

DANES-PICTA.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

Kpt. dypl. Grzegorz KWAŚNIAK

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE
W OBSZARZE SIŁ ZBROJNYCH
W WARUNKACH RADYKALNYCH
ZMIAN OTOCZENIA

Rozprawa doktorska



58653

WARSZAWA

2005



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY

kpt. dypl. Grzegorz KWAŚNIAK



ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W OBSZARZE SIŁ ZBROJNYCH W WARUNKACH RADYKALNYCH ZMIAN OTOCZENIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

Pod kierunkiem naukowym
plk. dr. hab. Cezarego Rutkowskiego

WARSZAWA 2005

SPIS TREŚCI

CZEŚĆ WSTĘPNA

1. WPROWADZENIE.....	4
2. ZARYS METODOLOGICZNEJ KONCEPCJI PRACY.....	10
3. PROBLEMY EWOLUCJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W OBSZARZE SZ RP.....	16
4. MERYTORYCZNE PODSTAWY PRZYJĘTE W PRACY.....	23

CZEŚĆ GŁÓWNA

1. WARUNKI ROZWOJU ŚWIATA JAKO WYZWANIE DLA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	52
1.1. Prognozowane uwarunkowania rozwoju świata	53
1.2. Trendy cywilizacyjne a świat organizacji i zarządzania	65
1.2.1. Rewolucja informacyjna oraz tworzenie społeczeństwa informacyjnego ..	67
1.2.2. Integracja ekonomiczna przy jednoczesnej dezintegracji politycznej	72
1.2.3. Ścieranie się kultur, religii i systemów wartości	76
1.2.4. Zmiany w strukturze ludności i dynamice demograficznej	82
1.2.5. Eskalacja turbulencji otoczenia - w obszarze bezpieczeństwa.....	86
1.3. Eskalacja turbulencji otoczenia jako wyzwanie dla organizacji (w tym SZ) i zarządzania strategicznego nimi w przyszłości	95
1.3.1. Eskalacja turbulencji otoczenia jako wyzwanie dla organizacji	98
1.3.2. Zarządzanie strategiczne w warunkach turbulencyjnego otoczenia	109
1.3.3. Podstawowe problemy SZ i zarządzania strategicznego w obszarze SZ w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia	117

2. CECHY I WŁASNOŚCI SZ JAKO ORGANIZACJI POŻĄDANE/ KONIECZNE W WARUNKACH ESKALACJI TURBULENCJI OTOCZENIA.....	132
2.1. Cechy i własności organizacji (w tym SZ) w ujęciu ogólnym	135
2.2. Cechy i własności SZ jako organizacji w kontekście ich specyficznych właściwości	154
3. CECHY I WŁASNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W OBSZARZE SZ POŻĄDANE/KONIECZNE W WARUNKACH ESKALACJI TURBULENCJI OTOCZENIA	169
3.1. Cechy i własności zarządzania strategicznego (w tym w obszarze SZ) w ujęciu ogólnym	170
3.2. Cechy i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście jego specyficznych właściwości	184
<i>CZEŚĆ KOŃCOWA</i>	
ZAKOŃCZENIE	197
BIBLIOGRAFIA	211
SPIS RYSUNKÓW	216

CZEŚĆ WSTĘPNA

1. WPROWADZENIE

Po okresie długotrwałego i względnie stabilnego rozwoju, w **drugiej połowie XX wieku świat został ogarnięty zaskakująco gwałtownymi zmianami**. Zmianami już nie tylko gospodarczymi i społecznymi, w wymiarze sektorowym i lokalnym, ale zmianami o charakterze i zasięgu największym z możliwych - **zmianami systemowymi na podłożu przekształceń cywilizacyjnych**. Wiele z tych zmian niesie ze sobą skutki obecnie trudne do przewidzenia, a znaczna część zjawisk i procesów jest w ogóle nierozpoznawalna, z natury rzeczy niemożliwa do przewidzenia.

Świat wszedł w fazę **burzliwości, zmienności, nieprzewidywalności**, w okres gwałtownych innowacji oraz szybkich i **radykalnych zmian**. Jest to czas niebezpieczny, nieobliczalny, w którym często nie da się przewidzieć nawet stosunkowo bliskiej przyszłości. Dziś najbardziej uzasadnionym jest przypuszczenie, że **jutro będzie inne niż dziś, że nastąpi zmiana**, że nasza sytuacja zmieni się w sposób **radykalny**. Zmian tych w dużej mierze nie można jednak ani zaplanować, ani przewidzieć. Możemy co najwyżej kształtować świadomość zmian, konstruować organizacje w większym stopniu zdolne do przetrwania oraz funkcjonowania w tych burzliwych warunkach, jak również tworzyć służące temu zasoby strategiczne organizacji¹.

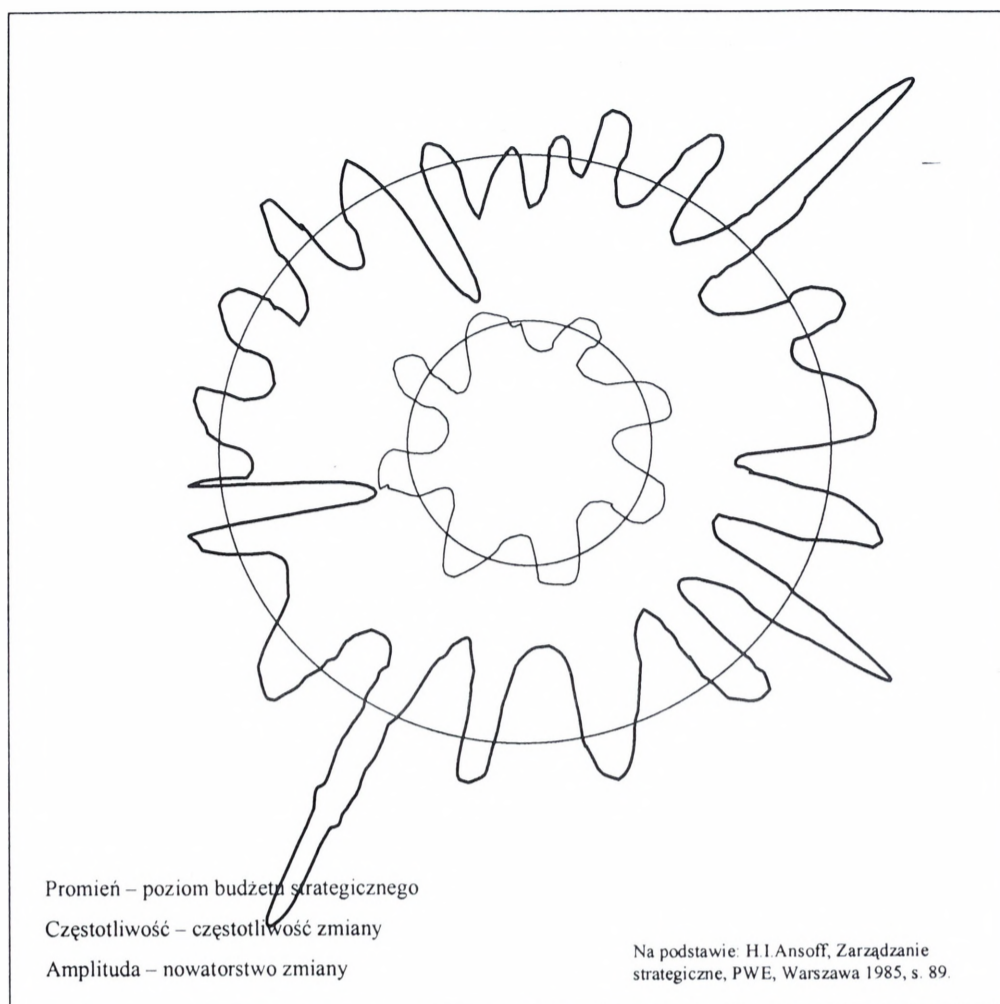
H.I. Ansoff ten gwałtowny wzrost ilości, skali i tempa zmian nazywa „**eskalacją turbulencji otoczenia**”², charakteryzując go za pomocą następujących cech zobrazowanych na rysunku 1, na którym:

1. Orbity wyrażają charakterystyczne **stany turbulencji**;
2. Promień orbity pokazuje **budżet strategiczny**;
3. Częstotliwość oscylacji na każdej orbicie jest **częstotliwością zmiany** na danym poziomie turbulencji;
4. Amplituda oscylacji jest **miarą nowatorstwa** zmiany na odpowiednich orbitach.

Terminowi „eskalacja turbulencji otoczenia” nadaje się w pracy znaczenie określające zjawisko, proces, trend, sytuację, w której wzrost nowości, szybkości oraz złożoności zmian w otoczeniu, powoduje wzrost intensywności otoczenia i konieczność radykalnego zwiększenia budżetu strategicznego w celu przetrwania oraz permanentny „głód czasu”.

¹ K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987, s. 80.

² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 88.



Rys. 1. Orbitalna analogia turbulencji

Zjawisko eskalacji turbulencji otoczenia w naturalny sposób stworzyło zapotrzebowanie na nowy rodzaj wiedzy, która mogłaby wspomóc praktyków w rozwiązywaniu problemów organizacji i zarządzania w warunkach radykalnie nowych dla nich sytuacji. Burzliwość zmian w otoczeniu organizacji oraz prognozy eskalacji tego trendu zbiegły się w czasie z kształtowaniem się i rozwojem nowej teorii (koncepcji) zarządzania organizacjami – **teorii zarządzania strategicznego**. Jako początek kształtowania się tej nowej dziedziny wiedzy przyjmuje się koniec lat 60. XX wieku. Pierwotne podejście do zarządzania strategicznego powstało jako odpowiedź na problemy organizacji w sytuacjach wymagających prognozowania działania w długich okresach³. Z czasem nastąpiła ewolucja zainteresowań badawczych w stronę innych podejść, a szczególnie w stronę formułowania strategii w sytuacjach zagrożenia przetrwania⁴.

³ Szerzej o tym problemie w dalszej części pracy na s. 34.

⁴ Szerzej o tym problemie [w:] K. Obłój, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 33.

Współcześnie zarówno w języku potocznym, jak i w pracach fachowych, specjalistycznych, a także w większości publikacji naukowych zarządzanie strategiczne postrzegane, traktowane i definiowane bywa najczęściej jako **najwyższy poziom zarządzania**. Trzeba jednak zastrzec, że jest to tylko jedno z wielu możliwych podejść – zależne od przyjętego kryterium (celów, planu, otoczenia, czasu, zmiany, itd.) lub dowolnego ich zbioru. W teorii oraz praktyce organizacji i zarządzania, termin „zarządzanie strategiczne” funkcjonuje już od kilku dziesiątków lat, doczekał się bogatej biografii, nadawane mu są zdecydowanie różne znaczenia wyprowadzane z kwestii o wiele szerszych i ogólniejszych niż tylko poziomy zarządzania⁵.

Trudna do przewidzenia, burzliwa przyszłość to czas nie tylko wielkich **zagrożeń**, **niebezpieczeństw**, ale również, a może przede wszystkim - czas wielkich **szans i korzyści**. Szans jednak jedynie dla tych, którzy potrafią te nowe realia zrozumieć, zaakceptować i wykorzystać. O ile dziś zasadniczym problemem dla organizacji jest zdobycie przewagi nad konkurencją, osiągnięcie jak najwyższego zysku, jak najlepszej pozycji na rynku - o tyle w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia kwestią zasadniczą będzie **walka o byt, o przetrwanie**. Nie będzie pobłażania i litości dla organizacji przeciętnych, słabych, nieefektywnych, dla tych, którzy „żyją nadal przeszłością”. Obowiązywać będzie reguła: „Jeśli chcesz **przeżyć – działaj, walcz o przetrwanie**”.

Przetrwają tylko najlepsi - ci, którzy w porę dostrzegli konieczność zmian, zrozumieli ich potrzebę i potrafili sprawnie je wprowadzić. Żadna organizacja, czy to będzie przedsiębiorstwo, czy też uniwersytet lub szpital, nie przetrwa na rynku, jeśli nie uzna konieczności wdrażania zmian⁶. Można jeszcze dodać - jeśli **nie będzie zdolna** do ich przeprowadzenia, jeśli **nie będzie chciała** ich zrealizować. Dlatego też **SZANSĄ** organizacji XXI wieku jest stanie się **liderem zmian - propagatorem zmian traktowanych jako okazja, a nie zagrożenie**. Dotyczy to w jednakowej mierze organizacji produkcyjnych, przedsiębiorstw, jak i organizacji publicznych nienastawionych na zysk.

Przez wiele dziesiątków lat, gdy organizacje działały we względnie stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, przeprowadzane zmiany miały charakter ewolucyjny, tzn. były dokonywane w ramach istniejącej kultury organizacji i dotyczyły wybranych obszarów funkcjonowania lub problemów. Jednakże, wraz z nastaniem ery zmienności i burzliwości, okazało się, że te fragmentaryczne zmiany są mało skuteczne.

