

Wstęp

W każdym stadium rozwoju gospodarki i funkcjonujących w niej organizacji wiodącą rolę w kreowaniu sukcesu odgrywa zarządzanie, pojmowane jako wiedza i sztuka mądrego działania w warunkach niepewności w celu optymalnego zastosowania i wykorzystania posiadanych sił i środków dla zapewnienia korzyści tym wszystkim, którzy są zainteresowani właściwym ich funkcjonowaniem i rozwojem oraz powiązani z otoczeniem, które jest dla nich źródłem złożoności i niepewności. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim podejmowania decyzji rozstrzygających o tym, co należy zrobić, aby zapewnić organizacji trwałość egzystencji, uznanie społeczne i konkurencyjność, a następnie realizować to poprzez ludzi.

Zarządzanie jest podstawowym algorytmem sterowania systemami. System sam w sobie nie ma zdolności przezwyciężania problemów ani też nie dysponuje odpowiednimi mechanizmami stymulacji rozwoju. Tę funkcję spełnia zarządzanie. Jest więc ono po to, aby osiągać pożądane rezultaty przez jak najlepsze zestrojenie i wykorzystanie potencjału ludzkiego, finansowego i materialnego, jakim dysponuje każda organizacja i poszczególni kierownicy zarządzający różnymi sferami jej działalności. Dlatego też każda organizacja powinna wypracować sobie swój własny styl zarządzania, pozwalający na optymalny wybór właściwych rzeczy do zrobienia, tj. właściwego przedmiotu działania i skupienia na nim posiadanych sił i środków, co warunkuje zdolność przetrwania i pokonywanie trudności płynących z otoczenia. Oznacza on charakterystyczny dla danej firmy sposób organizowania i wykorzystania posiadanych zasobów i procesów oraz sterowanie nimi, a także określony rodzaj aktywnego reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany, umożliwiającego firmie utrzymanie niezbędnej sprawności i dostosowanie się do złożoności otoczenia dzięki stałemu doskonaleniu wzajemnych relacji, własnej struktury, strategii i kultury.

Jeśli styl ten nie jest sprawny, organizacja może trwać, ale może być zagrożona niemożnością sprostania wyzwaniom otoczenia, ulec skostnieniu i entropii czy też pogрузić się w aktywnej inercji (*active inertia*), która utrwała niezmiennosc i postępowanie zachowawcze oraz blokuje zmiany, zamierzania, oczekiwania i stosowanie metod nowatorskich. Powoduje to stopniowe osłabienie efektywności działania organizacji, nasilanie się różnych dysfunkcji i spadek odporności na czynniki zewnętrzne.

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji oraz jej zdolności do przezwycięzania różnych przeszkód i ograniczeń wymagają dobrego zarządzania, wyobraźni, przedsiębiorczości i elastyczności, umiejętnego korzystania z nadarzających się szans i ich tworzenia dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu, gdyż tylko takie właśnie postępowanie umożliwia wykreowanie pożądanej przyszłości i rozwój firmy oraz utrzymanie systemu współpracy ze strukturami jej otoczenia, którego ewolucja ma często większe znaczenie niż reguły działania stosowane wewnątrz firmy. Dobre zarządzanie powinno być zatem sztuką wyboru, stosowania i robienia tego, co dobre, mądre i słuszne, co prowadzi do optymalnego powiązania organizacji ze środowiskiem swego działania (zasada kongruencji). Powinno ono też obowiązkowo uwzględniać specyfikę kultury narodu i być w niej mocno osadzone, bo kultura narodu determinuje system norm i wartości, sposób zachowania się ludzi (np. dominacja woli, intelektu, uczuciowości, spontaniczności, temperamentu, rozważli, podporządkowania się, niezależności, indywidualności itp.), status społeczny, tolerancję dla odmiennych poglądów, nastawienie do zadań¹.

Kultura narodowa ma różne wymiary, które wpływają na zróżnicowanie danego kraju. Każdy więc kraj zajmuje określoną pozycję na skali danego wymiaru. Każdy z tych wymiarów opisuje pewne odmiennosci, a więc i cechy charakterystyczne ludzi pochodzących z określonej kultury, ich sposoby bycia, zachowania, systemy wartości, style postępowania. Na przykład wymiar kultury, jakim jest stopień unikania niepewności, świadczy o wrażliwości ludzi na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Unikanie niepewności jest związane z odczuwaniem zagrożenia w obliczu sytuacji nowych, nieznanych i niepewnych. Zagrożenie to wywołuje stany niepokoju, lęku, a często też frustracji i powoduje, że ludzie wytwarzają własne sposoby zmniejszania tego stanu niepokoju, niestety często ze szkodą dla siebie i organizacji. W kulturach o silnym unikaniu niepewności (np. Polska) bardzo eksponowane są potrzeby niedoboru (niskie), potrzeby zabezpieczenia, fizjologiczne, społeczne, które dominują nad potrzebami uznania i samorealizacji. Silna orientacja na te potrzeby ustawia motywację obronnie, a nie

¹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Kraków 1998, s. 88.

zdobywczo, niszczy kreatywność i zaangażowanie pracowników w efektywne działanie organizacji, a także zdolność dostosowania swoich zachowań do zmieniających się okoliczności. W sferze zarządzania objawia się to formalizacją, biurokracją, standaryzacją, a także większą liczbą różnych zachowań rytualnych, jak zebrania, uroczystości, apele itp.

