

*Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski, Czesław Sikorski*

# Zarządzanie w nowych czasach



## Imperatyw zmiany

**N**a przełomie XX i XXI wieku presja otoczenia ostatecznie zdewaluowała znaczenie stabilizacji jako warunku sprawności organizacyjnej. Przez długie lata epoki przemysłowej stabilizacja profilu działalności, metod zarządzania i form organizacyjnych traktowana była jako oczywisty warunek wysokiej wydajności pracy. Byłoby zapewne tak nadal, gdyby nie zachodzące na naszych oczach zmiany cywilizacyjne, które wpłynęły na zasadniczą zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Na szczycie tej hierarchii miejsce wydajności zajęła bowiem szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Sprawilo to, że częste zmiany w funkcjonowaniu organizacji stały się nieuchronne, a umiejętność ich wprowadzania decyduje o przewadze konkurencyjnej.

## Warunki zewnętrzne

**R**elacjonując, bądź nawet tworząc teorię zarządzania w Polsce, często przesadnie odwołujemy się do wzorców wypływających z literatury amerykańskiej. Prace R.M. Kanter, J. Naisbitta, T. Petersa czy A. Tofflera zyskały wielką sławę i stanowią pewien wyznacznik intelektualnych wahań w USA. Polska zachowuje jednak cechy kraju zacofanego pod względem jakości i postępu zarządzania. Skutkiem jest – i pozostanie – opóźnienie w reagowaniu na tendencje obecne w najbardziej rozwiniętej gospodarce świata.

Analizując zjawiska współczesnych gospodarek widzimy jednak pewne cechy, które będą w najbliższych latach wpływać na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw działających w Polsce. Wyróżniamy – co nie jest odkrywcze – cztery zjawiska:

- globalizację,
- rozwój technologii teleinformatycznych,
- zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz
- nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu.

**Globalizacja** w Polsce wyraża się w praktyce narastającą obecnością korporacji zagranicznych, zmierzających do rozszerzania rynków i/lub obniżki kosztów działalności. Zjawisko to dotyczy tak sektorów produkcji, handlu i usług, jak i operacji na rynkach finansowych. W rezultacie, zanika pojęcie

polskiej firmy. Te zaś z dużych przedsiębiorstw, które zachowują „narodową” strukturę kapitału, w coraz większym stopniu zmuszone są do rozwijania operacji zagranicznych – między innymi ze względu na „zagęszczanie się” rynku wskutek ekspansji firm z krajów światowej czołówki gospodarczej. Efektem globalizacji jest zatem podatność polskiej gospodarki (i firm) na koniunkturę światową oraz na kryzysy finansowe w różnych regionach świata.

**Rozwój technologii teleinformatycznych** ma swój podstawowy przejaw we wzroście tempa wymiany informacji i adaptowaniu systemów komputerowych do zarządzania firmami. Technologie te adaptowane są w Polsce – w naszej ocenie – zbyt wolno. Nosicielami modernizacji są przede wszystkim firmy sektora finansowego, operatorzy telekomunikacyjni oraz młode pokolenie pracowników (różnych branż) korzystających z Internetu jako środka dostępu do danych oraz narzędzia komunikowania się.

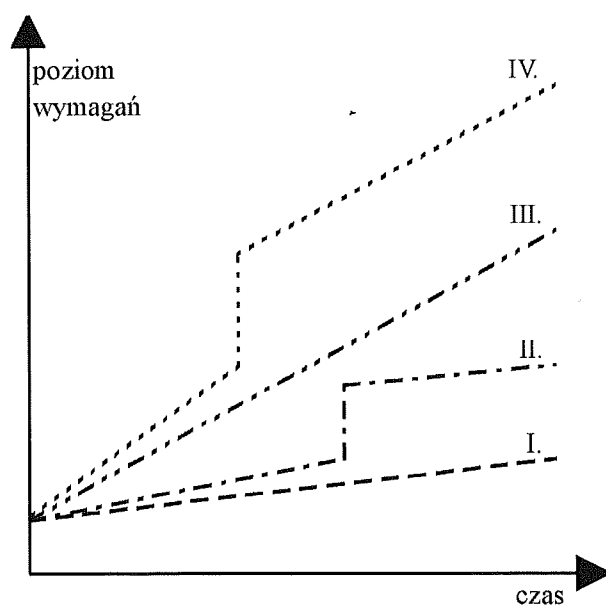
Właśnie młode pokolenie kadr w przedsiębiorstwach jest podstawowym nośnikiem **zmiany wzorców kulturowych**. Duże aspiracje i spora mobilność wykształconej młodzieży stawiają Polskę w obliczu przełomu pokoleniowego w sposobie pojmowania i prowadzenia biznesu oraz w sposobie myślenia o indywidualnych ścieżkach kariery. Wraz z rozwarstwieniem zamożności, kreuje się pokaźna grupa ludzi ubogich, mających poczucie krzywdy, a równocześnie „zarażonych” wizją osobistego dobrobytu. Konsumpcjonizm, roszczeniowość i podatność na patologie (w tym przestępczość) – to cechy wielu członków tej grupy.

