

# Doskonałość w zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 7-9

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Józef Machaczka

Każde osiągnięcie jest niedoskonałe, a każda niedoskonałość ma wartość jedynie jako zapoczątkowanie doskonałości, ta zaś sama w sobie jest złudzeniem. Aforyzm ten dobrze oddaje rolę, jaką pojęcie doskonałości powinno odgrywać w zarządzaniu. Dążący do doskonałości menedżerowie różnych szczebli zdają sobie sprawę z konsekwencji upływu czasu i towarzyszącej mu entropii, nie oczekują więc biernie na nadejście lepszych czasów, ale starają się wprowadzać zmiany.

Począwszy od opublikowania książki *In Search of Excellence* przez T. Petersa i R. Watermana zainteresowanie problematyką doskonałości w zarządzaniu nie słabnie. Można nawet dostrzec tutaj pewne przejawy instytucjonalizacji, by wspomnieć chociażby powołanie przy Uniwersytecie w Newcastle Centrum Doskonałości Biznesu (Centre for Business Excellence). Według badaczy tego Centrum doskonałość w biznesie ma dwie charakterystyczne cechy: po pierwsze, uznanie własnej niedoskonałości i, po drugie, poświęcenie na rzecz ciągłego doskonalenia. Stąd możemy z całym przekonaniem stwierdzić, iż w zarządzaniu najważniejsze jest podążanie w określonym kierunku, nieustanna troska o rozwój. Proces ten możemy rozpatrywać w trzech podstawowych wymiarach: strategicznym, organizacyjnym i kulturowym.

Niektórzy uważają, że wraz z pojawieniem się nowych koncepcji zarządzania powinno się wprowadzać nowe słownictwo<sup>1)</sup>. Wydaje się jednak, iż nadużywanie tej możliwości może doprowadzić do chaosu. Narazamy się na utratę komunikacji i powstanie nieporozumień. Stąd zachowując ogólne, klasyczne już wymiary konceptualne systemów zarządzania w postaci strategii, struktury i kultury organizacyjnej, wskażemy na te aspekty doskonałości zarządzania, które naszym zdaniem aktualnie determinują osiąganie w nim sukcesów.

## Wymiar strategiczny doskonałości w zarządzaniu

**D**ziałania strategiczne przejawiają się raczej w zamiarach niż w możliwościach, bardziej w „chcieć” niż „móc”. Teza ta tylko z pozoru jest kontrowersyjna. Z pewnością nie należy jej odnosić tylko do ambicji bez pokrycia czy działań podejmowanych bez właściwego rozpoznania sytuacji. Odnoszący sukcesy menedżerowie ciągle poszukują nowych możliwości i rozwiązań, ponosząc ryzyko podejmowanych decyzji. Określają nie tyle granice możliwych działań, koncentrują się nie tyle na uzyskiwaniu konkretnych odpowiedzi, co na formułowaniu inspirujących pytań i wyszukiwaniu okazji. Skuteczni mene-

dżerowie mogą mylić się w wielu szczegółach, ale nie popełniają zwykle błędów w sprawach zasadniczych. Potrafią ogarniać problemy w sposób całościowy, tak jakby unosiliby się ponad nimi. Zdolność ta umożliwia im widzenie zjawisk w ich wzajemnych zależnościach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Strategie nie realizują się same. Złe wykonanie może zniweczyć nawet najbardziej ambitne plany, a dobre może uratować niejedną niedopracowaną strategię. Dlatego ogromne znaczenie ma właściwa integracja procesu kształtowania strategii z wprowadzaniem jej w życie.

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych strategię często utożsamiano z planem strategicznym, akcentującym rolę wieloletnich prognoz i doskonalenie reakcji na zmiany otoczenia. Kiedy jednak otoczenie (a nawet burzliwe) sytuacja zmieniła się. Kształtowanie strategii to proces kreowania przyszłości, proces całościowego komponowania zasobów przedsiębiorstwa i doskonalenia integracji planowania strategicznego z wdrażaniem strategii. W szczególności zarządzanie strategiczne wprowadza elementy jakościowe i stoi w opozycji do biurokratycznego i często bezsensownego operowania na liczbach, charakteryzującego często planowanie strategiczne. Planowanie strategiczne okazało się niewystarczające, gdyż współczesne wyzwania i problemy rozwojowe nie mają zwykle prostych rozwiązań technicznych; dotyczą raczej wyboru celów, niż środków ich realizacji.