W innym wymiarze kultury, jakim jest dystans władzy, jeśli jest on wysoki (np. Polska), pracownicy są traktowani instrumentalnie jako kapitał zmienny, jako element stosunku pracy. Ich rola sprowadza się do wykonywania poleceń przełożonych, kontakty z nimi są nawiązywane tylko z ich inicjatywy. Przełożeni też podkreślają znaczenie swego autorytetu z wyraźnymi oznakami władzy. Są oni mocno uwrażliwieni na symbole sprawowania władzy i zachowują duży dystans wobec podwładnych, sprawując nad nimi funkcje nadzoru i kontroli. Jeśli dystans jest mały, dominują w nim „miękkie” metody kierowania i wzajemny szacunek, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, otwarte rozmowy, ukierunkowanie na zadania, komunikacja bezpośrednia, mile widziane są też nowe pomysły².

Kultura narodowa kształtuje kulturę organizacji, która wyraża się w stylu zarządzania. Kultura organizacji utrwała określone wzory myślenia i zachowania jej członków, wytwarza znaczenia, z których interpretacji czerpią oni swoje doświadczenie i wzorce w działaniu³. Rozstrzyga więc ona o tym, co jest dla organizacji najlepsze i jakiego rodzaju zachowania są pożądane oraz czy kieruje się ona wartościami, które pomagają jej realizować przyjęte cele. Kształtowanie tej kultury umożliwia powstanie nowego ładu, w którym system społeczny ulega przeobrażeniu z jednej formy równowagi w inną, bardziej stabilną (homeostaza na wyższym poziomie). Kształtowanie kultury organizacji jest podstawowym zadaniem kierownictwa najwyższego szczebla, realizowanym przy pomocy menedżerów bezpośrednio kierujących ludźmi, którzy wymagają od nich takich zachowań, które są dobre, funkcjonalne i motywowane interesem firmy.

Dzisiaj zarządzający muszą sprostać wyzwaniom, które niesie globalizacja, i różnym zmianom zarówno jednostkowym, jak i organizacyjnym, wewnętrznym i zewnętrznym generowanym przez otoczenie. Muszą tworzyć przyszłość, patrząc na świat z szerokiej perspektywy, kierując się przyszłym wewnętrznym nakazem robienia dla niej wszystkiego, czym się zajmują, najlepiej jak potrafią. Edukacja przez doświadczenie już im nie wystarcza, a posiadana wiedza wyniesiona z przeszłości nie zawsze przystaje do no-

² Zob. M. Mroziwski, *Narodowe style zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 21–27.

³ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 231–233.

wych warunków, wskutek czego jej praktyczna użyteczność może być mocno ograniczona w odkrywaniu nowych możliwości i właściwego z nich korzystania.

Wielu menedżerów kieruje się intuicją, zwłaszcza gdy występuje wysoki poziom niepewności, a fakty są skąpe lub niedostępne. Intuicja to racjonalna i logiczna zdolność umysłu, którą można wykorzystać do wspomagania decyzji, jest ona wiedzą użyteczną bez racjonalnego myślenia, zdolnością do błyskawicznego reagowania dzięki rozpoznaniu⁴. Wśród praw przywództwa formułuje się nawet prawo intuicji, które jest w ogóle trudne do zrozumienia, ale ludzie obdarzeni tym talentem osiągają nieprzeciętne wyniki. Ich naturalne zdolności i wyuczone umiejętności składają się na ich intuicję opartą na faktach. Powoduje ona, że mają oni jasny obraz sytuacji, wiedzę o niej bez racjonalnego myślenia. Intuicja pozwala mądrym menedżerom rozpoznawać liczne nieuchwytnie aspekty przywództwa. Twierdzi się nawet, że intuicyjni liderzy potrafią wyczuć, co się dzieje wśród ludzi i prawie natychmiast odczytywać ich nadzieje, obawy i troski⁵.

Nie wszyscy menedżerowie (przywódcy) obdarzeni są intuicją, określonymi umiejętnościami i walorami umysłu. W realizacji funkcji zarządzania nie mogą więc zawierać własnej intuicji, ale jeśli chcą twórczo przewodzić i zarządzać, i „robić właściwe rzeczy”, muszą realizować swoje cele na podstawie racjonalnie uporządkowanej analizy, której fundament stanowi nowoczesna wiedza, świadomy wysiłek i badania.