⁵ Przyjęta w pracy definicja zarządzania strategicznego znajduje się na s. 42.

⁶ P.D. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 73.

Pożądane stało się zatem sięganie zmianami do samej „**istoty organizacji**”. Nastął czas „**fundamentalnych, zasadniczych zmian**”, który w praktyce często oznacza **budowanie organizacji od nowa**, z nastawieniem na przyszłość⁷, a nie na kontynuację choćby najlepszej przeszłości.

Problematyka burzliwości i zmienności otoczenia, przetrwania organizacji oraz zmian strategicznych i zarządzania strategicznego w pełni dotyczy również sił zbrojnych jako organizacji. Ze względu na miejsce i rolę jaką odgrywają siły zbrojne w systemie państwa oraz jego bezpieczeństwa, problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia. Pozwala to wyprowadzić następującą tezę wstępną:

Tylko SZ, które:

- dostrzegają burzliwość i zmienność otoczenia;
- dostrzegają konieczność i potrzebę zmian;
- są zdolne do przeprowadzenia zmian strategicznych;
- chcą takie zmiany przeprowadzać;
- myślą o zmianach w kategoriach szans;

będą w stanie właściwie wypełnić swoją misję w prognozowanych warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

Dostrzegając znaczenie zdolności i gotowości do przeprowadzania zmian w SZ dla ich przyszłości oraz przyszłego bezpieczeństwa państwa, należy już na wstępie postawić kilka pytań:

- czy wobec wielkich i radykalnych zmian w otoczeniu (przejście z epoki industrialnej do postindustrialnej), SZ RP przeszły wystarczająco **głęboką zmianę**?
- czy SZ RP są w stanie podjąć wyzwania przyszłości, sprawnie i skutecznie **wypełniać swoją misję** w warunkach nowego turbulentnego i zmiennego świata?
- czy w SZ RP istnieje wystarczająco silnie ukształtowana i upowszechniona świadomość konieczności oraz **głęboka wola** przeprowadzania zmian strategicznych?
- czy kultura organizacyjna SZ RP jest właściwa, czy sprzyja dokonywaniu **zmian strategicznych**?

Jeśli, pomimo upływu kilkunastu lat, jakie mijają od czasu, kiedy rozpoczął się proces reformy Sił Zbrojnych RP, odpowiedzi na powyższe pytania będą w całości lub chociażby w części negatywne lub nieznane, to oznacza to, że aktualny system zarządzania

⁷ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltex, Warszawa 1999, s. 126.

strategicznego w obszarze SZ RP⁸ nie jest adekwatny do prognozowanych warunków eskalacji turbulencji otoczenia. SZ ukształtowane i odpowiednie w epoce industrialnej nie mogą z natury rzeczy sprawnie funkcjonować w warunkach epoki postindustrialnej. Uzasadnia to w pełni konieczność dalszych prac nad określeniem i przygotowaniem systemu zarządzania strategicznego zdolnego do dokonania zmian strategicznych w obszarze SZ RP, przygotowania ich do funkcjonowania, wypełniania nałożonych misji i ról społecznych w warunkach nowego, innego świata.

Jednym z podstawowych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami, w tym SZ, ich kadrami kierowniczą (dowódczą) i wszystkimi uczestnikami procesu zarządzania, są zmiany. Z jednej strony zmiany rozumiane jako proces systematyczny, ciągły, opierający się na stałej weryfikacji sensu i użyteczności przyjmowanych założeń, stosowanych podejść i rozwiązań, z drugiej jednak strony jako zmiany burzliwe, odbywające się w warunkach niewiedzy, niepewności, zaskoczenia, wymagające podejmowania decyzji ryzykownych, sięgające do wnętrza organizacji do podstaw jej funkcjonowania.

Tylko dzięki zmianom SZ mogą zachować zdolność do realizacji swojej misji stanowiącej podstawę trwania i rozwoju w dynamicznym otoczeniu. Nie chodzi tu tylko o dostosowanie się do istniejących warunków otoczenia lub o **przewidywanie sytuacji w otoczeniu, a głównie o jej kreowanie**. Oznacza to nastawienie się na aktywne wywoływanie zmian w otoczeniu i ich wygrywanie dla SZ i państwa, poprzez poszukiwanie i wprowadzanie nowych rozwiązań. Aby sprostać temu wymaganiu, kierownicy(dowódcy), we współpracy z innymi uczestnikami, muszą zrozumieć i nauczyć się korzystania z narzędzi zmian w procesie przeobrażania SZ.

Wyzwanie, jakim są zmiany, nabiera szczególnego znaczenia w przypadku SZ RP. Są one bowiem poddane dwóm nakładającym się procesom. Jednym jest zmiana ustrojowa, transformacja społeczno – polityczno – ekonomiczna, jaka dokonuje się obecnie w Polsce. Drugim - rozwój cywilizacyjny wyznaczany m.in. przez postęp naukowo – techniczny i społeczny, który w ciągu ostatnich dekad nabral gwałtownego przyspieszenia, kształtując nową falę cywilizacyjną, nową epokę – świat postindustrialny.

⁸ Po pojęciem „zarządzanie strategiczne w obszarze SZ” – rozumie się w pracy łączne ujęcie zarządzania strategicznego obejmującego swym zasięgiem zarówno obszar zarządzania SZ, jak i zarządzania w SZ. Szerzej na ten temat na s. 43.

Należy liczyć się z coraz silniejszym wpływem tych zjawisk na warunki funkcjonowania organizacji oraz zarządzanie SZ RP. Te dwa nakładające się czynniki sprawiają, że proces przekształcania SZ RP jest bardzo złożony i szczególnie trudny do realizacji.

Stąd główna idea pracy jest ukazanie znaczenia i roli problematyki zarządzania strategicznego i zmian strategicznych we współczesnych organizacjach (w tym w SZ), w kontekście radykalnych przeobrażeń cywilizacyjnych, społecznych, ekonomicznych i innych o zasięgu globalnym.

Negatywne i często ostre opinie o stanie aktualnym nie wynikają z krytyki, nie odnoszą się wprost do SZ RP, nie służą stwierdzeniu, że jest źle, ale traktują nieadekwatność dzisiejszych rozwiązań wobec przyszłych potrzeb jako stan normalny, oczywisty w warunkach przejścia z jednej epoki do drugiej.

Ideą pracy i zamiarem autora było wniesienie możliwie dużego i wartościowego wkładu w uczynienie naszych SZ jeszcze lepszymi, lepiej przygotowanymi na wyzwania przyszłości. SZ są naszą wspólną organizacją. Troska o nie, o ich rozwój, przyszłe zdolności i możliwości jest naszym patriotycznym obowiązkiem i była głównym motywem pracy.

Praca składa się z trzech części. Cześć wstępna poświęcona jest stworzeniu płaszczyzny badawczej w postaci bazy metodologicznej i merytorycznej na jakiej będą się opierać badania oraz określeniu podstawowego instrumentarium pojęciowo-znaczeniowego przyjętego w pracy. Cześć główna, w której przedstawiono wyniki badań i rozwiązanie głównych problemów, obejmuje trzy rozdziały. W rozdziale *pierwszym*, na tle refleksji nad trendami cywilizacyjnymi oraz zmianami w świecie organizacji, zidentyfikowano najważniejsze wyzwania, szanse i zagrożenia, przed którymi stoją współczesne organizacje. Identyfikacja szans i zagrożeń, w połączeniu z diagnozą istniejącego stanu, umożliwiły identyfikację podstawowych problemów przed którymi stoją współczesne organizacje oraz sformułowanie konstatacji o nieadekwatności dzisiejszych organizacji i zarządzania strategicznego nimi, do potrzeb wynikających z prognozowanych warunków. W rozdziale *drugim* przedstawiono rezultaty badań nad pożądanymi/koniecznymi cechami i własnościami organizacji (w tym SZ) w ujęciu ogólnym oraz SZ jako organizacji w kontekście ich specyficznych właściwości. W rozdziale *trzecim* zaprezentowano rezultaty badań określające pożądane/konieczne cechy i własności zarządzania strategicznego (w tym w obszarze SZ) w ujęciu ogólnym oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście jego specyficznych właściwości.

W części końcowej przedstawiono obszary niedostosowania aktualnych SZ RP i zarządzania strategicznego nimi oraz pewne nie do końca zweryfikowane postulaty rozwoju SZ RP i zarządzania strategicznego w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

Niniejsza praca jest rezultatem studiów literatury fachowej, przemyśleń i badań empirycznych prowadzonych przez autora w ciągu kilku ostatnich lat.

Zakres poruszanej w niej problematyki sprawia, że może być użyteczna w trzech płaszczyznach:

- poznawczej - ukazującej znaczenie problematyki zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach i SZ;
- informacyjnej – ukazującej potrzebę zmian strategicznych w badanym obszarze obronności, SZ;
- normatywnej – identyfikującej pożądane/konieczne cechy i własności organizacji oraz SZ w przyszłości oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze.

Może także stanowić podstawę do dalszych studiów teoretycznych oraz badań empirycznych nad przekształceniami SZ RP. Z tych powodów praca może zainteresować osoby, które zajmują się polityką wojskową oraz zarządzaniem strategicznym w obszarze SZ RP w aspekcie tak teoretycznym, jak i praktycznym. Może służyć również jako materiał dydaktyczny dla studentów AON, szczególnie Wydziału Strategiczno – Obronnego.

Pragnę serdecznie podziękować wszystkim, którzy służyli mi pomocą i wsparciem. Wyrazy szczególnego podziękowania chciałbym skierować do wszystkich byłych i obecnych pracowników Katedry Strategii AON, którzy w trudnych chwilach wspierali mnie dobrym słowem.

2. ZARYS METODOLOGICZNEJ KONCEPCJI PRACY

Określenie i przygotowanie systemu zarządzania strategicznego w obszarze SZ, adekwatnego do prognozowanych warunków eskalacji turbulencji otoczenia zdolnego do zapewnienia SZ możliwości realizacji misji, wymaga rozwiązania szeregu problemów. Jednym z podstawowych – wynikającym z logiki rozwiązywania problemu - jest zidentyfikowanie warunków wstępnych w postaci zbioru pożądanych/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji, zdeterminowanych przez warunki eskalacji turbulencji otoczenia. Brak zbioru warunków wstępnych jest przeszkodą na drodze do stworzenia

pożądanego systemu zarządzania strategicznego i zapewnienia SZ możliwości realizacji misji. Stąd **główny problem badawczy** podejmowany w pracy ujęto w formie pytania:

Jakie warunki funkcjonowania SZ oraz jakie pożądane / konieczne cechy i własności SZ oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze można zidentyfikować w kontekście prognozowanej eskalacji turbulencji otoczenia?

Zakres, w jakim w dysertacji podejmuje się poszukiwania odpowiedzi na powyższe pytanie oraz założone wymierne rezultaty końcowe, określają **główne cele pracy**:

1. **Identyfikacja i charakterystyka warunków funkcjonowania SZ oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście prognozowanej eskalacji turbulencji otoczenia;**
2. **Określenie pożądanych / koniecznych cech i własności SZ oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze, adekwatnych do prognozowanych warunków.**

Droga do rozwiązania przedstawionego powyżej głównego problemu i celów niniejszej pracy prowadziła przez poszukiwanie odpowiedzi na następujące **problemy badawcze**:

1. Jakże ogólne trendy, procesy zmian cywilizacyjnych w największym stopniu mogą kształtować przyszły świat organizacji i zarządzania oraz jaki może być ich charakter ?
2. Jak eskalacja turbulencji otoczenia może wpływać na organizacje (w tym SZ) i zarządzanie strategiczne nimi w przyszłości?
3. Jakże cechy i własności SZ jako organizacji można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
4. Jakże cechy i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?

Chęć przybliżenia rezultatów badań do sfery praktyki wojskowej oraz ukierunkowania praktycznych działań implementacyjnych spowodowała podjęcie problemu dodatkowego:

5. Jakże podstawowe obszary niedostosowania aktualnych SZ RP i zarządzania strategicznego w ich obszarze można zidentyfikować jako obszary zmian?

Rozwiązanie podjętego problemu naukowego wymaga **jednoczesnego zastosowania podejścia sytuacyjnego i systemowego**. Z jednej strony, wynika to ze stopnia złożoności i skomplikowania prognozowanych warunków funkcjonowania organizacji oraz systemu zarządzania SZ, z drugiej jednak strony - z konieczności wszechstronnego podejścia do badanego problemu. Tylko bowiem łączne zastosowanie obu podejść stwarza możliwości pełnego uwzględnienia warunków panujących w otoczeniu współczesnych i przyszłych organizacji, poznania praw i zasad budowy danego systemu oraz jego funkcjonowania i rozwoju.

