w zakresie szeroko pojętego zarządzania. Obecnie głównym motorem zmian na tej płaszczyźnie jest tzw. czwarta rewolucja przemysłowa (Schwab, 2018, s. 11–15).

Początek lat 80. to czas, kiedy rozwój rynków znacznie spowolnił. Mówiąc inaczej, nastąpiło zjawisko nasycenia rynków. Używając wspomnianej w opracowaniu metafory Chan Kima, rynki stały się „czerwonymi oceanami” (Chan Kim, Mauborgne, 2018, s. 18–28). Walka organizacji o te same czy też podobne pola rynkowe spowodowała znaczny wzrost konkurencji, która w swoim negatywnym wymiarze doprowadziła do nonszalanckich konfliktów między



przedsiębiorstwami. Dość istotnie zostało przemodelowane pojęcie realnej użyteczności produktów, ich starzenia się, zarówno w wymiarze technologicznym, jak i czysto użytecznym – nastąpiła znaczna akceleracja cyklu życia produktów oferowanych na rynkach.

W zakresie struktur rynkowych zachodzi zjawisko podziału rynków na mniejsze, lokalne obszary. Zagadnienie związane jest z deglobalizacją w perspektywie szybko zachodzących zmian w obszarze geopolityki. Przemodelowanie rzeczywistości, której narzędziem są obecne konflikty w świecie, dość istotnie może wpłynąć na rzeczywistość deglobalizacji. Dwie światowe potęgi: Stany Zjednoczone Ameryki i Chiny wyznaczają, jak się wydaje, azymut zmian na tej płaszczyźnie. Stany Zjednoczone Ameryki bronią słabnącej roli dolara, zaś Chiny chcą, metaforyzując, dekapitować amerykańską walutę, środek płatniczy, który w międzynarodowym handlu pełni hegemonistyczną, jak na razie, rolę.

Z punktu widzenia przeciętnej organizacji rynki, na których funkcjonują, mają charakter dość wąski, ciasny, a jednocześnie dynamiczny. Tradycyjny sposób ich funkcjonowania bazujący na rozwoju poprzez optymalizację staje się nieefektywny, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwy. Szybkość procesów zachodzących w obszarze rynków naznaczona jest dużym potencjałem niejednoznaczności i skomplikowania. Uchwycenie przemian przez zarządzających w czasie rzeczywistym jest z natury rzeczy niemożliwe. Opisuje to dość dobrze model VUCA czy też model Snowdena, zwany także „ramką Cynefin” (ang. *Cynefin framework*). Model Snowdena jest w dużej mierze próbą radzenia sobie z problemami generowanymi przez współczesną rzeczywistość (Bennett, Lemoine, 2014, s. 1–7).

Trzeba też dodać, iż większość rynków na świecie charakteryzuje się nadmiarem produktów w stosunku do realnych potrzeb klientów. Ujmując rzecz kolokwialnie, globalna podaż, jak i jej różnorodność, jest za wysoka w stosunku do realnego popytu i potrzeb kupujących. Jedną z kardynalnych implikacji tego zjawiska jest nieprawdopodobna akceleracja cyklu życia produktów. Pralka czy telewizor będące kiedyś dobrami luksusowymi stały się czymś powszechnym, głównie za sprawą dostępności cenowej. Zrodziło to jednak wiele problemów w perspektywie zarządzania organizacjami i systemami gospodarczymi. Obecnie większość konsumentów nie trapi się naprawą popsutego sprzętu (ten jest poddawany recyklingowi), lecz kupuje nowy – bardziej nowoczesny. Proces ten jest cykliczny, a jego tempo coraz bardziej akceleruje.

Opisany fragmentarycznie aspekt zmian rynkowych i konsumenckich prezentuje w doskonały sposób idea marketingu 5.0 Kotlera (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 10–15). Łączy on zmiany na płaszczyźnie współczesnego

marketingu z czwartą rewolucją przemysłową oraz z teorią pokoleń Howe'a (Strauss, Howe, 1992, s. 8–19). Teoria pokoleń, która u zarania powstania była uznawana za koncept pseudonaukowy, jest obecnie filarem w działaniach marketingowych organizacji. Koncepcja Howe'a i Straussa zakłada, że każde pokolenie charakteryzuje się specyficzną percepcją świata, jest mentalnie inaczej ukształtowane. Wynika z tego, iż skuteczny marketing powinien dostosować swoje instrumentarium do konkretnego wymiaru pokolenia. Z perspektywy Kotlera najmłodsze pokolenia – tzw. Z i Alfa – są tymi, które w sposób szczególnie naznaczone są współczesnością. Odnosi się ona do świata informacji, który skanalizowany jest w obszarze Internetu.