Wiedza stanowi zasób wiadomości z jakiejś dziedziny stosowany do rozwiązania danego problemu czy też użyteczny w działaniu, w jego zorganizowaniu w taki sposób, aby osiągnąć zamierzone cele.

Posiadanie fachowej wiedzy ułatwia reagowanie na pojawiające się problemy i inicjowanie aktywności ukierunkowanej na przyszłość, ułatwia też diagnozowanie zaistniałych trudności i znalezienie sposobu ich przezwyciężenia, który może polegać na współpracy wielu ludzi. Patrzenie w przyszłość i tworzenie przyszłości w żadnym razie nie może być spełnione po prostu poprzez wzmocnienie intuicji czy korzystanie z tradycyjnej mądrości, która może zawierać dużo tradycji, ale mało mądrości.

Dotyczy to zwłaszcza formułowania zamierzeń strategicznych (*strategic intent*), tj. długookresowych celów, które wpływają na kierunek rozwoju organizacji i alokacji jej zasobów, a także określają czynniki strategiczne (*strategic factors*), które są najważniejsze dla jej przyszłości, naturalnie z uwzględnieniem wpływu otoczenia.

⁴ W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji*, WPSB, Kraków 1989, s. 21–23.

⁵ J. C. Maxwell, *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 91–101.

W kreowaniu sukcesu organizacji i zarządzaniu tym procesem liczy się dzisiaj szczególnie wiedza związana z nowoczesnymi technologiami i badaniami naukowymi, dzięki którym można w sposób integrowany zarządzać zasobami ludzkimi, jakością, przedsiębiorczością i innowacjami, a także marketingiem. Można więc łączyć kompleksowo działania w logiczną całość dzięki kreowaniu i wykorzystaniu kluczowych kompetencji (*core competencies*) zawartych w opracowanej strategii.

Strategia oznacza wybór drogi, po której organizacja chce kroczyć do swej przyszłości, którą chce doskonalić, aby osiągnąć przyjęte zamierzenia strategiczne wyrażone w jej wizji rozwoju. Stanowi ona więc określenie głównych długofalowych celów firmy oraz kierunków, reguł i środków działania, a także rozmieszczenia i wykorzystania zasobów w taki sposób, aby mogła spełnić swoją misję (filozofię swego biznesu) i osiągnąć główne cele, na które jest ona nastawiona, a także zachować równowagę dynamiczną względem otoczenia⁶.

Strategia zatem określa pozycję, jaką chce uzyskać organizacja w konkurencyjnym otoczeniu, oraz wyróżniające ją zdolności, jakie posiada i jakie zamierza stworzyć, aby osiągnąć powodzenie, a także plan, jak wkomponować nowe produkty i nowe działania w już istniejące, by ogólna sprawność organizacji uległa zwiększeniu i wzrosła jej zdolność konkurencyjna.

Opracowując strategię, firma nie może kierować się tymi samymi priorytetami, gdyż stają się one bardziej płynne, a przeżyte doświadczenia cechuje ambiwalencja, często też pod wpływem otoczenia następuje deformacja skutków powziętych uprzednio decyzji, a stosowane rozwiązania stają się przestarzałe, co wydatnie zmniejsza odporność organizacji na zaburzenia płynące z otoczenia, które są w stanie wyrzucić na nią efektywną presję i zaszkodzić jej wzrostowi i pozycji na rynku.

Kierownictwo organizacji musi w strategii stawiać w centrum swych działań klienta i pokonywać konkurencję przewagą wartości dla niego (*economic value to the customer*), ale też mocno musi stawiać na wiedzę i kapitał intelektualny, który dzisiaj staje się głównym źródłem sukcesu firmy. Ma on często większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy czy udziały finansowe i skutecznie substytuuje pozostałe kapitały. Praktyka wielu firm osiągających sukcesy rynkowe i giełdowe, mających mały majątek materialny, ale za to duży intelektualny, dowodzi, że kluczowym czynnikiem konkurencji staje się pozyskiwanie i zatrudnianie bardziej utalentowanych ludzi niż konkurencja.

⁶ Zob. J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001, s. 142.

W wielu firmach o ich sile i wartości (także giełdowej) przesądza wyłącznie potencjał ludzki, który warunkuje także ich długofalowe sukcesy⁷.

W firmach, które uzyskują sukcesy dzięki inwestowaniu w kapitał ludzki, uważa się, że zarządzanie kapitałem intelektualnym to filar nowoczesnego myślenia o strategii.

W nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) przedsiębiorstwa, a także całe kraje, które nie będą inwestować w podnoszenie jakości kapitału ludzkiego, będą się stawać mniej konkurencyjne i będą przegrywać. Narastać też będą różnice między różnymi krajami i firmami, a czynnikiem różnicującym będzie wzrost znaczenia wartości wiedzy w życiu społeczno-gospodarczym. W otoczeniu gospodarki wzrastać będzie znaczenie większego uwzględniania interesów innych partnerów (*stakeholders*), a nie tylko akcjonariuszy, i oferowania ludziom warunków do rozwoju ich twórczych możliwości, rosnać będzie też znaczenie współpracy między badaniami a produkcją, etyki i społecznej odpowiedzialności.

Przedsiębiorstwa będą oceniane bardziej kompleksowo, a nie tylko w aspekcie uzyskiwanych zysków i akumulacji. Ocena finansowa będzie ważna (zasadnicza), ale stosowane będą też wskaźniki pozafinansowe.

Proponuje się cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i zadowolenie klientów. Perspektywa procesów wewnętrznych oznacza orientację na długofalowe tworzenie wartości, innowacje, rozwój produktu, doskonalenie procesów operacyjnych, obsługę klienta, kompleksowe zarządzanie jakością itp. Perspektywa rozwoju określa zasoby, które organizacja powinna rozwijać, by stworzyć podstawy swego rozwoju i doskonalenia w dłuższym okresie i w konsekwencji wykreować wyróżniające zdolności.

Wszystkie te perspektywy są niezwykle ważne dla oceny obecnego i przyszłego sukcesu firmy i stanowią strategiczną kartę wyników (*Balanced Scorecard*)⁸. Ich stosowanie do oceny działania firmy poszerza znacząco jej zdolności do długofalowego rozwoju, monitorowania postępów w realizacji założeń strategii, a także ułatwia uczenie się organizacji. Umożliwia też osią-

⁷ Zob. *Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3, s. 37–41.

⁸ Zob. R. S. Kaplan, D. R. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 42–45.

ganie i maksymalizację efektów synergetycznych dzięki przenoszeniu wiedzy na różne dziedziny działalności⁹.

Strategiczna karta wyników jest więc narzędziem, które pozwala powiązać różne inicjatywy i działania prowadzone wewnątrz firmy, spojrzeć na problemy kompleksowo z różnych punktów widzenia, równoważyć różne interesy i często sprzeczne cele finansowe z niefinansowymi (np. podnoszenie jakości, ochrona środowiska, satysfakcja klienta), krótkoterminowe z długoterminowymi, połączone z odległą wizją. W konsekwencji ułatwia ona zarządzanie procesem realizacji strategii, gdyż sprzyja systemowemu myśleniu.

Aby opracować strategię, kierownictwo firmy musi stworzyć wizję przyszłości, tj. obraz (*mental image*) możliwego i pożądanego przyszłego stanu organizacji. Pod pewnymi istotnymi względami lepszego od tego, jaki istnieje obecnie. Na ten pożądaný stan musi też ukierunkować działania organizacji i skierować na nie odpowiednie środki i wysiłki. Sformułowanie wizji wymaga wiedzy, wyobraźni i umiejętności twórczego myślenia, ale też w miarę dokładnego rozeznania o przyszłym otoczeniu, o tym, jakim nowym jego wyzwaniom firma musi sprostać i jak ustawić jej działalność (podjąć inwestycje), aby przyjęty model rozwoju stał się dla niej dominującą logiką działania. Musi więc wypracować (pozyskać) system wczesnego rozpoznawania szans, zagrożeń i okazji, jakie niesie zmieniające się stale otoczenie¹⁰. Musi obserwować zmiany zewnętrzne i w działalności organizacji, stawiać diagnozy, dokonywać ocen ważności uzyskiwanych informacji, a więc mieć wiedzę, jakie zmiany zachodzą i jak mogą one wpłynąć na jej funkcjonowanie i przyszłość.

Jeśli organizacja chce podążać obraną drogą i pokonywać napotymane trudności, to musi trzymać się kursu lub w razie potrzeby zmodyfikować kierunek działania na taki, który pozwoli jej skutecznie adaptować się do nowej rzeczywistości. To wymaga stałego monitorowania postępów realizacji strategii, tego, w jakim zakresie i tempie ta realizacja zbliża się do wyznaczonych celów, jakie są przeszkody i szanse ich osiągnięcia, co trzeba zrobić i jakie podjąć działania oraz środki, aby połączyć szanse istniejące na zewnątrz z umiejętnościami wewnętrznymi, przezwyciężyć trudności i zapewnić firmie warunki dla dalszego działania i rozwoju w myśl przyjętej wizji.

Nowa gospodarka stawia wysokie wymagania zarządzaniu, które jest odpowiedzialne za jej rozwój (*economic development*) i postęp społeczny. Po-

⁹ H. Friedag, *Balanced Scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1, s. 22–24.