Dążąc do rozwiązania postawionego problemu naukowego, przyjęto następującą metodę jego rozwiązania⁹:

Na wstępie procesu badawczego zidentyfikowano uwarunkowania rozwoju świata w postaci powtarzających się wskazówek, prawidłowości i reguł, co do których istnieje największa zgodność wśród badaczy. Na tej podstawie, najpierw dokonano identyfikacji najważniejszych megatrendów współczesnego świata, zidentyfikowano ich wspólną, najbardziej charakterystyczną cechę i jednocześnie największe wyzwanie – eskalację turbulencji otoczenia (problem 1). Następnie opisano wpływ eskalacji turbulencji otoczenia na organizacje i zarządzanie strategiczne nimi, aby potem przeprowadzić identyfikację problemów, które eskalacja turbulencji otoczenia stawia przed współczesnymi organizacjami oraz uczyniono konstatację **o nieadekwatności dzisiejszych organizacji i strategicznego zarządzania nimi do potrzeb wynikających z prognozowanych warunków** (problem 2). Poczyniona uwaga stworzyła w efekcie logiczne uzasadnienie do identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia (problem 3 i 4).

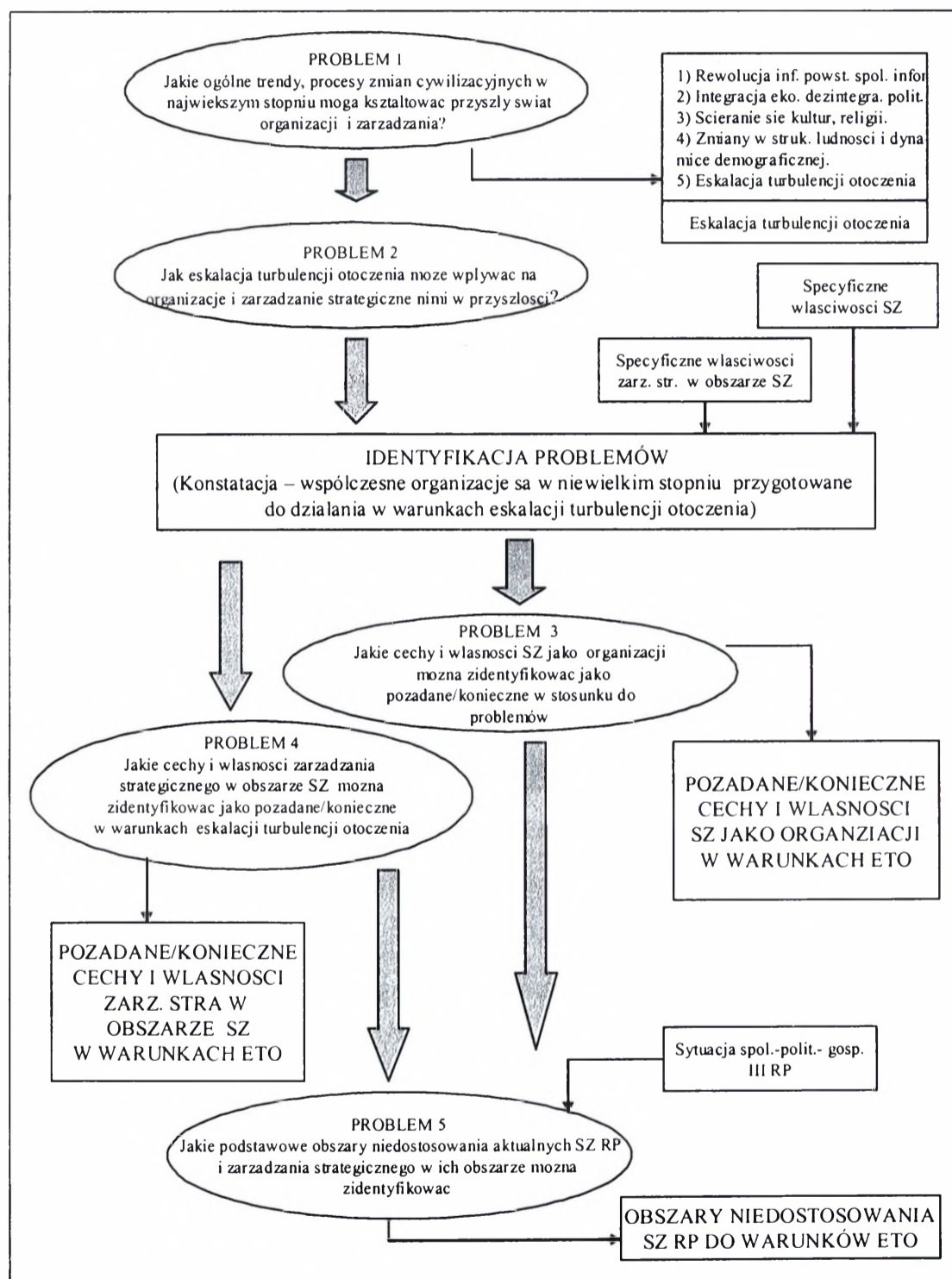
Elementem dodatkowym, nie mniej jednak ważnym ze względu na nadanie pracy charakteru użyteczności w obszarze SZ, była identyfikacja specyficznych właściwości SZ jako organizacji oraz specyficznych właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Dokonano tego na przykładzie SZ RP oraz ich wybranych elementów (SG, DWL).

Na zakończenie, gwoli podsumowania, na podstawie całości uzyskanych wyników, podjęto próbę przedstawienia obszarów niedostosowania współczesnych SZ RP i zarządzania strategicznego w ich obszarze oraz określenia ogólnych postulatów zmian

⁹ Metody rozwiązania poszczególnych problemów badawczych przedstawiono w odpowiednich rozdziałach pracy podczas prezentacji kolejnych wyników badań.

organizacyjnych w obszarze SZ RP oraz w zarządzaniu strategicznym w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia (problem 5).

Rzeczywiste zależności informacyjne oraz przyjęta logika podejścia wyznaczyły określoną kolejność podejmowania problemów – **tok badań**:



Opracowanie własne

Rys. 2. Tok badań

Podstawę konstrukcji procesu badawczego tworzą więc trzy problemy, które można zawrzeć w następujących pytaniach:

- **jak eskalacja turbulencji otoczenia może wpływać na organizacje i zarządzanie strategiczne nimi w przyszłości?**
- **jakie cechy i własności SZ jako organizacji można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?**
- **jakie cechy i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?**

Horyzont czasowy badań i studiów określono ogólnie na okres dwóch dekad, czyli dwudziestu lat. Jak się wydaje, jest to maksymalny okres, w którym można próbować przewidywać procesy, zdarzenia, zjawiska bez narażania się na zarzut fantazjowania. Jest to zarazem czas potrzebny, aby skryształizowały się wszelkie procesy historyczne, a główne tendencje danego czasu osiągnęły swoje apogeum i nastąpiła epokowa zmiana. Charakter obiektów badań, zjawisk i procesów makrospołecznych rozpatrywanych głównie w ujęciu globalnym lub regionalnym nie pozwala na ujęcie bardziej precyzyjne, w krótszej perspektywie.

Obszar badań objął problematykę zarządzania strategicznego w przyszłych organizacjach, ukierunkowując się na obszar sił zbrojnych, w tym szczególnie SZ RP. W obszarze wojskowości problematykę zarządzania strategicznego umiejscawia się zazwyczaj na zewnątrz SZ, ponad nimi, co wynika z zasady cywilnej (politycznej) kontroli nad SZ oraz zewnętrznego - w stosunku do SZ - położenia źródeł finansowania armii. Jednak specyficzna struktura SZ, możliwość wyodrębnienia jednostek strategicznych (np.: dowództw rodzajów SZ, strategicznych zgrupowań sił, okręgów wojskowych, a w przyszłości być może organów operacyjnych i organów wsparcia), umożliwia przyjęcie w obszarze wojskowości modelu zarządzania strategicznego realizowanego na dwóch poziomach, w dwóch relacjach:

- poziom zewnętrzny (polityczno-wojskowy) - „zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi”;
- poziom wewnątrzwojskowy (zarządzanie realizowane w relacjach: naczelny organ dowodzenia (kierowania) – strategiczna jednostka SZ) – zarządzanie strategiczne w siłach zbrojnych.

Zgodnie z przyjętym założeniem, ostatecznym efektem pracy nie będzie propozycja pełnego modelu zarządzania strategicznego w obszarze SZ, gdyż jest to ze zrozumiałych względów niemożliwe. Będzie nim natomiast otwarty zbiór cech i własności SZ jako organizacji oraz zarządzania strategicznego nimi, determinowany przez warunki eskalacji turbulencji otoczenia oraz ogólnie określony zbiór obszarów niedostosowania aktualnych SZ RP i zarządzania strategicznego w obszarze SZ, a także - ogólne propozycje rozwoju SZ RP i zarządzania strategicznego w ich obszarze w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

Następnym założeniem jest prognostyczno - normatywne ujęcie problemu. Będzie badany i wyznaczany pewien stan przyszły w postaci pożądanych/koniecznych cech i własności SZ oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ, wynikających z prognozowanych warunków (eskalacji turbulencji otoczenia), bez diagnostycznej analizy stanu aktualnego.

Kolejnym założeniem jest nadanie pracy charakteru uniwersalnego i jak najbardziej ogólnego, poprzez odniesienie jej wyników do organizacji oraz do SZ w ujęciu ogólnym, jednak ze szczególnym uwzględnieniem SZ RP, ze względu na znajomość ich problemów przez autora oraz aktualność prowadzonych badań i możliwości wykorzystania ich wyników w obecnie trwającym procesie restrukturyzacji SZ RP.

W trakcie przygotowywania niniejszej pracy przewidziano konieczność wprowadzenia **pewnych ograniczeń**.

Pierwszym z nich jest jawny charakter pracy. W związku z tym, że część materiałów odnoszących się do tematu pracy ma charakter niejawny, niektóre zagadnienia, szczególnie dotyczące funkcjonowania systemu kierowania SZ RP, musiały być potraktowane na odpowiednim poziomie ogólności.

Kolejnym ograniczeniem jest sposób interpretacji pojęcia „zarządzanie strategiczne”. Autor używa określenia „zarządzanie strategiczne w obszarze SZ”, rozumiejąc pod tym określeniem jedynie pewne podstawowe elementy systemu, które udało mu się zidentyfikować na podstawie dostępnych opisów i własnych obserwacji.

3. PROBLEMY EWOLUCJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W OBSZARZE SZ RP

W celu ukazania wagi oraz skali problemów, jakie niosą ze sobą wszelkie próby przebudowy funkcjonujących systemów zarządzania strategicznego w obszarze SZ, warto przedstawić ewolucję systemu zarządzania strategicznego w obszarze SZ RP na przestrzeni minionych dwóch dekad. Przeszkody i trudności, jakie pojawiły się w trakcie tego procesu, stanowią użyteczny materiał wprowadzający do prowadzenia dalszych badań.

Czasy, w których przyszło nam żyć są okresem szczególnym, a tempo i zakres zmian dokonujących się praktycznie codziennie i bezpośrednio wokół każdego z nas, nie mają precedensu w historii. Żyjemy w dobie generalnej zmiany cywilizacyjnej, która powoduje, że paradoksalnie zmiana jest najbardziej stałym elementem otaczającej nas rzeczywistości, wymagającym od każdej organizacji obmyślenia i wdrożenia nowej koncepcji funkcjonowania, zbudowania nowego potencjału i wykreowania nowej kultury.

Gwałtownym i radykalnym zmianom, do jakich dochodzi obecnie w świecie, towarzyszą (a niekiedy wyprzedzają je) również gwałtowne i radykalne zmiany społeczno-polityczno-gospodarcze w Polsce. Po okresie względnie długotrwałej stabilizacji, z jaką mieliśmy do czynienia po II wojnie światowej, okupionej niestety regresem gospodarczym i degradacją społeczną, na początku lat 80., Polska weszła w okres szybkich i radykalnych, wręcz rewolucyjnych zmian we wszystkich dziedzinach życia. W ciągu dwóch dekad przeszliśmy od systemu jednopartyjnego do demokracji parlamentarnej i systemu wielopartyjnego, od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki wolnorynkowej w wymiarze globalnym, od społeczeństwa socjalistycznego do ery budowania społeczeństwa informacyjnego. Przemianom tym towarzyszyły trzy wielkie przełomowe wydarzenia: pierwsze z nich - to rozmowy „okrągłego stołu” w roku 1989, drugie - to przyjęcie Polski do NATO w roku 1999, a obecnie jesteśmy świadkami trzeciego wielkiego przełomu - wstąpienia Polski do UE (rys. 3).