**Nieprzewidywalność warunków prowadzenia biznesu** wynika z dojrzewania rynku i nasilania się konkurencji (w tym wskutek globalizacji). Ale w dużym stopniu czynnikami są „nieprzewidziane” zmiany w technologiach, zachowaniach społecznych i decyzjach polityczno-prawnych. Rośnie zatem dynamika otoczenia, nasilają się tendencje do zmian skokowych, powodujących nieciągłość warunków zarządzania. Naszym zdaniem, spadać będzie w Polsce potrzeba zarządzania strategicznego, rozumianego (prymitywnie) jako zdolność do kształtowania i realizacji długofalowej koncepcji firmy.

Jeśli odwołać się do modelowej ilustracji sytuacji firm, to (por. rys. 1) efektem zmian w gospodarce



polskiej, zbieżnym z tendencjami gospodarki światowej, jest przesunięcie warunków prowadzenia biznesu z modelu „I” (zmiany leniwe i ciągłe) do modelu IV (zmiany dynamiczne i skokowe).



Rys. 1. Rodzaje zmian w otoczeniu. Zmiany: leniwe (I, II) – dynamiczne (III, IV), liniowe (I, III) – skokowe (II, IV)

### Przedsiębiorstwo w burzliwych czasach

**N**ie jest prawdą, że między zmianami warunków zewnętrznych a decyzjami (strategiami) zarządów i właścicieli firm zachodzi prosty związek przyczynowo-skutkowy. Samodzielność, bądź przynajmniej autonomia decyzyjna, powoduje, że firmy zachowują się na różne sposoby, różniące się poziomem wrażliwości na zmiany w otoczeniu. W tekście poniżej i na rysunku 2. zilustrowaliśmy trzy strategie: bierną, reaktywną i proaktywną. Dalej omawiamy też strategię aktywną, nazywaną przez nas koncepcją dynamicznego przedsiębiorstwa, stojącą w opozycji do tradycyjnych sposobów prowadzenia polskiej firmy.

**Strategia bierna** opiera się na braku wiary w trwałość zmian wpływających na biznes firmy. Menedżerowie często stają się ofiarami dysonansu poznawczego i nie przyjmują do wiadomości faktu nieodwracalności niektórych zmian. Rezultatem jest głęboka wiara w rękę opatrzności, która zawróci bieg zdarzeń zewnętrznych. Skutkiem jest opór przed zmianą, obecny nie tylko wśród związkowców, ale i na najwyższych szczeblach menedżerskich. Jedyne zmiany, jakie następują, nie są znaczące:

- mają charakter pozornej rekonstrukcji inspirowanej przez kierownictwo firmy i/bądź
- są wynikiem samoregulacji występującej w systemie społecznym firmy. Strategia bierna, na ogół nieświadoma, jest oczywiście kryzysogenna.

**Strategia reaktywna** to dla nas *reagowanie pod przymusem*. W momencie uświadomienia sobie w systemie organizacyjnym nieodwracalności zmian zewnętrznych, następują inicjatywy na rzecz rekonstrukcji firmy. Czynnikiem różnicującym naszą ocenę strategii reaktywnej jest czas odpowiedzi na zdarzenia zewnętrzne. Długotrwałość reakcji zazwyczaj każe sytuować strategię reaktywną wśród zachowań kryzysogennych. Takiej negatywnej konotacji nie ma (czy też: nie musi mieć) reakcja w krótkim czasie, niezbędna w każdej firmie działającej w dynamicznym, ograniczenie poznawalnym otoczeniu.