¹⁰ Zob. J. Penc, *Wczesne ostrzeganie w strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 53–60.

winnobyć ono zgodne z koncepcją *liberation management*, tj. zarządzania wyzwającego kreatywną przedsiębiorczość i ludzką inicjatywę. Zakłada ono tworzenie gospodarki opartej na twórczości i szerokie stosowanie nowoczesnej wiedzy, co ma jej zapewnić inteligentny rozwój, a społeczeństwu prawo do godnego życia. Właściwie rozumiane i stosowane zarządzanie powinno dostarczać wskazówek w zakresie wyboru i koordynacji działań, tak aby każda organizacja mogła dokonywać właściwych wyborów (zarządzanie skuteczne) i bez niepotrzebnego stresu radzić sobie z wpływem zmieniającego się otoczenia i niepewną przyszłością¹¹.

Dzisiaj przyjmuje się, że to właśnie zarządzanie opierające się na strategicznym myśleniu i działaniu warunkuje podejmowanie istotnych, perspektywicznych decyzji, które zasadniczo określają sukces firmy lub jej niepowodzenie, dzięki tworzeniu nowych i nadrzędnych wartości (innowacji wartości)¹². Ono też kształtuje osobowość firmy i jej wyróżniające zdolności, tworzy korzystne warunki dla pomyślnego jej prosperowania, wkraczania z działalnością do nowych dziedzin (*business migration*) i wchodzenia w stosunki strategiczne z innymi firmami w celu przejmowania wyłaniających się możliwości.

Stosowany dotychczas w naszym kraju system zarządzania nie odpowiada kulturze, potrzebom i aspiracjom naszego narodu, nie jest dostosowany do wymagań strategii lizbońskiej ani nowej sytuacji geopolitycznej, w jakiej znalazła się Polska, integrując się ze strukturami europejskimi. Nie odpowiada też aspiracjom i ambicjom młodego pokolenia Polaków (pokolenie Y), ludziom nowych wartości, którzy mają wysokie oczekiwania, nie boją się zmian i są obeznani z najnowszymi technologiami, nie mają też problemów w komunikowaniu się z obcymi kulturami, ich cechy intelektu i charakteru są zbieżne z koncepcjami zarządzania poprzez wartości¹³.

Polsce potrzebne jest nowe zarządzanie (*new management*) oparte na nowoczesnej wiedzy i innym systemie wartości (*management by values*), kompleksowej ocenie efektywności (*Balanced Scorecard*), pobudzające przedsiębiorczość intelektualną oraz generujące zmiany o charakterze izomorficznym i innowacje otwierające nowe możliwości biznesowe dla gospodarki. Chcąc sprostać najnowszym wyzwaniom, nasze organizacje muszą poszukiwać nowych rozwiązań, które są dostępne dzięki rozwojowi nowych koncepcji

¹¹ Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 57–64.

¹² F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 45.

¹³ E. Dunaj, *Pokolenie Y – wyzwaniem dla systemu edukacji*, [w:] Kowalczewski W. (red. nauk.), *Ewolucja czy rewolucja? Czas przemian – czas wyzwań*, Polish Open University, Warszawa 2012, s. 285–292.

w obszarze zarządzania, a zwłaszcza zarządzania ludźmi. Ich kierownictwa muszą sobie uświadomić, że rośnie rozbieżność (dysonans) między zmianami w otoczeniu a zmianami zachodzącymi w samej firmie, że bazując na dotychczasowych działaniach i ich sprawności, organizacja wpada w pułapkę aktywnej inercji (*active inertia*), co rodzi niebezpieczeństwo jej dryfowania i oddalającego się nadążania za zmianami w otoczeniu¹⁴. Wpływ dryfu (*strategic drift*) na sprawność i zachowanie organizacji nie musi być od razu widoczny, ale jego pogłębianie się może być dla niej bardzo kosztowne i bardzo utrudniać realizację jej celów w przyszłości.

Reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu powinno się dokonywać na zasadzie sprzężenia zwrotnego wyprzedzającego (*feed forward*), a nie sprzężenia zwrotnego nadążnego (*feed back*), bo wprowadzanie zmian wymuszonych przez otoczenie, a do tego wyraźnie spóźnionych jest zbyt kosztowne, a często też mało skuteczne, ponieważ przewagę może uzyskać firma, która je wcześniej wprowadziła. Firma może wprowadzać zmiany z pewnym opóźnieniem, jeśli buduje strategię na zasadzie logicznego narastania (*logical incrementalism*). Logika narastania polega na tym, że firma konkretyzuje swoje działania tak późno, jak to możliwe, by ograniczyć niepewność i wykorzystać najlepsze dostępne informacje. W organizacji tworzone są warunki korzystne dla jej funkcjonowania w przyszłości, co powoduje, że strategia wyłania się niejako sama. Kierownictwo opóźnia pewne decyzje kształtujące strategię, aby uniknąć przedwczesnego angażowania się w sztywne rozwiązania, które mogą okazać się błędne albo mało efektywne z powodu pozyskania nowych, pełniejszych informacji.