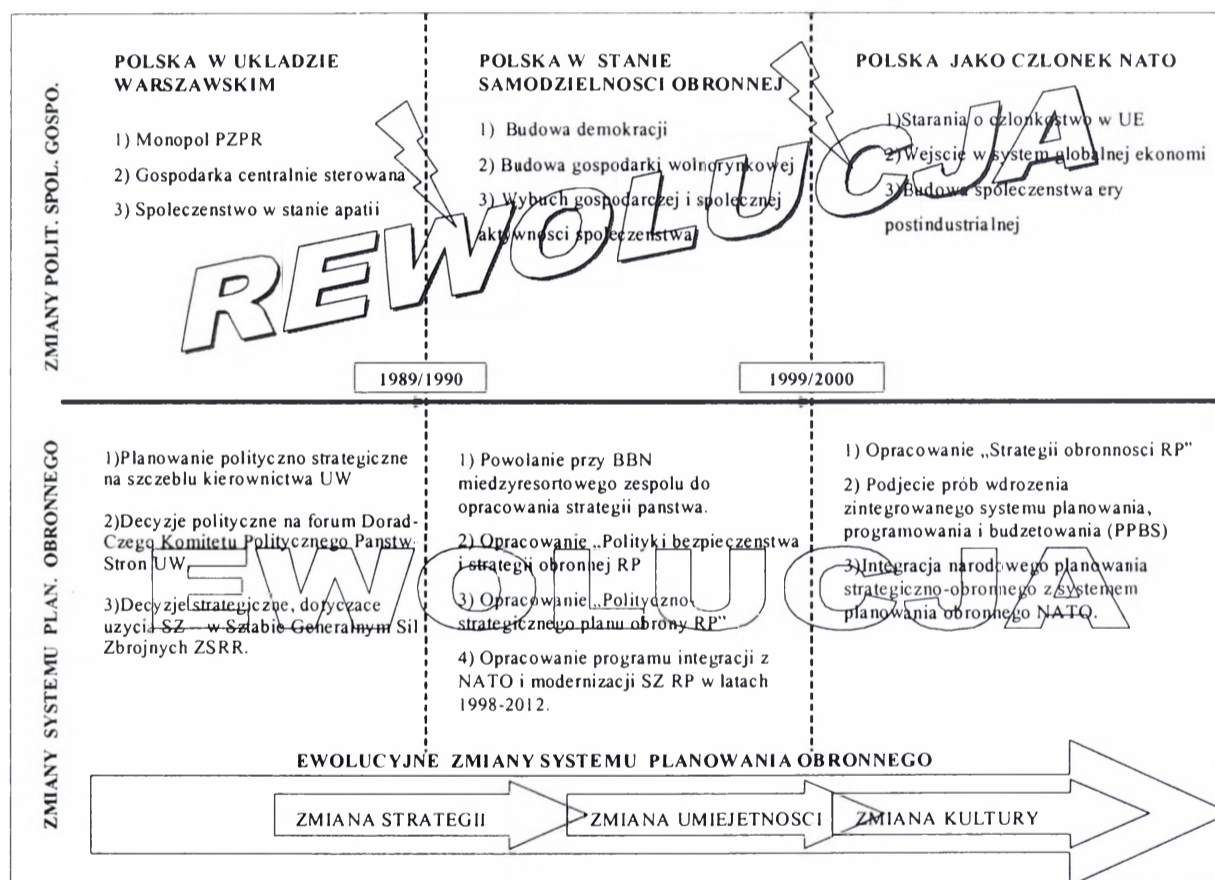
Jeśli uznać za słuszne, że świat się radykalnie zmienia, w rodzącym się innym świecie (świecie wiedzy i informacji) nie mogą sprawnie funkcjonować organizacje z epoki przemysłowej (industrialnej), które z natury rzeczy nie mogą być w tych nowych warunkach efektywne i sprawne.

Ta, zdawało by się oczywista, prawidłowość nie może się jednak przebić w postawach i działaniach większości współczesnych organizacji, również (a może

szczególnie) w SZ. Bardzo interesującej oceny tego okresu w stosunku do SZ RP dokonał S. Koziej w pracy zbiorowej *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*:

„Była to trudna droga, gdyż przewyciężanie skutków naszego kilkudziesięcioletniego członkostwa w Układzie Warszawskim nie mogło nastąpić natychmiastowo. **Najpierw musieliśmy uczyć się praktyki strategicznej niemal od zera**, jako że w Układzie Warszawskim strategia obronna była uprawiana jedynie na najwyższym szczeblu koalicyjnym”¹⁰.

Podobne opinie wyraża B. Balcerowicz: „Gdy u progu lat 90. stanęliśmy przed koniecznością sformułowania podstawowych założeń strategii obronnej naszego państwa, **uświadomiliśmy sobie braki właściwej teorii strategii**. Przez pół wieku funkcjonowania w nierównoprawnym sojuszu polityczno-militarnym nie dane nam było zajmować się gruntowniej strategią państwa w pełni suwerennego”¹¹



Opracowanie własne

Rys. 3. Rewolucyjne zmiany polityczno-ekonomiczno-ustrojowe, a ewolucja systemu planowania obronnego w SZ RP

¹⁰ S. Koziej, *Ewolucja polskiej strategii obronności*, [w:] *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*, red. nauk. R. Kuźniar, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 490.

¹¹ B. Balcerowicz, *Strategia obronna państwa średniej wielkości*, AON, Warszawa 1994, s. 32.

Nowa sytuacja na progu lat 90. wymagała zatem szybkiego budowania, i to od podstaw, narodowej strategii w ogóle, a w tym strategii bezpieczeństwa, obronności i wojskowej oraz całkowicie nowego systemu zarządzania strategicznego w obszarze SZ RP. Przebieg tego procesu S. Koziej ocenia następująco:

„Nie zawsze się to nam udawało, **gdyż nawyki były trudne do przewyciężenia**, a brak doświadczenia, struktur i instytucji dawał się wyraźnie we znaki. Najtrudniej przychodziło dostosować się do nowych warunków i potrzeb Sztabowi Generalnemu WP, co odbiło się głównie na procesie przekształceń sił zbrojnych. Nie zmierzały te przekształcenia do jakiejś strategicznie, długofalowo nakreślonej wizji docelowej, lecz były ciągłym poprawianiem stanu dzisiejszego. Inną konsekwencją braku strategii narodowej stało się całkowite zaniedbanie pozostałych elementów systemu obronności, w tym zwłaszcza doprowadzenie wręcz do unicestwienia systemu polityczno-strategicznego kierowania obronnością”¹².

Równie krytycznie przebieg tego procesu oceniają E. Przewodzki i P. Górski:

„Kolejne nowelizacje Ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony RP (...) **miały charakter doraźny i nie spowodowały rewolucyjnych, koniecznych w nowych warunkach politycznych i gospodarczych zmian w sferze planowania obronnego**”¹³.

Podobnie krytycznie oceniany jest przez S. Kozieja i B. Balcerowicza okres członkostwa w NATO i przebieg procesu dostosowania systemu planowania strategiczno-obronnego RP do systemu planowania obronnego NATO:

„W drugiej fazie przyszło nam po raz kolejny **przewyciężyć „pamięć” z czasów Układu Warszawskiego**, gdy strategicznie włączaliśmy się do NATO. **Wzorce tamtego sojuszu podświadomie odnosiliśmy do NATO**, czekając na jakieś wytyczne, wskazówki czy podpowiedzi z Brukseli w sprawie naszej strategii narodowej. Ani oczekiwania, ani adres nie były właściwe. Tym razem pamięć o Układzie Warszawskim dała znać o sobie głównie u decydentów państwowych. Konsekwencją politycznych oczekiwań związanych z tym co zrobi najpierw NATO było niemal roczne opóźnienie prac nad własną narodową strategią w warunkach członkostwa w Sojuszu”¹⁴.

Oceniając funkcjonowanie systemu planowania strategiczno-obronnego z punktu widzenia wyników, B. Balcerowicz pisze:

¹² S. Koziej, *Ewolucja...*, wyd. cyt., s. 490.

¹³ E. Przewodzki, P. Górski, *Wybrane problemy planowania strategiczno-obronnego w warunkach członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Sojuszu Północnoatlantyckim*, AON, Warszawa 1999, s. 114.

¹⁴ S. Koziej, *Ewolucja...*, wyd. cyt., s. 491.

„Reformą – tą rzeczywistą, też tą pozorowaną, pogłoskami o reformie, a też dyskusją o niej wojsko jest zmęczone”¹⁵.

Przedstawione powyżej krytyczne uwagi odnoszące się do ewolucji systemu zarządzania strategicznego SZ RP i zwracające uwagę na kluczową rolę nawyków, przyzwyczajzeń i świadomości w procesie zmian, niestety znajdują potwierdzenie również w innych źródłach i są formułowane przez inne osoby piastujące nierzadko ważne stanowiska w systemie bezpieczeństwa RP.

Jedną z tych osób jest Andrzej Karkoszka (od 1992 r. pracownik MON, były dyrektor Departamentu Bezpieczeństwa Międzynarodowego, a w okresie 1995-1997 sekretarz stanu – I zastępca ministra ON, współprzewodniczący zespołu negocjacyjnego ds. wejścia Polski do NATO). W zakończeniu pracy zbiorowej *Polska polityka bezpieczeństwa 1989 – 2000*, dokonuje on bardzo krytycznego podsumowania przebiegu starań Polski o członkostwo w NATO, jak również samego członkostwa i wymienia następujące problemy:

„Najtrudniejszym aspektem integracji z NATO nie były problemy techniczne czy organizacyjne, ale **zagadnienia „świadomościowe”**: obawa o wiarygodność polityki państw zachodnich; niechęć do podejmowania wysiłku dostosowania się do nowych wymagań; obawa o sytuację materialną i pozycję zawodową kadry oficerskiej”¹⁶.

„ (...) gdy przyszło do jego realizacji często **brakowało chęci i środków**, a przede wszystkim gotowości Sztabu Generalnego WP do poddania się kontroli i otwarciu na współdziałanie z coraz silniejszym cywilnym pionem MON”¹⁷.

„Jednak z perspektywy lat widać wyraźnie, że przyczyną trudności była nie tylko postawa kierowniczej grupy generałów kierujących się własnymi poglądami na sprawy obronności oraz **interesami osobistymi**. Istotną negatywną rolę **odegrali również cywilni urzędnicy i politycy państwowi**”¹⁸. (pokręślenie – G.K)

Aby jednak nie popadać w pesymizm, warto zwrócić uwagę, że nie jest to problem jedynie SZ RP, ale również i innych armii i to tych wydawałoby się najlepszych. Świadczą o tym słowa admirała E.P. Giambastiani - naczelnego dowódcy Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji i dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych USA.

¹⁵ B. Balcerowicz, *Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych*, Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej 7.05.2001 r. w Wydziale Strategiczno-Obronny AON, s. 10.

¹⁶ A. Karkoszka, *Refleksje o obronie Polski końca XX wieku*, [w:] *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*, pod red. nauk. R. Kuźniara, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 589.

¹⁷ Tamże, s. 591.

¹⁸ Tamże, s. 593.

„Właśnie kształtująca szeroko rozumianą kulturę **ludzka mentalność jest najważniejszym obszarem wymagającym zmian**”¹⁹.

Bardziej kompleksowej oceny wpływu kultury organizacyjnej na przebieg procesu zmian dokonał jeden z absolwentów PSOS z roku 2000, W. Kurzyca, – który w swojej pracy studyjnej pt.: *Zarządzanie strategiczne Siłami Zbrojnymi RP w warunkach członkostwa w NATO*, zbadał poziom harmonii pomiędzy systemami zarządzania strategicznego SZ NATO a SZ RP. Dzięki temu zidentyfikował obszary niedostosowania systemu zarządzania strategicznego SZ RP do prawdopodobnie lepszego (lepiej zarządzanego) i dysponującego kulturą organizacyjną bardziej sprzyjającą zmianom, systemu zarządzania strategicznego SZ NATO. Na podstawie przeprowadzonych studiów, W. Kurzyca wyciągnął następujące wnioski:

Po pierwsze, „sposób zarządzania SZ wymaga niezwykle jasnego i przejrzystego podziału kompetencji pomiędzy poszczególnymi organami kierowniczymi. Niestety w SZ RP **najbardziej zmatwana sytuacja występuje właśnie w kategorii kierowania i dowodzenia** i to w dodatku na wszystkich szczeblach kierownictwa. Gdyby spróbować scharakteryzować **typ władzy występujący w SZ RP można by go określić jako „rozproszony”**”²⁰.

Jest to typ władzy charakterystyczny dla organizacji niedochodowych, której uczestnicy zabezpieczeni przed utratą pracy i w dużym stopniu przed ukaraniem z powodu nieefektywności, uzyskują władzę poprzez kontrolę procesu rozpoczynania i wstrzymywania działań organizacji oraz możliwość powstrzymywania się od wysiłku. Najczęstszym sposobem sprawowania władzy rozproszonej jest przetarg między poszczególnymi szczeblami kierownictwa, w co mogą się także włączać ośrodki sfery wykonawczej i organy administracyjne. Z powyższych powodów decyzje podejmowane przez naczelne kierownictwo SZ RP nie zawsze są zgodne ze strategicznym kierunkiem przyjętym przez to kierownictwo, ponieważ odzwierciedlają one aspiracje poszczególnych grup i ośrodków na różnych szczeblach kierownictwa i sfery realnej i co za tym idzie, osiągane są w drodze wzajemnych ustępstw. Proces podejmowania decyzji jest dużo wolniejszy i mniej efektywny niż w przypadku władzy typu autokratycznego lub zdecentralizowanego.