Istotę związku między przywództwem (rządami) a zmianami, które są właściwe wszelkim ludzkim rzeczom, niezwykle trafnie ujął Niccolo Machiavelli, pisząc: „kraje żyjące w spokoju często jakby dla zmiany przechodzą w stan niepokoju, aby z kolei od tych nieporządków przejść do rządności. Natura bowiem nie dozwoliła spocząć dziełom ludzkim w ich nieustannym dążeniu ku doskonałości i gdy osiągną one stan najwyższy, nie mogąc już posuwać się wyżej, poczynają zstępować. Kiedy zaś wskutek nieporządków najniższy stan osiągną, wtedy z konieczności zaczynają wznośić się; i znowu z dobrego przechodzą w złe, a ze złego w dobre. Cnota bowiem sprowadza spokój, spokój daje gnuśność, a ta prowadzi do zaniedbań ściągających ruinę. I znowu z upadku powstaje porządek, z porządkiem cnota, z niej sława i powodzenie”<sup>2)</sup>.

Strategiczny wymiar doskonałości w zarządzaniu, którego istotę stanowi „orientacja rozwojowa”, zakłada, że:

- przedsiębiorstwa (organizacje) powstają i zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, któremu jednak mogą się przeciwstawiać, podejmując starania o przetrwanie,



- przedsiębiorstwa (organizacje) muszą nieustannie poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi,
- czas i wielkość przedsiębiorstwa (organizacji) nie są jedynymi wyznacznikami stanu, w jakim się przedsiębiorstwo (organizacja) znajduje,
- rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danego przedsiębiorstwa (organizacji) „polu sił”, którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost lub kryzys.

Działania menedżerskie nie mogą mieć jedynie charakteru pasywnego, polegającego na likwidacji zaistniałych kryzysów lub łagodzeniu ich skutków. Odnośzący sukcesy menedżerowie potrafią wystarczająco wcześniej identyfikować powstające zagrożenia i nadarżające się okazje. Potrafią analizować i oceniać potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie niezbędnych zmian, jakie należy dokonać w przedsiębiorstwie, zanim wejdą w okres stagnacji.

Strategiczne interwencje menedżerów mogą polegać na transformacji, bądź restrukturyzacji<sup>3)</sup>.

Z transformacją mamy do czynienia wówczas, gdy interwencja ma charakter antycypacyjny i zapobiegawczy, tzn. kiedy chodzi o poprawę sprawności działalności przedsiębiorstwa, którego wyniki stają się coraz mniej zadowalające, ale jeszcze nie oznaczają kryzysu. Transformacja dotyczy więc wcześniejszych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa. Podejmowane tutaj działania mogą być zorientowane do wewnątrz (rozwój wyrobu, rozwój rynku, dywersyfikacja) lub na zewnątrz (fuzje, przejęcia, alianse).

Transformacja jest rzadką sztuką „patrzenia poza horyzont”. Dlatego Ch. Handy proponuje uzupełnić klasyczną krzywą S, ilustrującą rozwój przedsiębiorstwa o drugą krzywą, rozpoczynającą się, zanim poprzednia zacznie opadać<sup>4)</sup>. Według tego autora „mądrzy są ci, którzy rozpoczynają drugą krzywą..., ponieważ na tym polega droga przez paradoks, droga do zbudowania nowej przyszłości przy zachowaniu teraźniejszości. Druga krzywa, czy to będzie nowy produkt, czy nowy sposób działania, nowa strategia, czy nowa kultura, będzie jednak w sposób wyraźny odmienna od starej”<sup>5)</sup>.

Restrukturyzacja, w odróżnieniu od transformacji, to proces naprawczy przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie. Stan, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo, osiągnięte przez nie wyniki są coraz gorsze i jeśli nie zostanie dokonana zasadnicza jego przebudowa, to grozi mu upadek. Restrukturyzacja stawia przed menedżerami zupełnie inne wyzwania niż transformacja. O ile pierwsze inspirowane są głównie przez wierzycieli i udziałowców, to drugie powinny być podejmowane przez kadre menedżerską przedsiębiorstwa, orientującą się na innowacje, doskonalenie i rozwój.