Kierownictwa firm stoją dzisiaj przed poważnym wyzwaniem przewidywania i reagowania na zmiany w świecie, który jest coraz bardziej gospodarczo powiązany. Muszą one wykazać odpowiednią wrażliwość i reakcję na nowe wpływy. Wszystko to komplikuje proces zarządzania, dopasowanie możliwości strategicznych do zdolności firmy, aby zapewnić zgodność z wymogami rynku i otoczenia oraz zbudować wygrywającą strategię. Staje się coraz trudniejszym zadaniem, wymagającym dużej wiedzy, wyobraźni, a nawet odwagi. Zadanie to organizacje muszą rozwiązywać, kierując się troską o racjonalność postępowania, a to oznacza sięganie po nowe, często nowatorskie rozwiązania, a nie odtwarzanie już istniejących sytuacji i sposobów działania. Stosowane w praktyce zasady zarządzania tracą swój niepod-

¹⁴ I. Penc-Pietrzak, *Wpływ planowania strategicznego na pokonywanie dryfu strategicznego organizacji*, [w:] Kowalczewski W. (red. nauk.), *Ewolucja czy rewolucja? Czas przemian – czas wyzwań*, Polish Open University, Warszawa 2012, s. 13–21.

ważalny walor, pewność, legitymizację społeczną i zdolność przewidywania w tworzeniu nowej rzeczywistości.

Towarzysząca nam rzeczywistość odsuwa na dalszy plan, a nawet w pewnym stopniu falsyfikuje skuteczność stosowanego zarządzania, domaga się zmian, które proponuje nauka o zarządzaniu, odkrywająca warianty możliwej przyszłości i roli zarządzania w jej tworzeniu. Ta rola zarządzania w tworzeniu nowej rzeczywistości dzięki stosowaniu wyspecjalizowanej wiedzy została zaprezentowana w niniejszej książce.

Jej celem jest merytoryczna pomoc menedżerom studiującym zarządzanie w wypracowaniu i stosowaniu własnego stylu zarządzania opartego na rzetelnej wiedzy, elastyczności i wyobraźni. Taki styl powinien zapewnić pełną zgodność posiadanej przez firmę zdolności z wymogami zmieniającego się otoczenia i dostarczyć inspiracji do tworzenia i implementacji strategii umożliwiającej budowanie w sposób przemyślany i programowany pewnej i lepszej przyszłości. Zdaniem autora książka ta powinna inspirować zarządzających do twórczych działań i innowacji, łączyć je na zasadzie harmonizacji (*alignment*) i kierować w stronę wyższej efektywności i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Za sprawą „twórczej” destrukcji polskie firmy uzyskały zbyt wiele przywilejów i niezależności w swoim działaniu i dzisiaj powinny szerzej uwzględniać w prowadzonej działalności gospodarczej wartości istotne w społeczeństwie demokratycznym oraz znacząco przyczyniać się do poprawy jakości jego życia. Tak też należy rozumieć misję nowoczesnych firm i przesłanie tej książki.

Książka składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy zawiera rozważania dotyczące racjonalności działań gospodarczych w świetle współczesnych wyzwań rozwojowych oraz roli zarządzania w kierowaniu i stymulowaniu tej racjonalności dyskontującej się wyższą jakością życia społeczeństwa. Zarządzanie w tej roli wypada niekorzystnie, nie spełnia ono aktywnej roli w tym procesie, lecz pełni funkcję służebną wobec nieudolnej polityki społeczno-gospodarczej. Jest ono oparte na wybrakowanych ideach i sprowadza się do rządzenia bądź administrowania. Nie jest w stanie stworzyć strategii promującej gospodarkę opartą na wiedzy, dostosowaną do współczesnych potrzeb rozwoju, jakie wymusza globalizacja. Jako algorytm sterowania procesami gospodarczymi przeżywa ono kryzys moralny i intelektualny. Nie promuje właściwie postępu społecznego ani też idei prawdziwej demokracji, lecz służy realizacji interesu firmy i jej kierownictwa. Uwidacznia się to zwłaszcza w obszarze zarządzania relacjami wewnętrznymi (szczególnie relacjami z pracownikami), zarządzania ryzykiem i kreowania innowacji. Zarządzanie służy biznesowi, promowaniu jego wartości (*owner value*) i generowaniu zy-

sku. Nie służy ludziom, ochronie ich godności, która jest uważana za podstawową wartość w społeczeństwie. Na niej została oparta ochrona jednostki (jej prawa do pracy i godnego życia) we współczesnym świecie. W naszym kraju prawa rynku zepchnęły na margines człowieka wraz z jego godnością, mimo że zgodnie z Konstytucją stanowi ona źródło wolności i praw człowieka, jest nienaruszalna i powszechnie szanowana, ale wciąż rozumiana jest w sposób abstrakcyjny.