**Strategia proaktywna** w swojej naturze ma przewidywanie przyszłości i reagowanie na zdarzenia, zanim one nastąpią. Służą temu systemy monitoringu otoczenia, planowanie scenariuszowe i gotowe projekty decyzji – przygotowanych na wypadek sytuacji „niespodziewanych”, często wdrażane odpowiednio wcześniej. Oczywiście, strategia proaktywna jest obciążona ryzykiem błędu wynikającym z ograniczonych możliwości prognozowania czy (co często jest określeniem właściwszym) wróżenia przyszłości.

Selekcja spośród trzech powyższych strategii (o ile w ogóle jest uświadomiona) pozostaje pod wpływem systemu społecznego firmy i subkultury środowiska kierowniczego. Te czynniki mogą powodować – biorąc pod uwagę naturalny konserwatyzm struktur charakterologicznych – opóźnienia zarówno w czasie, jak i jakości reakcji na warunki zewnętrzne. Efektem jest zazwyczaj przyjmowanie przez zarządy strategii o niższym poziomie wrażliwości, niż wynikałoby to z oceny sytuacji. W skrajnym przypadku jest to wybór biernej strategii w warunkach uświadomionych ryzyk i ich konsekwencji.

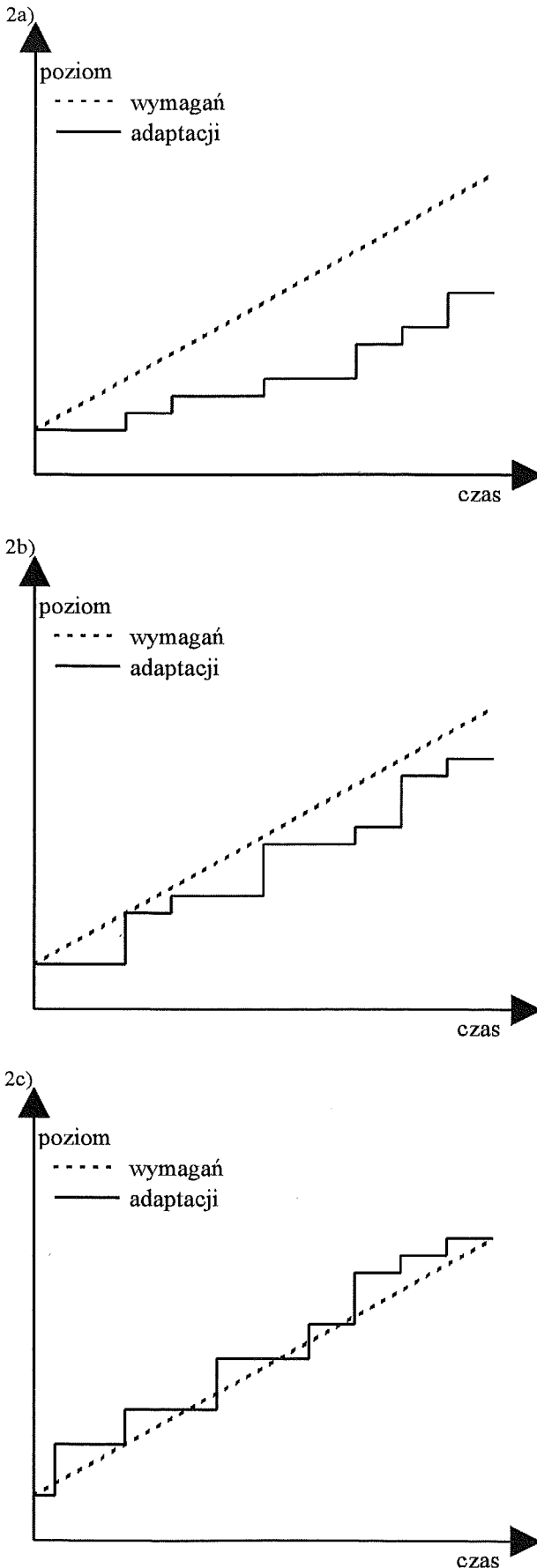
### Potrzeba stabilności

**D**okonywanie zmian pozostaje zatem w sprzeczności z powszechnie odczuwaną przez ludzi potrzebą pewności i bezpieczeństwa. Dotychczasowe sposoby zarządzania i formy organizacyjne nastawione są na unikanie niepewności poprzez dążenie do:

- stabilności relacji władzy organizacyjnej,
- stabilności sposobów działania,
- stabilności relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji.