### Wymiar organizacyjny doskonałości w zarządzaniu



akolwiek żadna forma organizacyjna bezpośrednio nie prowadzi do sukcesu lub kryzysu, to jednak wyniki badań wyraźnie wska-

zuja, iż pewne rodzaje struktur organizacyjnych sprzyjają osiąganiu przez przedsiębiorstwa sukcesów, a inne nie. Na przykład w Niemczech, wśród firm odnoszących sukcesy dominują te, które posiadają struktury dywizjonalne i ich odmiany (ok. 70%), podczas gdy firmy bez sukcesów w większości mają struktury funkcjonalne (ok. 60%)<sup>6)</sup>. Nie bez powodu więc struktury typu M (*Multidivisional Structure*) zostały uznane za „największy wynalazek” amerykańskiego biznesu w XX wieku<sup>7)</sup>.

Przejdzie od struktury funkcjonalnej do dywizjonalnej nie jest łatwe, wymaga czasu, a nade wszystko stwarza problemy koordynacji i kontroli.

U podstaw tworzenia struktur dywizjonalnych leży przekonanie o korzyściach tworzenia samodzielnych, autonomicznych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za osiągane rezultaty swoich działań (tzw. centra odpowiedzialności – *Responsibility Center*). Zwiększanie zakresu autonomii sprzyjać ma przede wszystkim doskonaleniu koordynacji i zmniejszaniu jej kosztów, chociaż w istocie chodzi tutaj o poszukiwanie optymalnego kompromisu między kosztami koordynacji a kosztami autonomii.

Centrum odpowiedzialności może być każda jednostka organizacyjna, której kontrola i nadzór odbywa się poprzez koszty lub dochody. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje centrów odpowiedzialności. Są to: centra inwestycji, zysków i kosztów, przy czym, jak wykazują badania, firmy odnoszące sukcesy wyróżniają się tym, iż wykorzystują centra kosztów (36%). Interesujące jest to, że udział centrów zysków występuje w podobnym zakresie u firm odnoszących sukcesy i firm bez sukcesów (odpowiednio 40% i 46%)<sup>8)</sup>.

W ostatnich latach, w szczególności pod wpływem internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw, ich rozwój strukturalny będzie zmierzał do rozbudowywania powiązań typu sieciowego, a nie hierarchicznego. Rozpiętość i zasięg kontroli (*span of control*) powinien być zastępowany zasięgiem komunikacji (*span of communication*) wspomaganym przez nowoczesną technikę informacyjną.

Istotny wpływ na kształtowanie się nowoczesnych rozwiązań strukturalnych wywiera również tzw. filozofia procesu, upatrująca istotę racjonalności działań nie w wypreparowanych i egoistycznych działaniach jednostek zmierzających do maksymalizacji swojej satysfakcji, lecz w racjonalności zbiorowej, świadomie działającej na rzecz przetrwania i rozwoju<sup>9)</sup>. Praktyczną egzemplifikacją tych koncepcji na gruncie struktur organizacyjnych są koncepcje struktur procesowych, orientujących się na zintegrowany przebieg procesów w przedsiębiorstwie (np. *Business Process Reengineering*).

### Wymiar kulturowy doskonałości w zarządzaniu



ielu badaczy wskazuje, że u progu XXI wieku przyszłość należeć będzie do tych, którzy potrafią tworzyć przedsiębiorstwa transformacyjne. Pojawiają się tutaj zresztą inne, mniej lub bardziej trafne określenia, takie jak przedsiębiorstwa

ruchliwe<sup>10</sup> (*agile company*) czy przedsiębiorstwa żywotne<sup>11</sup> (*living company*). Przedsiębiorstwo transformacyjne realizuje formułę samodoskonalenia, w związku z czym odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna ma kluczowe znaczenie. Współczesne koncepcje kształtowania kultury organizacyjnej opierają się na dwóch podstawowych filarach: wzbogacaniu wiedzy i ciągłym doskonaleniu, co w konsekwencji sprawia, iż możemy mówić o kulturze ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Pierwsze koncepcje kultury ciągłego doskonalenia znajdujemy już w pracach I. Ansoffa w postaci tzw. kultury kreatywnej. Charakteryzują ją takie atrybuty, jak: nowatorskie perspektywy, stałe poszukiwanie nowatorskich zmian i preferowanie ryzyka. Kultura ta według I. Ansoffa zawiera się w sloganie „stwórz przyszłość”<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwo, chcące dynamicznie kształtować kulturę doskonalenia, musi podejmować wyzwania zmieniającego się otoczenia, nie tylko przetwarzać wiedzę, ale również ją tworzyć. Organizacyjne tworzenie wiedzy to „zdolność całej korporacji do wytwarzania nowej wiedzy, jej upowszechniania oraz wdrażania w produktach, usługach i systemach organizacji”<sup>13</sup>.