W rozdziale drugim scharakteryzowano organizację jako system uporządkowanego działania, jej właściwości, strukturę, funkcjonujące w niej podsystemy oraz współzależności między nimi, a także modele zorganizowanego działania. Pokazano też organizację jako system zdolny do zmian i reorganizacji. Wskazano na zjawisko entropii i aktywnej inercji, a także na metamorfozę, jaką przechodzą współczesne organizacje, doskonaląc się i rozwijając w pozyskiwaniu nowoczesnej wiedzy (*learning organization*). Stają się one systemami inteligentnymi, uzyskującymi walory w zakresie harmonizacji swoich działań (*alignment*) i współpracy z otoczeniem (*congruence*). Dzięki podnoszeniu swej inteligencji wprowadzają programowane zmiany i innowacje, które mimo zjawiska oporu wobec zmian (*resistance to change*) owocują wyższą sprawnością i lepszym dopasowaniem strategicznym do otoczenia, co buduje ich reputację i zapewnia uznanie społeczne. Akceleratorem tych procesów są oczywiście odpowiednie zachowania ludzi, a zwłaszcza kierownictwa wpływającego na wytworzenie się pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu w organizacji.

Rozdział trzeci traktuje o roli zarządzania i jego podstawowych funkcjach w nowoczesnej gospodarce. Scharakteryzowano w nim zasady obowiązujące w zarządzaniu europejskim, warunki skuteczności stosowania nowoczesnych zasad zarządzania oraz jego nowe koncepcje, które w ostatnich latach pojawiły się w teorii i znalazły swoje zastosowanie w praktyce. Zaprezentowano też modele zarządzania gospodarką. Uwaga jednak została skupiona na zarządzaniu profesjonalnym i warunkach jego stosowania, gdyż tylko wysoki poziom wiedzy, umiejętności i wyobraźni może zapewnić firmie sukces w konkurencyjnym otoczeniu. Takie zarządzanie oparte na wielostronnej wiedzy tworzy unikatowość firmy, jej wyróżniające zdolności i siłę konkurencyjną w świecie biznesu.

By organizacja mogła stosować takie zarządzanie, musi spełnić wiele warunków, które zostały sprecyzowane w tym rozdziale. Wśród tych warunków szczególnie ważne jest stworzenie systemu monitorowania otoczenia w celu pozyskania informacji o znaczeniu strategicznym dla firmy, budowanie innowacyjnej strategii i na jej podstawie opracowanie planu przyszłego działania. Rekomendowana jest też zmiana stylu zarządzania, oparcia go na tech-

nice zarządzania poprzez wartości (*management by values*), który uwzględnia interesy wszystkich interesariuszy (*stakeholders*). Odpowiada ona bardziej przyszłemu rozwojowi biznesu i tworzeniu nowego ładu gospodarczego, eksponuje społeczną odpowiedzialność biznesu, budowaną na gruncie etyki i sprawiedliwych relacji na linii pracownik–pracodawca.

Rozdział czwarty prezentuje złożoną procedurę budowy reputacji firmy, a w jej ramach tworzenie systemu troski o klienta i korzystnego wizerunku, który tworzy renomę firmy i jej postrzeganie przez społeczeństwo. Omawia się w nim drogi prowadzące do zwiększenia troski o klienta, cały łańcuch skutecznego działania firmy na rynku, różne koncepcje marketingu i warunki skutecznego ich stosowania, tj. zarządzanie marketingiem w firmie, kryteria segmentacji rynku, sposoby pozyskiwania informacji z rynku, znaczenie logistyki w marketingu, taktykę pozyskiwania klientów. Dla tworzenia dobrego wizerunku firmy szczególnie ważne są bliskie kontakty i współpraca z ludźmi, humanistyczny styl kierowania i właściwe motywacje. Te i inne czynniki decydują o ich dynamicznym zaangażowaniu w efektywne działanie organizacji i dostosowaniu postaw do zmieniających się okoliczności. Wśród tych czynników eksponowane są systemowe warunki sprawnego działania ze szczególnym uwzględnieniem motywacji do lepszej pracy, zmian i postępu, a także rola psychologii i ergonomii w projektowaniu sytuacji pracy. Wiele miejsca poświęca się też tutaj twórczemu kierowaniu i funkcjonowaniu firmy w zgodzie z naturą.