Sposobem **stabilizowania relacji władzy organizacyjnej** jest hierarchia, która w warstwie kulturowej opiera się na przekonaniu o potrzebie ciągłości układu władzy i podkreślanie emocjonalnego aspektu kierowniczego autorytetu. Prowadzi to do paternalistycznego stosunku między przełożonymi a podwładnymi.

**Stabilizowanie sposobów działania** osiągane jest dzięki standaryzacji produktów, metod pracy i narzędzi. Standaryzacja poprzez tworzenie gotowych wzorów myślenia i działania prowadzi oczywi-



Rys. 2. Strategie wobec otoczenia: 2a) bierna, 2b) reaktywna, 2c) proaktywna

ście do upraszczania rzeczywistości. Porządek utożsamiany jest z powtarzalnością i regularnością procesów. Stąd tendencja do ignorowania zjawisk nietypowych, wyjątkowych i nierutynowych oraz negatywny do nich stosunek. Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji polega bowiem na tworzeniu własnego, przewidywalnego świata – na przekór zmiennej i niepewnej rzeczywistości.

**Stabilizacja relacji między ludźmi** polega na nabywaniu (często: wpajaniu) poczucia przynależności i tożsamości grupowej. Identyfikacji z grupą (systemem organizacyjnym) sprzyja: specjalizacja pracy, brak ruchliwości społecznej i związane z nim poszukiwanie grupy odniesienia oraz konkurencja między grupami (organizacjami) prowadząca do tworzenia systemów kulturowych (wartości, zwyczajów, obyczajów) wyodrębniających i antagonizujących grupy społeczne.

Wzorce kulturowe, wspierające tradycyjne systemy organizacyjne, sprzyjają zatem niskiej tolerancji niepewności. Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należy przede wszystkim tymczasowość i zmienność relacji społecznych i organizacyjnych. W tych warunkach nieskuteczne stają się tradycyjne rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania oparte na przewidywalności zmian zewnętrznych, stabilności celów i procesów zachodzących w firmie. Naszym zdaniem, również w Polsce tradycyjne wzorce kulturowe wyczerpują już swoją efektywność. Szczególnie w warunkach zapóźnienia wobec świata nowoczesnego zarządzania.

### Koncepcja dynamicznego przedsiębiorstwa

**W** warunkiem zastosowania form zarządzania organizacją adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy przedsiębiorstw będą musieli umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie.

Dzięki temu możliwe będzie kreowanie firmy jako (co najmniej) proaktywnej, a często również aktywnej, a więc takiej, która dysponuje zdolnością do świadomego kształtowania warunków swojego działania. Firma aktywna może przybierać dwie zasadnicze postacie: *giganta* lub *innowatora*.

**Firma – gigant** jest w stanie kształtować swoje otoczenie głównie dzięki pozycji monopolu, bądź przynajmniej dominacji rynkowej, szczególnie chronionej koneksjami o charakterze politycznym. Rozwijana w niej funkcja to przede wszystkim lobbying

skierowany do gremiów decydujących o rozwiązaniach prawnych bądź ich skutecznej (bądź nieskutecznej) egzekucji. Oboczną funkcją jest często promocja wizerunku, ukierunkowana na łagodzenie (w oczach interesariuszy) dyskomfortu kontaktu z mało szanowanym partnerem.

**Firma – innowator** z kolei kształtuje swoje otoczenie dzięki nowościom kreującym i/lub zaspokajającym realne potrzeby klientów. Firma tego typu funkcjonuje dzięki zdolności wyłamania się z ekstrapolacyjnego stylu myślenia o biznesie, dzięki radykalnej wizji przyszłości skoncentrowanej na poszukiwaniu innowacji. Taką rolę mogą spełniać zarówno wielkie korporacje innowacyjne (na przykład w sektorach farmaceutycznym czy elektronicznym), jak i małe firmy, oparte na kreatywnym wynalazku.