Współcześni menedżerowie powinni starać się opanować umiejętności sprzyjające organizacyjnemu tworzeniu wiedzy. Są to: intencje kadry kierowniczej i wzbudzanie przez nie zaangażowania pracowników, autonomia, niestabilność i twórczy chaos, nadmiarowość (redundancja) oraz różnorodność. Stosowanie tych zasad powoduje, że pracownicy porzucają *status quo* i skłonni są poszukiwać nowych rozwiązań.

Zmieniać się powinny również zasady i kultura kontroli oraz nadzoru. Można wyrazić zdziwienie, jak trudno toruje sobie drogę wśród kadr menedżerskich zasada tzw. podwójnej pętli uczenia się sformułowana przez C. Argyrisa. Rezultaty ekonomiczno-finance przedsiębiorstwa są oczywiście warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu. Nie może być bowiem rozwoju bez troski o reorientację przedsiębiorstwa, starań o unikanie stagnacji i chęci do wykorzystywania pozyskiwanych informacji w zakresie korygowania szeroko rozumianych celów, a nie tylko bezpośrednich wyników. Chodzi przecież nie tylko o rozwiązywanie bieżących problemów, ale o nieustanne doskonalenie, tworzenie czegoś nowego.

Kultura organizacyjna stanowi swego rodzaju „klej” integrujący wszystkie pozostałe elementy przedsiębiorstwa. Można przewidywać, iż w najbliższej przyszłości będą zachodzić istotne zmiany w zapotrzebowaniu na kwalifikacje i umiejętności menedżerskie. Dotychczas bowiem uwagę zwracano głównie na tzw. umiejętności twarde (*hard skills*), związane z opanowaniem takich zagadnień, jak: marketing, finanse, rachunkowość czy prawo. W przyszłości kluczową rolę odgrywać będą umiejętności miękkie (*soft skills*), takie jak: techniki negocjacji, tworzenie innowacyjnego klimatu pracy, kreatywność, praca w zespole czy kompetencje społeczne.

Ważnym wreszcie wyzwaniem dla kadr menedżerskich w różnych krajach stają się kompetencje i umiejętności w zakresie współpracy międzykulturowej. Traktowanie współpracy z ludźmi o innej tożsamości kulturowej nie jako problemu, lecz jako szansy. Tradycyjne korzyści ekonomii skali i ekonomii zakresu pojawiają się bowiem również wtedy, gdy wykorzystywane są różne narodowe umiejętności w zespołach mieszanych (*teamach*). Można się spodziewać, że korzyści te zostaną wykorzystane również przez Polskę w następstwie członkostwa w Unii Europejskiej i szerszego wykorzystywania szans, jakie stwarza globalizacja.

Józef Machaczka

#### PRZYPISY

- 1) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, 69.
- 2) N. MACHIAVELLI, *Historie florenckie*, PWN, Warszawa-Kraków 1990, s. 249.
- 3) S. SLATTER, S. LOVETT, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 6.
- 4) CH. HANDY, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 54.
- 5) *Ibidem*, s. 56.
- 6) G. ROMMEL, *Simplicity Wins. How Germanys Mid-Sized Industrial Companies Succeed*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- 7) E. DOMAŃSKA, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
- 8) G. ROMMEL, *op.cit.*, s. 166.
- 9) J. STACEWICZ, *Ewolucja myślenia o przyszłości*, [w:] *Filozofia myślenia o przyszłości*, RCSS, Warszawa 2002, s. 7.
- 10) H.-J. WARNECKE, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- 11) A. De GEUS, *The Living Company*, „Harvard Business Review”, March–April 1997, s. 51–59.
- 12) H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- 13) I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 19.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [3] ARMSTRONG M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- [4] De GEUS A., *The Living Company*, „Harvard Business Review”, March–April 1997.
- [5] HANDY CH., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- [6] MACHACZKA J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [7] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
- [8] SLATTER S., LOVETT D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [9] ROBBINS S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Autor – prof. dr hab. Józef Machaczka, kierownik Katedry Podstaw Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.