Rozdział piąty obejmuje problematykę wprowadzania innowacji i doskonalenia jakości procesów i produktów realizowanych przez firmę. Omawia się w nim różne wielostronne aspekty kształtowania i implementacji tych procesów w praktyce. W odniesieniu do innowacji rozważane są takie kwestie, jak: rola innowacji w kreowaniu pozycji rynkowej i konkurencyjności firmy, czynniki twarde i miękkie wprowadzania innowacji oraz motyw i warunki, źródła pozyskiwania informacji dla procesów innowacyjnych, sterowanie procesami innowacyjnymi, czynniki warunkujące ich powodzenie, a także strategie wprowadzania innowacji ze szczególnym uwzględnieniem wskazań inżynierii społecznej. W odniesieniu zaś do jakości rozważa się tworzenie warunków dla kompleksowej jakości i zasad wprowadzania jej w życie, pokazuje drogi do dobrej jakości i korzyści, jakie osiąga firma, wprowadzając zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość oraz promowanie nowych wyrobów i lokowanie ich na rynku. Szeroko też omawiany jest zarówno europejski, jak i polski model oceny jakości.

Zarówno wprowadzanie innowacji, jak i promowanie wysokiej jakości są rezultatem pobudzenia i stymulowania wewnętrznej przedsiębiorczości. Efektywne działania na rzecz tej przedsiębiorczości stanowią zdolność firmy do zwiększania konkurencyjności w sektorze swego działania.

Warunki kreowania działań przedsiębiorczych są złożone i wymagają wielostronnych, aktywnych działań kierownictwa w pobudzaniu kreatywności i inwencji pracowników. Mają one też istotne uwarunkowania kulturowe. Zadaniem kierownictwa powinno być kreowanie zachowań, postaw, systemów wartości zinternalizowanych w firmie, które znacząco wpływają na styl zarządzania, pobudzający przedsiębiorczość i sposób zagospodarowania efektów jej twórczości.

Rozdział szósty jest poświęcony dwóm zasadniczym kwestiom, stanowiącym *clou* zarządzania, tj. rozwiązywaniu problemów, przed którymi stoi organizacja, oraz podejmowaniu decyzji, ze szczególnym podkreśleniem działań, które warunkują ich realność i skuteczność. W każdej organizacji, tak jak w życiu każdego człowieka, pojawiają się różne problemy, różne sprawy do załatwienia, o różnej skali trudności, złożoności i pilności ich rozwiązywania. Są one generowane przez czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, są zarówno problemami zagrożenia, jak i problemami szansy. Ich rozwiązanie wymaga zachowania poznawczego (*epistemic behaviour*), które ułatwia koncentrację na zasadniczych ich aspektach i ocenę ważności dla firmy.

W rozdziale szeroko omówiono kwestię rozpoznania problemu, jego identyfikacji, logiki, struktury oraz metod rozwiązywania według podanego w książce modelu, zawierającego konkretne reguły postępowania. Rozwiązanie problemu stanowi podstawę dla podjęcia decyzji, czyli wyboru najlepszego z możliwych wariantów. Szczególne znaczenie dla organizacji mają decyzje strategiczne, zwłaszcza o charakterze transgresyjnym, gdyż wprowadzają one nowe wartości oraz otwierają nowe kierunki i perspektywy. Te decyzje wymagają szczególnej kalkulacji, powinny być „poznawczo ugruntowane” i uwzględniać wymagania efektywności i etyki. W procesie podejmowania decyzji wiele jest przeszkód, które menedżer powinien znać i przezwyciężyć. Zostały one szczegółowo zaprezentowane w tym rozdziale. Decyzje strategiczne stanowią podstawę budowy strategii firmy, dlatego też w rozdziale zostały przeanalizowane procedury tworzenia i implementacji strategii ze szczególnym uwzględnieniem formułowania wizji przyszłości i oceny możliwości działania firmy w przyszłym otoczeniu. Promuje on także innowacyjność w zakresie tworzenia strategii.

Układ książki i jej zawartość merytoryczna korespondują z programami i treścią programów z przedmiotów podstawy zarządzania i zarządzanie strategiczne. Książka może być zatem potraktowana jako podręcznik akademicki dla studiujących zarządzanie i nauki pokrewne, a także dla wykładowców i kadry zarządzającej, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania i dzięki niemu zapewnienie sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji.

Książka jest cennym źródłem wiedzy dla kierowników różnych szczebli zarówno w administracji, jak i w biznesie. Choć struktury i działanie funkcjonujących w nich firm oraz mierniki oceny efektywności są różne, to jednak zarządzanie nimi jest podobne. Jego misją jest poszerzenie zdolności do tworzenia nowych, wyższych wartości budujących prestiż organizacji i jej pozycję w otoczeniu dzięki merytorycznemu łączeniu wymogów ekonomii i etyki. Przedstawione w książce treści i ujęcia problemów nie aspirują do rangi kompletnej uniwersalnej wiedzy o zarządzaniu, ale mogą być przydatne dla zrozumienia i zastosowania proponowanych rozwiązań w praktyce.