Obserwacja zachodzących przemian w zakresie zarządzania organizacją w perspektywie koncepcji Wohlanda nasuwa pewne wnioski, które nie idą w parze z ogólnym trendem tzw. posttaylorizmu. Obecne przemiany dotyczą w dużej mierze sfery doktrynalnej w zakresie zarządzania. W tym obszarze jak najbardziej zauważalne są procesy zmian, których dominantą jest zwiększenie nacisku na innowację, nie tylko w obszarze problemów zarządzania *sensu largo*, ale także płaszczyzny operacyjnej. Trudno jednak zgodzić się z tezą, że w obszarze organizacji procesu produkcyjnego, logistyki czy kwestii marketingowych nie istnieje czy też nie będzie istniała presja na wydajność. Różnica polega na tym, iż wydajność jest realizowana przez szeroko rozumiane nowoczesne technologie. Sztuczna inteligencja, rozwinięte systemy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), Internet rzeczy i ludzi, autonomiczne systemy organizacji produkcji będą w tym obszarze dominować.

Odnosząc się do *clue* metafory „wanny Taylora”, można skonstatować, iż w epoce manufakturalnej cały proces tworzenia wartości był zintegrowany w ramach szeroko pojętego procesu wytwórczego. W epoce taylorizmu nastąpiło dość istotne rozwarstwienie tych procesów. Obecnie ponowna integracja jest nie tyle faktem, co największym wyzwaniem ery wiedzy i informacji w XXI w. Problemy wynikające z akcelerującej obecnie dynamiki zmian skonstatowanych przez model VUCA implikują „nowe zarządzanie” – nacechowane tak potężnym potencjałem nieprzewidywalności, iż można śmiało nazwać je „zarządzaniem na sterydach”. Metaforyczne „sterydy” to cała paleta związana z nowymi technologiami, sztuczną inteligencją AI (ang. *Artificial Intelligence*) i jej pochodnymi (Moczyłowska, 2023, s. 54–56). Wachlarz możliwych do zastosowania nowoczesnych narzędzi jest przeogromny. Obejmuje obszary zarówno mentalne związane z tworzeniem koncepcji sterowania organizacjami, jak i operacyjne *stricte* odnoszące się do procesów produkcyjnych. Tak podkreślana w koncepcji Wohlanda humanizacja mająca występować w obecnej fazie jest, mówiąc delikatnie, w wielu obszarach

dość wątpliwa. Egzemplifikacją takich zjawisk jest np. fenomen zrobotyzowanej automatyzacji procesów (ang. *Robotic Process Automation*, RPA). Odnosi się on do pełnej automatyzacji powtarzalnych procesów biznesowych, szczególnie w obszarze produkcji (Doguc, 2020, s. 460–492). Z retrospektywnego punktu widzenia automatyzacja procesów produkcyjnych i zarządczych jest czymś bardzo naturalnym. Od wieków natura ludzka poszukiwała i dążyła do optymalizacji funkcjonowania organizacji zarówno na płaszczyźnie wertykalnej, jak i horyzontalnej. Powstaje jednak pytanie: gdzie są granice autonomii, w szczególności te oparte na sztucznej inteligencji.

Jak wiadomo, algorytmy, na których oparta jest AI, są dość dobrze znane, natomiast w trakcie ich funkcjonowania ich twórcy nie są w stanie określić do końca skutków ich działania. Fakt ten jest znany od wielu lat (Rózanowski, 2007, s. 108–136). Z perspektywy nauki cybernetyki wzrost skomplikowania struktury systemu, a obecnie mamy taką sytuację, homeostat, czyli regulator procesów w systemie, nabiera cech robotycznych (Mazur, 1976, s. 130–151). Aktualnie w wielu wypadkach homeostat oparty jest na AI, robotyczność nie jest tylko złowrogą przenośnią, lecz staje się *par excellence* faktem.

Główną ideą funkcjonowania organizacji we współczesnym świecie VUCA jest tzw. zwinny sposób myślenia, co implikuje „zwinne zarządzanie”. Koncepcja zwinności w obszarze zarządzania (ang. *agile*) pierwotnie powstała na gruncie informatyki w początku 2001 r. Zasady zwinności skonkretyzowane w tzw. manifestie zwinnego wytwarzania oprogramowania (ang. *Agile Manifesto*, *Manifesto for Agile Software Development*) bardzo szybko zostały zaimplementowane na grunt nauki i praktyki zarządzania organizacjami.