¹⁹ E.P. Giambastiani, naczelny dowódca Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji i Połączonych Sił Zbrojnych USA, za „Polska Zbrojna” 44/2003, s. 12.

²⁰ W. Kurzyca, *Zarządzanie strategiczne SZ RP w warunkach członkostwa w NATO*, AON, Warszawa 2000, s. 53.

Po drugie, „Siły Zbrojne RP przez długi czas pozostawały w bardzo stabilnej sytuacji wewnętrznej, co sprzyjało kształtowaniu się **stabilnej kultury organizacyjnej i braku podatności na zmiany**”²¹.

Według Ansoffa, organizacja o stabilno - reaktywnym typie kultury zorientowana jest na przeszłość, koncentruje swoją uwagę na sprawach wewnętrznych organizacji, w wyborze alternatyw działania rozpatruje tylko dotychczas znane sobie warianty, nie akceptuje nieciągłości, wykazuje awersję do ryzyka, a skłonność do zmian ujawnia dopiero w obliczu kryzysu²². Problemem SZ RP jest zatem nie tylko brak zdolności badania otoczenia, lecz także brak świadomości takiej potrzeby wynikający z niechęci wobec zmian.

Po trzecie, według cytowanego powyżej autora, „Polskie SZ wykazują tendencje do **stabilnego lub co najwyżej reaktywnego podejścia do zarządzania**, starają się o zachowanie formalnej hierarchii organizacyjnej, również przy rozpatrywaniu problemów interdyscyplinarnych”²³.

W związku z tym wymiana informacji i opinii odbywa się formalnymi kanałami, głównie drogą korespondencji. Ponieważ kierownictwo SZ RP charakteryzuje się wieloszczeblową strukturą organizacyjną (szczególnie jego część wojskowa), problemy są rozpatrywane przy zachowaniu struktury formalnej, osobno przez poszczególne komórki w ramach ich zakresów odpowiedzialności. Ponadto sprawy te zanim trafią do ostatecznie zainteresowanego wędrują przez poszczególne szczeble hierarchii. W kierownictwie polskich SZ niechętnie powołuje się zespoły interdyscyplinarne, a jeśli takowe powstaną, ich członkowie wykazują niewielkie zaangażowanie w ich prace, traktując je często jako ewidentną stratę czasu wpływającą negatywnie na warunki funkcjonowania ich macierzystych komórek.

Ciekawym i wzbogacającym materiał badawczy elementem może być również dyskusja, która odbyła się podczas spotkania zorganizowanego przez Klub Atlantycki, Fundację Bezpieczeństwa Polski im. Jana III Sobieskiego i PAI w dniu 17 lutego 2000 na temat: „Strategia bezpieczeństwa Polski”²⁴. Co prawda przedmiotem dyskusji była strategia bezpieczeństwa, jednak pewne wątki w wypowiedziach uczestników odnoszą się również do funkcjonowania systemu obronnego III RP. Dają one obraz atmosfery panującej w III RP w sprawach bezpieczeństwa i obronności kraju. Warto w tym miejscu

²¹ Tamże, s. 61.

²² H. I. Ansoff, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 53.

²³ W. Kurzyca, *Zarządzanie strategiczne...*, wyd. cyt., s. 59.

²⁴ www.pai.pl/CP/deb3.html

przyczyć fragment wypowiedzi A. Glapińskiego, który twierdzi, że „ (...) cała tematyka bezpieczeństwa jest spychana w kąt. Nie cieszy się zainteresowaniem parlamentarzystów. Co więcej, media również nie interesują się tym tematem”. W kwestii przemysłu obronnego cytowany już autor twierdzi: „całe ostatnie 10 lat to chaos i postępująca degrengolada tego przemysłu”.

Przyczenie powyżej uwagi S. Kozieja, B. Balcerowicza, W. Kurzycy, A. Karkoszki i innych autorów świadczą o tym, że system zarządzania strategicznego w obszarze SZ RP przeszedł wiele zmian od systemu całkowicie podporządkowanego wymaganiom Układu Warszawskiego do ukształtowania systemu narodowego równoprawnego w ramach NATO.

W wyniku tego procesu nastąpiła głęboka, wręcz fundamentalna zmiana struktury SZ RP, dokonuje się obecnie głęboka zmiana ich zdolności, ale co najbardziej niepokoi, a jest jednocześnie najważniejsze i najtrudniejsze, nastąpiła jedynie bardzo niewielka, wręcz powierzchowna, kosmetyczna zmiana kultury organizacyjnej SZ RP.

Wielkim i fundamentalnym zmianom w otoczeniu powinny/muszą odpowiadać fundamentalne (strategiczne) zmiany w organizacji, a szczególnie w jej kulturze. Skala i głębokość zmian wymagają od każdej organizacji wdrożenia nowej koncepcji funkcjonowania, zbudowania nowego potencjału i wykreowania nowej kultury. Niestety w systemie kierowania SZ RP zmiana ta nie została dokonana, odbywa się ona w sposób ewolucyjny, nieodpowiadający wyzwaniom współczesnego świata.

I z tego prawdopodobnie powodu proces zmian w obszarze SZ RP przebiega tak powoli i ciągnie się już tak niebezpiecznie długo.

Już ta, przeprowadzona jedynie na podstawie analizy ogólnie dostępnej literatury, ocena ewolucji systemu zarządzania strategicznego SZ RP pozwala stwierdzić, że punktem ciężkości wszelkich zmian strategicznych w organizacjach jest zawsze zmiana kultury organizacyjnej.

Zmiana strategii i umiejętności organizacji dokonuje się w większości przypadków bez większych problemów, ale opóźnienia w procesie zmian kultury organizacji, do których dochodzi najczęściej, powodują następnie spowolnienie zmian w innych obszarach, co wpływa niekorzystnie na całą organizację i poddaje w wątpliwość sens dokonywanych zmian.

Teza ta stanowić będzie istotną wskazówkę podczas dalszych badań i pozwala wysunąć hipotezę, że to prawdopodobnie brak dostatecznych postępów w zmianie kultury organizacyjnej SZ RP jest źródłem opóźnienia i braku zadawalających efektów dotychczasowych reform.

Teza ta w znacznym stopniu dotyczy także reform ogólnopaństwowych, ustrojowych oraz transformacji w większości dziedzin funkcjonowania państwa.

4. MERYTORYCZNE PODSTAWY PRZYJĘTE W PRACY

W celu stworzenia ogólnej podstawy badawczej, w postaci bazy merytorycznej, na jakiej będą się opierać dalsze badania, uznano za celowe ukazanie konieczności i kierunków oraz obszarów zmian dotychczasowych paradygmatów zarządzania, a następnie określenie na tym tle podstawowego instrumentarium pojęciowo-znaczeniowego z zakresu zarządzania strategicznego oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ - przyjętego w pracy.

Zarządzanie - podejście klasyczne a konieczność zmiany paradygmatów

Wyczerpywanie się tradycyjnych źródeł rozwoju gospodarczego (pojawienie się dostatku²⁵), rozpad tradycyjnych systemów wartości kapitalizmu (miraż postępu, wyścig w imię „rozwoju”²⁶), zwracanie się społeczeństw w stronę innych wartości (głód ducha²⁷), globalizacja konkurencji, tworzenie wielkich systemów gospodarczych (UE, NAFTA), dynamiczna koncentracja kapitału, wzrost znaczenia międzynarodowych koncernów, niespotykany szybki postęp techniczny, brak stabilności politycznej i społecznej - wszystko to powoduje, że świat organizacji i zarządzania jest coraz bardziej skomplikowany i coraz trudniejszy do zrozumienia, nawet dla wytrawnych ekspertów.

W obliczu narastającej eskalacji turbulencji otoczenia dotychczasowe (klasyczne) wzorce i modele zarządzania oraz zarządzania strategicznego stają się coraz mniej aktualne, niewystarczające, nieodpowiadające prognozowanym warunkom i przez to zagrażające przetrwaniu organizacji. Sytuacja ta powoduje konieczność dokonania

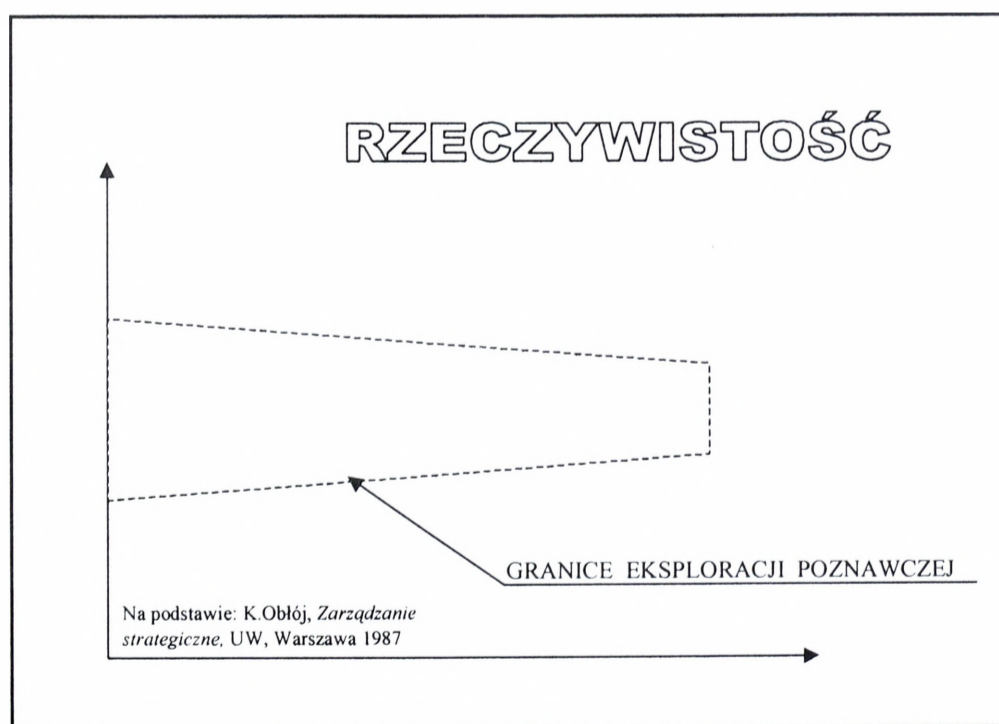
²⁵ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 51.

²⁶ D.C. Korten, *Świat po kapitalizmie*, Stowarzyszenie OBYWATEL, Łódź 2002.

²⁷ Ch. Handy, *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.

głębokiej rewizji dotychczasowych poglądów w dziedzinie zarządzania oraz konieczność poszukiwania i tworzenia nowych wzorców i modeli opartych o nowe systemy wartości. Staje się coraz bardziej oczywiste, że tych skumulowanych problemów nie można rozwiązać tradycyjnymi metodami. Konieczna staje się zatem „ucieczka do przodu” w poszukiwaniu **nowych paradygmatów zarządzania**²⁸. Ta nowa rzeczywistość podważyła samą istotę klasycznej filozofii zarządzania oraz spowodowała konieczność dokonania fundamentalnych zmian w wielu obszarach teorii i praktyki organizacji i zarządzania.

Jedną z największych zmian, jest **zmiana sposobu postrzegania świata**, spowodowana otwarciem granic możliwości poznawczych, które w swoim dotychczasowym kształcie ograniczały znacznie możliwości percepcji rzeczywistości przez obserwatora (uczestnika procesu kierowania) i podważały wiarygodność podejmowanych na tej podstawie decyzji, jak również tworzonych planów, przez co były czynnikiem zagrażającym przetrwaniu organizacji. Różnica pomiędzy obszarem dostępnym dla eksploracji poznawczej a obszarem istniejącej rzeczywistości (rys. 4.) jest zbyt duża i zbyt ważna, aby można ją było dalej pomijać w teorii i praktyce organizacji i zarządzania. Niedocenianie i nieuwzględnianie tej różnicy może pociągnąć za sobą tragiczne skutki dla całej organizacji.