W naszej ocenie, pierwszy z typów firm aktywnych jest dyskusyjny z punktu widzenia etyki biznesu (nasza ocena wszelako firm tego typu nie wyeliminuje). Dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie takich, którym niedostępne są techniki wywierania wpływów politycznych, dobrym wzorcem może być firma – innowator, którą nazywamy dynamicznym przedsiębiorstwem. Ukształtowanie takiej firmy, która dzięki aktywności uodparnia się na niepewność, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej całkowicie odmiennych od tych, które były akceptowane w firmach określonych przez nas jako biernie czy reaktywne. I tak:

- w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia, oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania; podstawową wartością staje się nie władza jako taka, ale adekwatność relacji władzy do typu wykonywanego zadania – wymusza to zracjonalizowany stosunek do kierowniczego autorytetu,
- w miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązywania; zjawiska nietypowe traktowane są jako źródła inspiracji, a relatywizm ocen – jako zasada,
- zamiast poczucia przynależności pojawia się potrzeba harmonii we współdziałaniu różnych grup społecznych i ich przedstawicieli; decyduje o tym wzrastająca ruchliwość społeczna (wymagająca umiejętności adaptacyjnych), zmienność form organizacyjnych, otwartość na różne sposoby myślenia i działania, konkurencja raczej między ludźmi aniżeli między grupami; wszystkie te czynniki składają do identyfikacji interesów osobistych bez potrzeby lokalizowania ich w określonej grupie odniesienia.

Powyższe postulaty oznaczają destrukcję trzech podstawowych filarów dotychczasowych typów władzy, dzięki którym pracownik mógłby mieć poczucie stabilności. Tradycyjne formy zarządzania oferują zewnętrzne punkty oparcia. Takim punktem oparcia może być przywódca, do którego ma się pełne

zaufanie i który rozstrzyga wszelkie wątpliwości; mogą nim być szczegółowe przepisy zwalniające z obowiązku dokonywania ciągłych wyborów; wreszcie tradycje, zwyczaje, obyczaje, czyli kultura danej grupy społecznej. Wszystko to pomaga uniknąć poczucia niepewności. Ograniczenie własnej niezależności stanowi jednak cenę, którą trzeba za to zapłacić.

Tymczasem kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji pracownika. Dokonuje się to poprzez ● ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji pracy i ● znajdowanie punktów oparcia we własnej wiedzy, umiejętności i doświadczeniu profesjonalnym. Pracownik staje się znacznie bardziej niezależny, ale zarazem niepewność generowana przez otoczenie organizacji staje się w znacznym stopniu jego własnym problemem (do rozwiązania). Pracownik, pozbawiony zewnętrznych punktów oparcia, staje się skazany na samodzielne radzenie sobie z niepewnością towarzyszącą jego aktywności zawodowej.

## W drodze do dynamicznego przedsiębiorstwa

**Na** świadome upowszechnienie cech firmy aktywnej i innowacyjnej, a co za tym idzie wzorców kultury wysokiej tolerancji niepewności, wpływ mają trzy podstawowe czynniki:

- kształcenie pracowników – w kierunku zdolności korzystania z informacji, wyzwalania kreatywności i potrzeby zmian oraz budowania kompetencji współdziałania w grupie – zharmonizowanego z rozbudzoną potrzebą osiągnięć i silnym poczuciem własnej wartości,
- styl kierowania – sprzyjający usamodzielnieniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji, również (a może przede wszystkim) niekonwencjonalnych,
- rozwiązania organizacyjne – sprzyjające zwiększeniu elastyczności funkcjonowania organizacji; polegają one przede wszystkim na dekompozycji tradycyjnych struktur w celu budowy dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz firmy (struktury zadaniowe) i wokół niej – wynikających często z rozbicia firmy na mniejsze, współpracujące ze sobą na zasadach komercyjnych firmy.

Tematy powyższe będziemy rozwijać w kolejnych opracowaniach.

## Zakończenie

**D**ynamiczne przedsiębiorstwo – również w określonych powyżej ramach – nie jest „skazane na sukces”. Menedżerów przestrzegamy przed deterministycznym widzeniem świata zarządzania i przed bezkrytycznym czerpaniem ze wzorców płynących z teorii organizacji.

Ilość zmiennych wpływających na los firmy wymyka się bowiem naukowemu poznaniu – szczególnie w czasach rosnącej dynamiki zdarzeń i malejącej ich przewidywalności.