Rdzeniem, na którym oparta jest ta koncepcja, jest szybkie dostosowywanie organizacji do zachodzących zmian. W odniesieniu do posttaylorizmu zwinność promuje generowanie i rozwijanie innowacji. „Zwinny sposób myślenia” (ang. *Agile Mindset*) z natury rzeczy wspiera kulturę sprzyjającą radzeniu sobie z ogromną dynamiką rynku i nieprzewidywalnością świata oraz pozwala na rozwój innowacji. Nie oznacza to jednak, że techniki *agile*, takie jak Kanban czy Scrum, są powszechnie stosowane. Niemniej jednak świadomość ich istnienia zwiększa prawdopodobieństwo ich zastosowania w praktyce.

W kontekście formalnych struktur, które występują we współczesnych organizacjach, obecny czas to okres odchodzenia od klasycznego weberowskiego myślenia, gdzie biurokratyczna petryfikacja hierarchizacji jest zasadniczym filarem. Procesy zmian w tym zakresie polegające na zerwaniu z fayaolowską jednością rozkazodawstwa były już obserwowane od dawna (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 615–624). Zasadniczo azymutem takich przeobrażeń jest

odejście od struktur typowo biurokratycznych, np. liniowych czy sztabowo-liniowych, zwanych także wertykalnymi, na rzecz relacji bardziej dynamicznych. Przykładem są struktury macierzowe czy też tensorowe. Opisywane przemiany korespondują bezpośrednio z etapem posttaylorowskim. Odejście od skostniałego biurokratycznego myślenia implikuje powstawanie struktur zadaniowych, które w warunkach wysokiej zmienności i nieprzewidywalności rynków efektywniej spełniają swoje funkcje (Nalepka, Kozina, 2007, s. 98–100). Zadaniowość jest związana z koncepcją adhokracji sformułowanej przez Minzberga (1979, s. 431–465). Adhokracja oznacza rezygnację ze ścisłych powiązań strukturalnych na rzecz dynamicznych i w gruncie rzeczy nakierunkowanych na realizację konkretnego projektu. Kontekst ery posttaylorowskiej, charakteryzującej się niezwykłą dynamiką i nieprzewidywalnością otoczenia organizacji, z natury rzeczy wymusza na organizacjach transformację w kierunku struktur bardziej dynamicznych. Organizacja jako system, funkcjonująca w ramach elastycznych struktur, jest po prostu bardziej efektywna. Pochodną spłaszczenia struktur organizacyjnych jest koncepcja *Lean Management* (w tłumaczeniu z języka angielskiego – odchudzone zarządzanie). Jednym z przykładów, np. w zmniejszaniu kosztów ponoszonych przez organizację, jest *outsourcing*. Słowo to jest skrótem angielskich słów *outside resource using* – użycie źródeł zewnętrznych (Kłós, 2017, s. 33–36). W praktyce oznacza wydzielenie funkcji istniejących dotychczas w strukturze organizacji na zewnątrz, a jednocześnie skoncentrowanie na polepszeniu funkcjonowania procesów w przedsiębiorstwie (Zimniewicz, 2009, s. 24–32). Najbardziej powszechna egzemplifikacja tego typu praktyk dotyczy np. transportu czy też działów utrzymania czystości. Stan przed zmianą polegał na istnieniu tych funkcji w ramach przedsiębiorstwa. Po zmianach *Lean Management* są one realizowane przez instytucje zewnętrzne. Powszechność tych działań spowodowana jest w dużej mierze mniejszymi kosztami po wprowadzeniu zmian. Te same usługi kupowane teraz są tańsze niż wcześniej, gdy były realizowane przez komórki funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa (Kłós, 2017, s. 36–42).

## Zakończenie

Przedstawiona w opracowaniu metafora „wanny Taylora” jest jednym z wielu opisów zmian zachodzących w świecie organizacji. Koncepcja Wohlanda dość dobrze prezentuje zmiany, które miały miejsce w przeszłości. To w gruncie rzeczy jest najłatwiejsze. Zauważalne obecnie stopniowe odchodzenie od spetryfikowanego myślenia opartego na zasadach Taylora na rzecz dynamiki i integracji

procesów nacechowanych informacją i nowoczesnymi technologiami rodzi wiele pytań. Trudno sobie wyobrazić, by w przedsiębiorstwach na poziomie procesu produkcyjnego nastąpiła rezygnacja z podziału pracy na rzecz elementów manufakturalnych. Hipotetycznie zaistnienie takiej sytuacji mogłoby prowadzić nieuchronnie do regresu gospodarczego. Innym problemem jest teza mówiąca, iż obecne przemiany to porzucenie zreifikowanego świata masowej produkcji na rzecz humanizmu w organizacji i systemach gospodarczych. Ekspozowana w nowym podejściu sztuczna inteligencja, szczególnie tzw. wysoka, rodzi, jak się wydaje, wiele zagrożeń. Algorytmy, które są ich rdzeniem, mogą zacząć żyć swoim własnym życiem, niekoniecznie zbieżnym z założeniami ich twórców. Jedną z podstawowych cech natury ludzkiej jest zdolność wyboru pomiędzy różnymi wariantami. Ważnym jest, aby głównym kryterium tych wyborów była optymalizacja nakierunkowana na ulepszenie istniejącej już rzeczywistości.