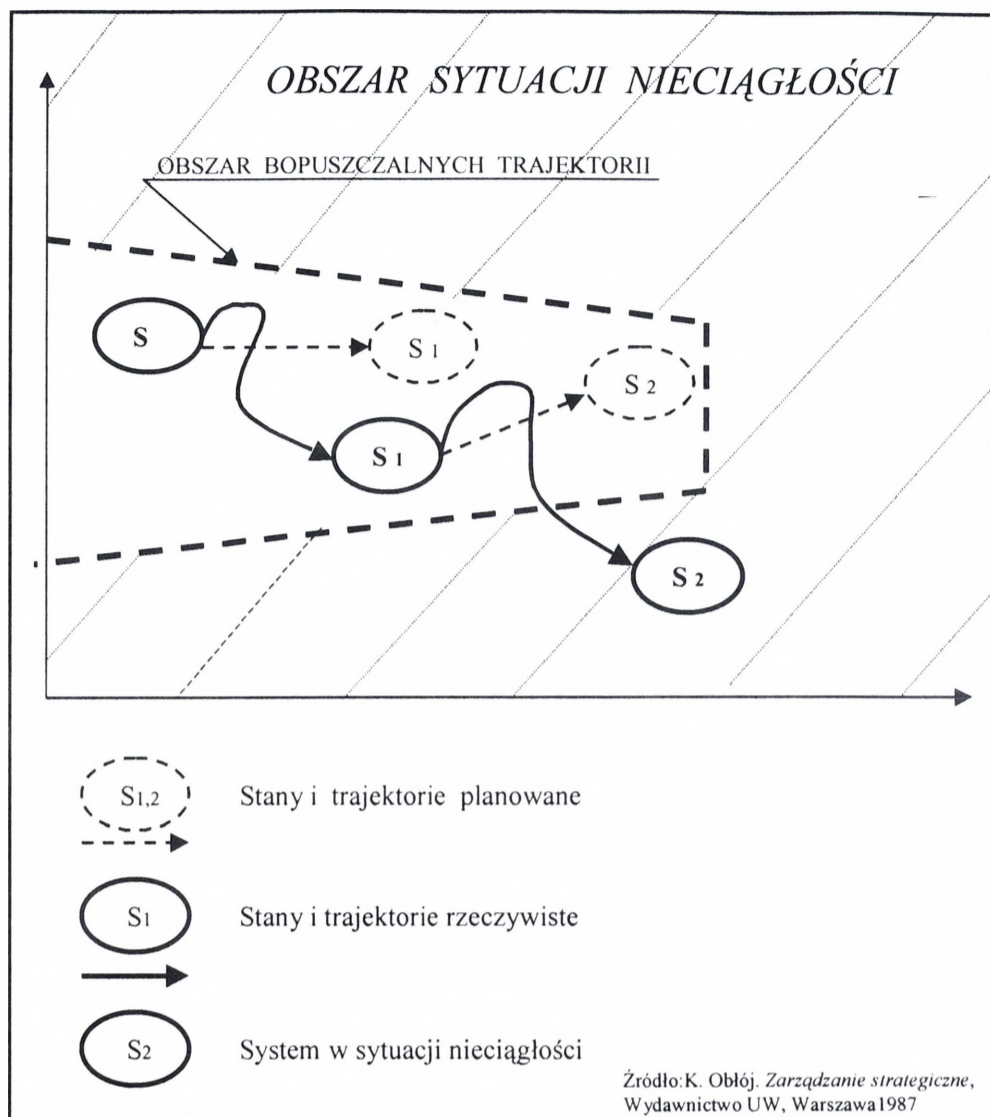


Rys. 4. Obszar eksploracji poznawczej

²⁸ Szerzej na ten temat w pracach Druckera, Wawrzyniaka, Handy'ego oraz w dalszej części pracy.

Stosunek obszaru obserwowanego do obszaru znajdującego się poza zasięgiem naszych aktualnych możliwości poznawczych wyraża stopień naszej wiedzy o rzeczywistości, stopień wiarygodności podejmowanych przez nas decyzji, a w tym prawdopodobieństwo popełnienia błędu oraz zaistnienia **sytuacji nieciągłości systemu**. Sytuacja nieciągłości oznacza w tym przypadku, że ośrodki zarządzające nie są już w stanie podjąć bądź spowodować realizacji adekwatnych decyzji, albo też działań w sposób zgodny z akceptowanymi przez uczestników i otoczenie specyficznymi kryteriami przetrwania²⁹. Znalazienie się organizacji poza obszarem dopuszczalnych trajektorii wyznaczonych specyficznymi kryteriami przetrwania, stanowi realne zagrożenie dla jej bytu i istnienia (rys. 5). W dzisiejszym świecie nie chodzi już tylko o to, czy organizacja znajdzie się w sytuacji nieciągłości, czy też nie, ale przede wszystkim o to, **kiedy i w jaki sposób to nastąpi**. Pojawianie się sytuacji nieciągłości obfitujących w daleko idące skutki jest nieodłącznym składnikiem współczesnego etapu rozwoju cywilizacyjnego. Przygotowanie się do tej sytuacji i przeciwdziałanie jej możliwe jest na razie w bardzo ograniczonym stopniu. Celem powinno być przezwyciężenie psychicznej bariery „myślenia o rzeczach nie do pomyślenia” i traktowanie tej sytuacji jako **stałego elementu rzeczywistości**. Brak tych zdolności to jeden z istotnych czynników powodujących zagrożenie bytu organizacji.

²⁹ K. Obłój, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 52.



Rys. 5. Organizacja w sytuacji nieciągłości

Powoduje to gwałtowny wzrost zapotrzebowania na wiedzę i umiejętności użyteczne w warunkach nieciągłości zarządzania. Tymczasem w rzeczywistości o wielkim obszarze możliwych zdarzeń, zjawisk, procesów nie możemy powiedzieć dosłownie nic poza tym, że nastąpi wydarzenie wyjątkowe, które zmieni konfigurację, ale wydarzenia wyjątkowego nie da się z samej definicji zaplanować³⁰.

Rozwiązanie powyższego paradoksu wymaga kolejnej wielkiej zmiany w klasycznej filozofii zarządzania, wymaga **nowej logiki procesów, nowej świadomości i innych zdolności menedżerów** (kierowników, dowódców). Konieczne staje się przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar **kreowania wizji przyszłych, pożądanych stanów** oraz projektowania dróg do nich prowadzących.

³⁰ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, AE, Kraków 1995, s. 11.

Jednymi z pierwszych którzy dostrzegli konieczność zmiany filozofii zarządzania byli: P.F. Drucker, G. Hamel, oraz C.K. Prahalad. W ich cytowanych poniżej sądach łatwo wychwycić istotę zmiany:

*Jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości, to ją sobie wymyśl*³¹. –

Tą nową dyrektywę filozoficzną możemy odnieść zarówno do przedsiębiorstw, jak i całych branż, dziedzin aktywności.

„Zdolność tworzenia nowych branż i definiowania na nowo starych jest warunkiem koniecznym pozwalającym firmie dotrzeć jako pierwszej do przyszłości oraz warunkiem wstępnym pozostania na czele stawki”³².

Odnosi się to nie tylko do przedsiębiorstw, ale także do narodów i państw.

„(...) kraj, który nie jest w stanie zrobić wiele więcej niż chronić swój przemysł przeszłości, straci swoją pozycję gospodarczą na rzecz państw, które pomagają kreować przemysł przyszłości”³³.

Powyższe myśli jednoznacznie wskazują nową wartość, istotę nowego spojrzenia na zarządzanie oraz jego najbardziej pożądaną cechę – KREATYWNOŚĆ.

Następuje więc odwrócenie klasycznego podejścia zarządczego. Od myślenia w sekwencji: **„Co się może zdarzyć? Jak na to zareagować?”** przechodzimy, musimy przejść do myślenia w kategoriach: **„Co chcemy, żeby się wydarzyło? Jak do tego doprowadzić?”**³⁴.

Konieczność istnienia i funkcjonowania organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia zrodziła potrzebę nabycia przez organizacje umiejętności przystosowania się do nich, poprzez wykształcenie umiejętności dokonywania w każdej chwili i w każdych warunkach głębokich, sięgających do podstaw organizacji zmian, które w praktyce oznaczają **budowanie organizacji od nowa**. H.I. Ansoff ów proces fundamentalnych zmian nazywa **„zmianą strategiczną”**. Do elementów zmian strategicznych Ansoff zalicza: wybór nowego ciągu strategicznego (nowej myśli przewodniej), zmianę działań strategicznych organizacji oraz przede wszystkim jej kultury strategicznej. Odrzucenie dotychczasowej kultury strategicznej i wykreowanie nowej, odpowiadającej nowym warunkom i nowej koncepcji działania jest podstawowym wyznacznikiem głębokości zmiany i stanowi jej istotę oraz warunek powodzenia. Kultura

³¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Poltex, Warszawa 2000.

³² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 17.

³³ Tamże, s. 25.

³⁴ C. Rutkowski za G. Hamel i C.K. Prahalad [w:] Rozdział I, *Zarys zarządzania strategicznego w siłach powietrznych*, red. nauk. W. Michalak, AON, Warszawa 2002, s. 34.

dotychczasowa musi zostać odrzucona, gdyż zawiera tylko zbędny i niebezpieczny bagaż umiejętności i doświadczeń z przeszłości, hamujący lub spowalniający proces kreowania nowej rzeczywistości organizacyjnej.

Przedstawione powyżej różnice w postrzeganiu rzeczywistości, stosunku do sytuacji nieciągłości oraz konieczność zmiany sposobu myślenia, pozwalają zrozumieć **konieczność poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania**. Zanim to jednak nastąpi ważne jest, aby uświadomić sobie, że niemożliwe i nierealne jest skonstruowanie jakiegoś jednego, uniwersalnego paradygmatu zarządzania, ponieważ każda organizacja, każdy kierownik, każda sytuacja jest inna, неповtarzalna, wyjątkowa, a proces zmian zbyt burzliwy, dynamiczny i nieprzewidywalny.

„Wydaje się więc, że pożyteczniejszym zajęciem niż poszukiwanie reguł postępowania w nauce lub praktyce jest mówienie o orientacjach badawczych i orientacjach praktyki zarządzania. Oznacza to de facto próby określenia nie jednego, ale **różnych paradygmatów** zarządzania, uwarunkowanych okolicznościami, w których powstały i funkcjonują”³⁵.

Przedstawione poniżej myśli, tezy, koncepcje, obrazują aktualny stan prób podejmowanych przez różnych autorów, ukierunkowanych na kształtowanie zrębów nowych paradygmatów zarządzania i organizacji.

Wybór sądów, opinii jest oczywiście wyborem bardzo subiektywnym i na pewno niedoskonałym, ale - zdaniem autora - dobrze oddaje współczesne tendencje rozwoju teorii i praktyki organizacji i zarządzania oraz kształtowania się nowych paradygmatów.

Fundamentalnym problemem dla każdej istoty i organizacji jest **istnienie**, a zarządzanie jest narzędziem, które umożliwia podjęcie walki o istnienie:

„Organizacja, aby osiągnąć jakiegokolwiek cele, **musi istnieć**. Dlatego strategicznym problemem dla każdego systemu organizacyjnego jest tworzenie takich warunków i metod działania, które zwiększą prawdopodobieństwo jego **przetrwania**”³⁶ – twierdzi K. Obłój.

Warto podkreślić, że wszystkie inne cele, zadania, problemy są drugorzędne i muszą podporządkować się problemowi głównemu. W czasach eskalacji turbulencji otoczenia głównym zadaniem kierownictwa jest: zapewnić organizacji zdolność przetrwania, stworzyć możliwości wykorzystania szans, zapewnić siły i środki do walki z zagrożeniami.

Najprawdopodobniej jedną z najważniejszych przyczyn, która już współcześnie zagraża przetrwaniu organizacji są - paradygmaty oparte, bazujące na doświadczeniach

³⁵ B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, wyd. cyt., s. 197.

³⁶ K. Obłój, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 7.

i kulturze organizacyjnej z przeszłości, które do tej pory uchodziły za jeden z najważniejszych zasobów każdej organizacji. Rodzina, środowisko, system edukacyjny, dotychczasowa praca zawodowa kształtują świadomość i podświadomość każdego z nas oraz wpływają na zachowania i podejmowane przez nas decyzje.

„Kierownicze paradygmaty myślowe, organizacyjny odpowiednik kodu genetycznego, sprawiają, że percepcja świata, tak jak go odbierają menedżerowie, ogranicza się do **określonego wycinka rzeczywistości, którego odwzorowanie jest zniekształcone**”³⁷.

Kierownicze paradygmaty myślowe, ograniczając możliwości postrzegania świata, utrudniają odbiór rzeczywistości, a przez to ograniczają dopływ oraz możliwości przetwarzania i wymiany informacji. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku organizacji niedochodowych. Na ogół niewiele z nich próbuje na bieżąco dostosować się do zmieniających się okoliczności, a większość z nich jest przekonana, że wszystko czego się od nich wymaga, to aby intensywniej pracowały³⁸.

„Zapomnieć przeszłość” - ale co dalej? „Wymyślić przyszłość”- tak w skrócie można scharakteryzować nowe podejście. Skuteczne zarządzanie w tym turbulentnym i zmiennym otoczeniu jest nierozdzielnie związane z **„wymyślaniem jutra”** z umiejętnością stworzenia niepowtarzalnego obrazu **tego, co może być**.

„Przyszłość, to nieprzedłużenie przeszłości. Nowe struktury przemysłowe zastąpią stare. Możliwości, które na pierwszy rzut oka wydają się mieć charakter ewolucyjny, okażą się być rewolucyjne”³⁹.

Przyszłość będzie wymagała **nowego spojrzenia na rzeczywistość, odważnego, dalekiego i kreatywnego patrzenia „w przód”** Nie można cały czas oglądać się za siebie, musimy rozejrzeć się wokół **i stanąć twarzą w twarz ze zmienioną rzeczywistością**⁴⁰.