W artykule formułujemy i uzasadniamy generalną rekomendację dla menedżerów: jeśli chcesz zachować swoją konkurencyjność – bądź aktywny (bądź przynajmniej proaktywny), obserwuj otoczenie, przewiduj i reaguj o czasie, zważaj na tendencje w zarządzaniu na świecie, spodziewaj się rewolucji kulturowej i teleinformatycznej i jej skutków we własnej firmie, ucz się kształtować nową kulturę firmy, nastawioną na wysoką tolerancję niepewności. Jednak zdajemy sobie sprawę z faktu, że we współczesnym biznesie rośnie rola czynników najtrudniejszych w naukowym opisie – wizjonerstwa, menedżerskiej intuicji czy – po prostu – nosa do interesów.

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski,  
Czesław Sikorski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEMANS W.G., *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992.
- [2] BRATNICKI M., *Restrukturyzacja: przygotowanie do zmian*, Akademia Zarządzania w Łodzi, Bełchatów 1999 [materiał powielany].
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu*, PWN, 1993.
- [4] DRUCKER P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993.
- [5] HAKANSSON H., JOHANSSON J., *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial*

*Networks*, [w:] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988.

[6] MATTSSON L.-G., *Management of Strategic Change in a „Markets-as-Networks” Perspective*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988.

[7] PETERS T., *Liberation Management*, Pan Books, 1993.

[8] ROBERTS K.H., *On Looking at the Elephant: An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations*, „Psychological Bulletin”, Nr 5/1970.

[9] SIMS H.P., MANZ Ch.C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley&Sons, 1996.

[10] SNOW C.C. i THOMAS J.B., *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN DE VEN A. (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993.

Artykuł przygotowany w ramach programu Akademii Zarządzania w Łodzi pod patronatem „Przeglądu Organizacji”. Za możliwość prezentacji i chęć dyskusji też artykułu autorzy dziękują Zarządowi Elektrowni Bełchatów SA – gospodarzowi sesji, która odbyła się 8 czerwca 1999 r. oraz słuchaczom i uczestnikom dyskusji – prezesom firm ziemi łódzkiej.

Dr Piotr Dwojacki jest adiunktem w Uniwersytecie Gdańskim i współorganizatorem Akademii Zarządzania w Łodzi, prof. dr hab. Bogdan Nogalski jest dyrektorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, prof. dr hab. Czesław Sikorski jest prodziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

*Benjamin Graham*

# Mądry inwestor

Klasyczny bestseller na temat inwestowania z wprowadzeniem i dodatkiem Warrena E. Buffetta

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

BENJAMIN GRAHAM (1894–1976), ojciec „inwestowania wartości”, był przypuszczalnie najbardziej wpływowym inwestorem wszechczasów. Jego książki stanowią klasykę w swej dziedzinie; a *Mądry inwestor* (z 1949) oraz *Securities Analysis* (z 1934) sprzedają się nieprzerwanie od pierwszego wydania. Życie i dzieło Benjamina Grahama zainspirowały wielu najsłynniejszych dzisiejszych biznesmenów; wśród nich Warrena Buffetta.

*Mądry inwestor* to klasyczny bestseller Benjamina Grahama, największego być może doradcy inwestycyjnego naszego stulecia. Zostały w nim przedstawione zdrowe i bezpieczne zasady inwestowania, które dowodziły swej skuteczności przez prawie pięćdziesiąt lat i sprawiły, że dzieło to nie-

mal powszechnie uznawane jest za najlepszy na świecie przewodnik dla inwestorów.

Od roku 1949, kiedy ukazało się pierwsze wydanie tej książki, uczy ona i inspiruje setki tysięcy ludzi. Uwzględniając potrzeby zarówno ostrożnych, jak i bardziej przedsiębiorczych inwestorów, pomaga im się uchronić od poważnych błędów i wskazuje, w jaki sposób mogą wypracować długookresowe strategie zapewniające komfort podróży w krainę inwestowania.

Procesy rynkowe z upływem lat potwierdzały mądrość podstawowych idei Benjamina Grahama, dlatego też wielu Czytelników z pewnością się przekona, że *Mądry inwestor* jest najważniejszą z przeczytanych przez nich książek na temat udanego inwestowania.