## Bibliografia

- Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 1–7.
- Bocheński, J. M. (1993). *Sens życia i inne eseje*. Kraków: „Philed”.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2018). *Przemiana Błękitnego Oceanu. Buduj pewność siebie, kreuj nowe możliwości i wzrastaj poza konkurencją* (tłum. A. Doroba). Warszawa: MT Biznes.
- Doguc, O. (2020). Robot Process Automation (RPA) and Its Future. W: *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems – Advances in E-Business Research* (s. 469–492). Hershey: IGI Global. Pobrano z [https://www.researchgate.net/publication/338302068\\_Robot\\_Process\\_Automation\\_RPA\\_and\\_Its\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/338302068_Robot_Process_Automation_RPA_and_Its_Future) (11.10.2023). doi: 10.4018/978-1-7998-1125-1.ch021.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami* (tłum. A. Jankowiak). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kłos, M. (2017). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technologie next tech*. Warszawa: MT Biznes.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.). (2013). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Maryniarczyk, A. (2007). *Racjonalność i celowość świata osób i rzeczy*. Seria: Zeszyty z Metafizyki 4. Lublin: Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu.
- Mazur, M. (1976). *Cybernetyka i charakter*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Mintzberg, H. (1979). *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.
- Moczydłowska, J. M. (2023). *Przemysł 4.0 (?)*. *Ludzie i technologie*. Warszawa: Difin.
- Mroziewski, M. (2018). Determinanty i funkcje metod zarządzania w aspekcie współczesnej metodologii zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 45(118), 35–44.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Perechuda, K. (red.). (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Pfläging, N. (2018). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht* (wyd. 4). München: Redline Verlag.
- Różanowski, K. (2007). Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia. *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki*, 2, 109–135.
- Strauss, W., Howe, N. (1992). *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa* (tłum. A. D. Kamińska). Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Szpak, J. (2003). *Historia gospodarcza powszechna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Vance, J. (2003). *Chaplin. Genius of the Cinema*. New York: Harry N. Abrams.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. London: William Hodge and Company.
- Willkomm, D. (2021). *Roadmap durch die VUCA-Welt Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches*. München: UVK Verlag.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje* (s. 615–624). Seria: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. doi: 10.15611/PN.2014.340.55.
- Zimmewicz, K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

## Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji tzw. wanny Taylora. Jest to metaforyczne ujęcie przemian zachodzących w organizacji, zarówno w ujęciu makro, jak i mikro. Koncepcja pokazuje, jak na przestrzeni kilku stuleci zmieniała się organizacja, przedsiębiorstwa oraz rynki. W opracowaniu skoncentrowano się na najbardziej dynamicznym okresie ostatnich dziesięcioleci. Koncepcja „wanny Taylora” nie jest idealną deskrypcją rzeczywistości. Ma swoje zalety oraz wady. W tekście odniesiono się nie tylko do pozytywnych stron tej koncepcji. Wskazano także na jej pewne mankamenty.

**SŁOWA KLUCZOWE:** „wanna Taylora”, posttaylorizm, manufaktura, marketing 5.0, przemysł 4.0

## Summary

The aim of the article is to present the concept of the so-called Taylor's Bathtub. This is a metaphorical approach to the changes taking place in the organization, both in macro and micro terms. The concept shows how organizations, enterprises and markets have changed over the course of several centuries. The study focuses on the most dynamic period of recent decades. The concept of 'Taylor's Bathtub' is not a perfect description of reality. It has its advantages as well as disadvantages. The text refers not only to the positive sides of this concept but also points out its shortcomings.

**KEYWORDS:** 'Taylor's Bathtub', Post-Taylorism, manufacturing, marketing 5.0, industry 4.0

## Nota o autorze

---

Rafał Bielawski – dr, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach; główne dziedziny działalności naukowej: nauki społeczne, nauki o zarządzaniu i jakości, *controlling*, rachunkowość zarządcza, mendedzrska analiza finansowa; e-mail: rafal.bielawski@ujk.edu.pl; ORCID: 0000-0002-6203-4367.