Dokonanie tak radykalnych zmian wymagać będzie jednak budowy nowego ładu organizacyjnego w oparciu o nowy system wartości⁴¹ **i nową rolę organizacji jako**

³⁷ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 42.

³⁸ Zob. też: „ (...) firma musi **zapomnieć** znaczną część wiedzy o swojej przeszłości zanim będzie w stanie znaleźć swoją przyszłość”; „ (...) przedsiębiorstwo, które długi czas żeglowało po spokojnych wodach, trzeba **oczyścić** z produktów, usług i przedsięwzięć, które tylko pochłaniają środki, z produktów, usług i przedsięwzięć, które stały się **dniem wczorajszym**” [w:] P. D. Drucker, *Zarządzanie...*, wyd. cyt. s. 49-51.

³⁹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, wyd. cyt., s. 226.

⁴⁰ Zob. też: G. Hamela, C.K. Prahalada; P.F. Druckera; B. Wawrzyniaka; Hesselbeina (i in.).

⁴¹ „(...) naprawdę o sposobie życia decydują **nie pieniądze, lecz miłość i przyjaźń**, odpowiedzialność za losy innych ludzi lub wiara w jakąś ważną sprawę” [w:] Ch. Handy, *Głód*, wyd. cyt., s. 9.

instytucji społecznej, **nowe zasady porządku społecznego**⁴². Wszystko wskazuje na to, że w przyszłości sukcesy będą odnosiły te organizacje, które lepiej dadzą sobie radę z rozwiązywaniem wewnętrznych problemów społecznych związanych z zachowaniem i motywacjami pracowników, uczeniem się, jak również kulturą organizacyjną. Nadszedł już czas na zawarcie ze społeczeństwem „nowej umowy społecznej”, która uwzględni nową rzeczywistość, nowe warunki oraz ułoży na nowo stosunki pomiędzy organizacją a człowiekiem.

Klucz do sukcesu tkwi jednak w człowieku, w jego wnętrzu. Najcenniejszymi zasobami (zasobami strategicznymi) przyszłych organizacji **będą wiedza i kreatywność**, a więc dwa czynniki nierozdzielnie związane z człowiekiem.

„W dzisiejszym konkurencyjnym świecie konieczne jest maksymalne wykorzystanie **każdej odrobiny inteligencji każdego pracownika**”⁴³.

Dlatego najcenniejszym zasobem każdej organizacji jest człowiek. Niestety prawda ta ciągle nie może dotrzeć do większości organizacji niedochodowych, a co najgorsze ciągle nie widać sposobu, jak można by ten stan zmienić.

Większość ludzi ma skromne ambicje, chce godnie żyć w przyzwoitych warunkach. Presja wywierana przez otoczenie powoduje jednak, że czują się oni coraz bardziej zagubieni, niepewni. Odbija się to bezpośrednio na ich aktywności i zdolnościach, przede wszystkim intelektualnych.

Przyszłość należy więc do organizacji o dużej sile intelektu – organizacji inteligentnych zdolnych do wykorzystania „każdej odrobiny inteligencji każdego pracownika”. Chodzi przy tym nie tylko o samą wiedzę pracowników, ale także o **zmianę sposobu myślenia** z biernego, w kategoriach zagrożeń, na myślenie pozytywne w kategoriach szans. W dotychczasowej filozofii zarządzania, myślenie w kategoriach zagrożeń (ich wykrywanie, prognozowanie, przeciwdziałanie) stanowiło podstawę, punkt wyjścia, wokół którego koncentrowała się działalność organizacji, a cała jej energia wewnętrzna była skierowana na szukanie sposobu przeciwdziałania zagrożeniom. Tymczasem wyzwania przyszłości wymagają radykalnej zmiany podejścia i skierowania całego potencjału organizacji na poszukiwanie i tworzenie (wymyślanie) **SZANS, OKAZJI**. Oczywiście, nie wyklucza to całkowicie myślenia w kategoriach zagrożeń,

⁴² „Dalszy rozwój myśli o zarządzaniu i społeczeństwie wymagać będzie **nowych pomysłów na zorganizowanie stosunków społecznych**” [w:] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu*, PWN, Warszawa 1993, s. 39.

⁴³ H. Simon, Brainpower, cyt. za „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 1.

zagrożenia trzeba dalej wykrywać, analizować itd. Chodzi tu bardziej o odwrócenie pewnej logiki i zmianę „środka ciężkości”.

Trzeba stworzyć nowy model zarządzania oparty na nowym systemie wartości,

„O powodzeniu zarządzania (...) decydują trzy kluczowe mechanizmy, a mianowicie:

- **kreowanie zaufania (...),**
- **profesjonalne zarządzanie i profesjonalną działalność,**
- **innowacyjność struktur i ludzi”⁴⁴.**

....oraz całkowicie nowy model organizacji⁴⁵.

Nowa organizacja, to organizacja:

- opierająca się przede wszystkim na wiedzy;
- dbająca o nieustanny wzrost efektywności, wyposażonych w wiedzę, pracowników;
- biorąca na siebie „społeczną odpowiedzialność” i poszukująca rozwiązań podstawowych problemów społecznych⁴⁶;

Warto w tym miejscu zwrócić również uwagę na czynnik chyba najbardziej zaniedbywany w dzisiejszych czasach, a mianowicie **zaufanie**, które rzadko jest traktowane jako wartość społeczna, będąca podstawą nie tylko prowadzenia interesów, ale również rozwoju społecznego. Tymczasem okazuje się, że zaufanie było i będzie w przyszłości jednym z najważniejszych czynników rozwoju społecznego.

Przedstawione powyżej myśli, koncepcje, postulaty, stanowią zaledwie niewielką część aktualnej refleksji, dyskusji, poszukiwań, ale już na tej podstawie można stwierdzić, że współczesne zarządzanie (zarządzanie strategiczne) musi ulec głębokiej zmianie, aby mogło uwzględnić nowe warunki i problemy.

Badanie podejść i poglądów wielu autorów pozwoliło wyselekcjonować dorobek reprezentatywny dla określonych szkół i nurtów. Poszczególne stanowiska różnią się zakresem podejmowanej problematyki, sposobem podejścia, jak również zastosowanymi metodami. Jednak przedstawione treści pozwalają uchwycić sens poglądów, istotę i sposób myślenia autorów oraz aktualny stan kształtowania się nowego paradygmatu zarządzania i organizacji. Warto w tym miejscu dokonać pewnego podsumowania i wskazać

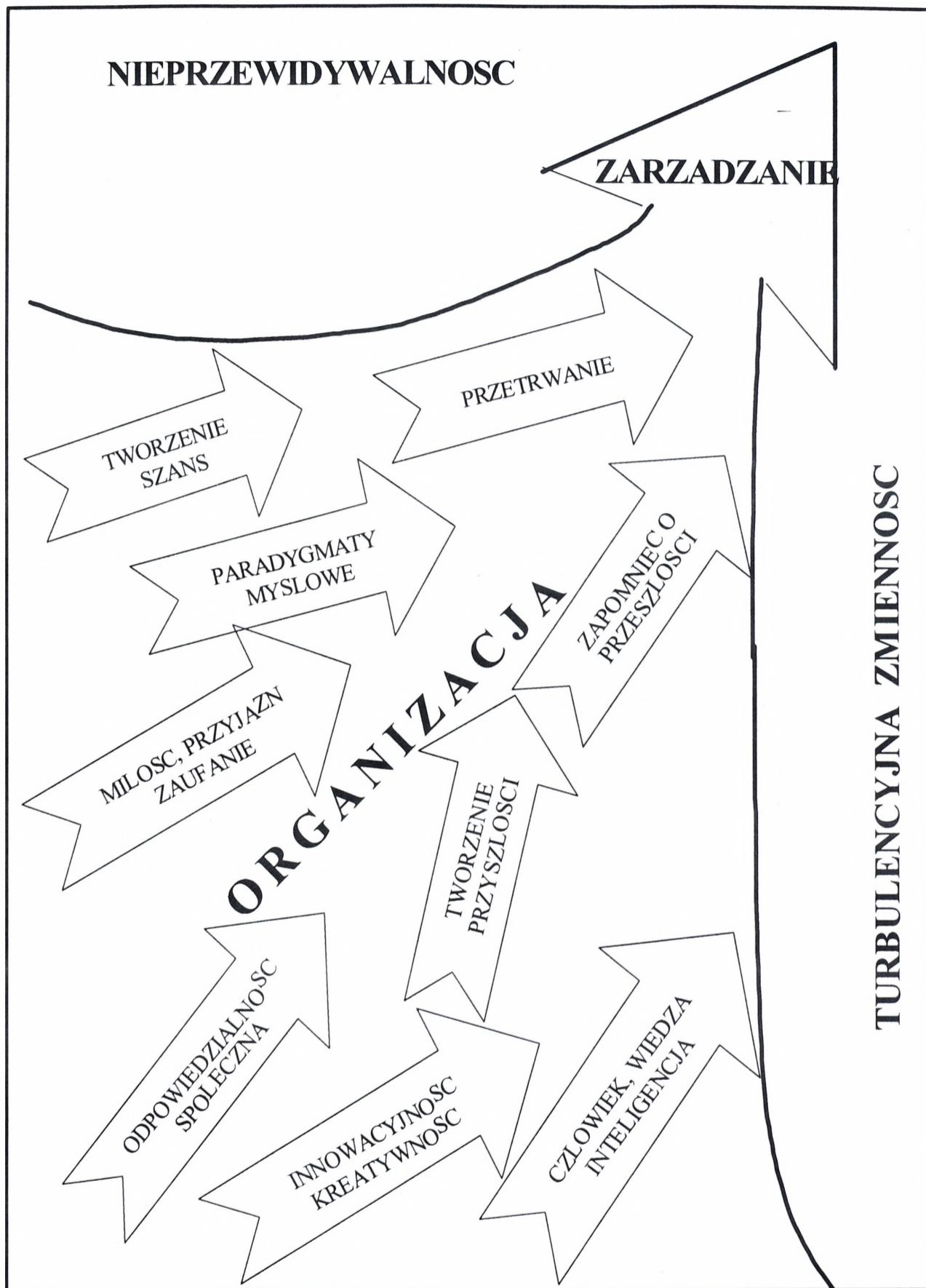
⁴⁴ B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, wyd. cyt., s. 22.

⁴⁵ „W orkiestrze symfonicznej kilkuset wysoce wykwalifikowanych muzyków gra razem. Ale jest tylko jeden „kierownik” – dyrygent, i nie ma tu żadnych pośredników pomiędzy nim a członkami orkiestry” [w:] P. F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 80. Zob. też. *Organizacja przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, (i in.) ,Business Press, Warszawa 1998.

⁴⁶ „Wymyślając przyszłość trzeba jednak promować odmienny od globalnej konkurencji system wartości, na które zorientowane byłyby działania adaptacyjne (...). Proponowany system jest zbudowany wokół pojęcia **odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa**. (...) Zastąpi ono przedsiębiorstwo w dzisiejszym jego rozumieniu, tj. organizację konkurującą” [w:] P.F. Drucker, *Społeczeństwo...*, wyd. cyt. s. 128.

prawdopodobne zręby tworzącego się nowego paradygmatu (rys. 6). Najważniejsze jego elementy można w postaci haseł ująć następująco:

1. PRZETRWAĆ;
2. POSZUKIWAĆ SZANS I OKAZJI;
3. KONKUROWAĆ O PRZYSZŁOŚĆ;
4. MYŚLEĆ STRATEGICZNIE;
5. ODRZUCIĆ PRZESZŁOŚĆ;
6. CZŁOWIEK, WIEDZA, INTELIGENCJA;
7. MIŁOŚĆ, PRZYJAŹŃ, ZAUFANIE;
8. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA ORGANIZACJI;
9. INNOWACYJNOŚĆ, KREATYWNOŚĆ;
10. PRODUKTYWNOŚĆ.



opracowanie własne

Rys. 6. Nowe problemy, nowy paradygmat organizacji i zarządzania

Funkcją niniejszego podrozdziału było stworzenie niezbędnej podstawy do podjęcia w dalszej części pracy problematyki zmian systemowych w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia, poprzez ukazanie dylematów klasycznego podejścia do zarządzania oraz konieczności i kierunków, obszarów zmiany dotychczasowych paradygmatów. Problemów powyższych nie można było w pracy ująć i rozwiązać w pełnym zakresie. Ukazano jedynie niewielką część współczesnych poszukiwań nowego paradygmatu, gdyż zaprezentowanie wszystkich lub chociażby większości głosów w toczącej się dyskusji, z uwagi na jej bogactwo, nie jest w tym miejscu możliwe. Zaprezentowane opinie są reprezentatywne dla ogółu tzw. „nowej fali” w refleksji nad organizacjami i zarządzaniem, stanowią wystarczający materiał do podjęcia kolejnych problemów badawczych. Wybór zagadnień i rozłożenie akcentów podyktowane były dążeniem do bezpośredniej użyteczności praktycznej materiału w kontekście przyjętego obszaru badań. Konieczność przeprowadzenia zasadniczych zmian systemu zarządzania strategicznego SZ RP nie wynika tylko z opisanych w pkt. 3 problemów ewolucji, ale również, a może przede wszystkim, z prognozowanych nowych warunków eskalacji turbulencji otoczenia i z wynikającej z tego konieczności zmian paradygmatów zarządzania.

Przedstawione powyżej elementy nowego paradygmatu są oczywiście tylko jednym z możliwych wariantów i służą bardziej wykazaniu konieczności zmian niż określeniu ich wzorca lub modelu. Dopiero w dalszej części pracy (rozdz. 2 i 3) zostaną podjęte próby określenia pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji przyszłości.

Pojęcie „strategii” i „zarządzania strategicznego”

Pojęcie „strategia” ma genezę typowo wojskową. Wywodzi się z antycznej Grecji i pierwotnie słowo „strateg” oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki. Na początku XIX wieku znaczenie strategii wojskowej zostało spopularyzowane w Europie przez pruskiego generała Carla von Clausewitza. Określił on strategię jako sztukę wojenną obejmującą przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i bitew⁴⁷. Do połowy XX wieku, a w Polsce do początku lat 90., pojęcie „strategia” było używane wyłącznie w kontekście wojskowym i dotyczyło

⁴⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

spraw związanych z obronnością państwa i użyciem sił zbrojnych. Dopiero w latach 50. XX wieku, gdy postęp techniczny oraz rozwój gospodarczy i społeczny powodował coraz większą złożoność, zmienność i niepewność otoczenia, pojęcie to zostało wykorzystane na potrzeby nowej dyscypliny, którą nazwano najpierw planowaniem długoterminowym (1965 – 1975), planowaniem strategicznym (1975 – 1980), a następnie zarządzaniem strategicznym (1980 – 1990)⁴⁸.

W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża **dominujący kierunek działania** danego systemu. Ta naczelną orientacją jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą lub chce się wykreować w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału organizacji⁴⁹. Pojęcie to definiowane jest jednak bardzo różnie. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji. Studia współczesnych koncepcji teoretycznych oraz zastosowań praktycznych dotyczących „strategii” prowadzą do określenia trzech podstawowych obszarów znaczeniowych terminu STRATEGIA, który w zależności m.in. od sposobu podejścia, celu definiowania oraz obszaru zastosowania C. Rutkowski identyfikuje w sposób następujący:

- cel i sposób wykorzystania siły w działaniach społecznych;
- poziom określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji (podmiotu);
- poziom określenia celu i sposobu realizacji każdego działania złożonego⁵⁰.

W literaturze problemu występuje wiele definicji i pojęć pokrewnych, takich jak: myślenie strategiczne, zarządzanie strategiczne, planowanie strategiczne, planowanie rozwoju, planowanie długookresowe, kontrola strategiczna, polityka strategiczna itd. Dlatego, stosując określenie „strategiczne”, oprócz uwzględnienia powyższych znaczeń „strategii”, należy również wskazać stosowane kryterium (lub zbiór – kompozycję kryteriów) „strategicznego”.

Poniżej zamieszczono krótki przegląd najczęściej współcześnie stosowanych podejść, wyróżniając stosowane kryteria „strategicznego”.

- kryterium **celów** – strategiczne jest postępowanie koncentrujące się na formułowaniu celów długookresowych,

⁴⁸ *Zarządzanie strategiczne*, red. S. Kielczewski, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 20.

⁴⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne teorii i praktyce*, PWN S.A., Warszawa – Kraków 2000, s. 39.

⁵⁰ C. Rutkowski, Rozdział I, [w:] *Zarządzanie strategiczne...*, wyd. cyt., s. 68.

*Strategia: jest zbiorem celów(zadań) ujętych w programy i plany, (...)*⁵¹.

- kryterium **planu** – strategiczne jest planowe zaangażowanie zasobów w dłuższym okresie czasu,

*Strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia*⁵².

- kryterium **otoczenia** – strategiczne są decyzje podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu,

*Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów, (...)*⁵³.

- kryterium **czasu** – długoterminowa perspektywa, ale również traktowanie walki z czasem jako atutu strategicznego przedsiębiorstwa,

*(...) im bardziej długotrwałe są skutki planu (...), tym bardziej planowanie jest strategiczne*⁵⁴.

- kryterium **zmiany** – strategiczne są decyzje pociągające za sobą istotne zmiany strukturalne, eliminujące opór przeciw zmianom, tworzące klimat sprzyjający zmianom,

*(...) prowadzi do istotnych zmian strukturalnych i w zakresie zarządzania*⁵⁵.

Wskazanie kryteriów „strategicznego” zarządzania nie wyczerpuje oczywiście problematyki. Problemem nie jest ilość, ale waga i znaczenie danego kryterium, wynikająca ze skrajnie trudnych warunków panujących w otoczeniu współczesnych organizacji. Stąd szczególna, rola jaką przywiązuje się współcześnie do **poszukiwań innych, nieznanymi, niemieszczących się jeszcze w sferze świadomości obszarów, problemów, trendów i procesów** oraz znalezienia ujęcia definiującego „strategię” i „strategiczną” na tyle ogólnego, aby mogło być użyteczne w różnych sytuacjach.

Szczególną uwagę warto zwrócić na dwa często pomijane, ale bardzo istotne kryteria: jedno autorstwa K. Obłója oraz drugie autorstwa L. Krzyżanowskiego.

- kryterium **przetrwania**

⁵¹ K.R. Andrews.: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, N. York 1971, s. 28. za: A. Stabryła, *Zarządzenie strategiczne...*, cyt. wyd., s. 39

⁵² W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Co., N. York 1980, s. 9. za: A. Stabryła, *Zarządzenie strategiczne...*, cyt. wyd., s. 39.

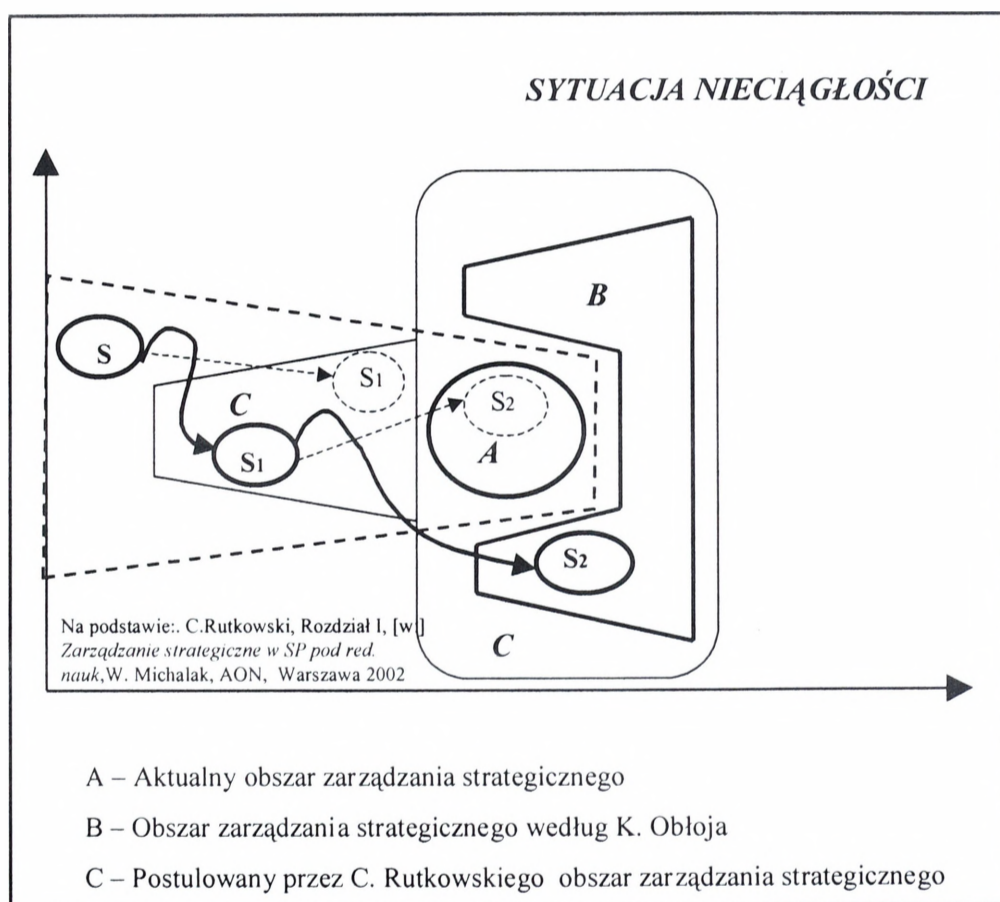
⁵³ K. Ohmae, *Opowiadam się za konkurencją*, MBA, nr 2 z 1998.

⁵⁴ R. L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWN, Warszawa 1973, s. 23.

⁵⁵ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 12.

Każda organizacja jest silnie powiązana z otoczeniem i aby przetrwać musi pilnie śledzić wszelkie zmiany w nim zachodzące, które stają się coraz bardziej burzliwe, zmienne i nieprzewidywalne, a przez to niebezpieczne (dla organizacji nie przygotowanej).

Istotę i znaczenie tej zależności w bardzo przejrzysty i ciekawy sposób wyjaśnia w swojej pracy habilitacyjnej K. Obłój. Proponuje on, aby obszar zainteresowania zarządzania strategicznego, który do tej pory obejmował zjawiska i zdarzenia odległe w czasie, ale znajdujące się w zasięgu naszych możliwości poznawczych (rys. 7. obszar „A”) przenieść do obszaru funkcjonowania organizacji w warunkach niemożliwych dziś do przewidzenia, w obszar zagrożeń niedostrzeganych i nieprzewidywalnych ze względu na posiadaną wiedzę (rys. 7. obszar „B”).



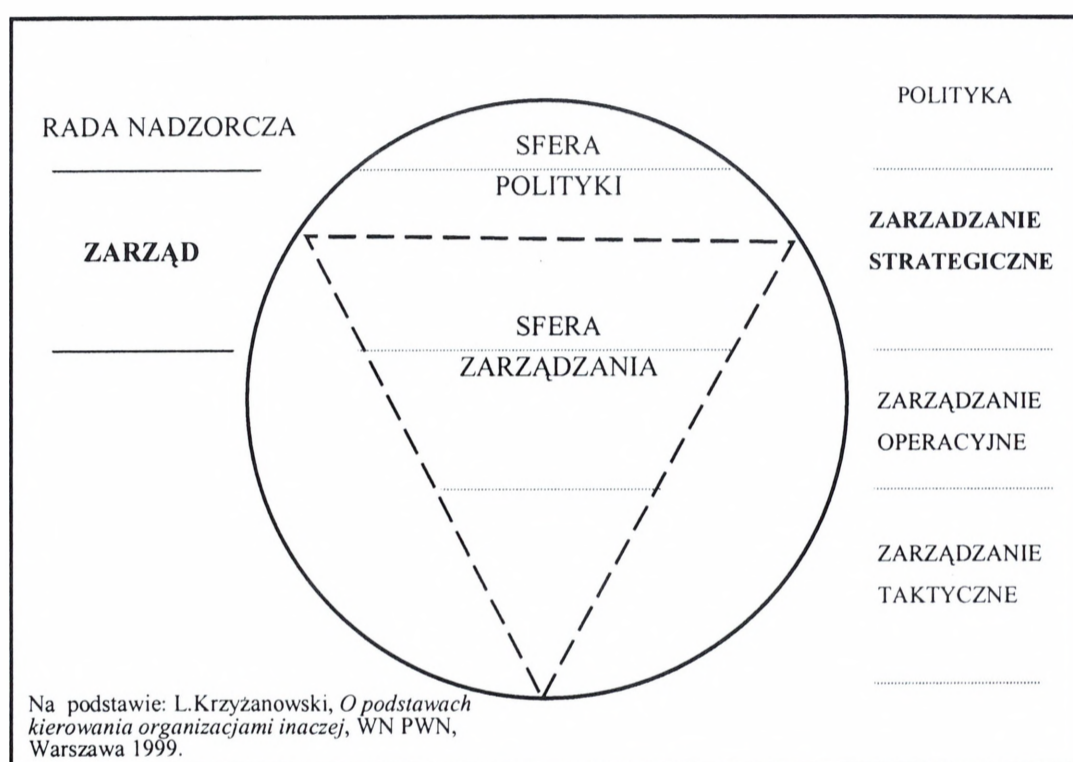
Rys. 7. Obszary zarządzania strategicznego

Zdaniem tego uczonego tylko problemy dziś nieprzewidywalne zasługują na miano problemów strategicznych. Polemikę z tym poglądem podjął już w 1996 r. C. Rutkowski, który na łamach Zeszytów Naukowych AON nr 2/1996 r., twierdząc, że „nie należy wyróżniać przetrwania w sytuacji ciągłości i nieciągłości zarządzania, lecz traktować je w całości jako najistotniejsze dla każdej organizacji w każdych warunkach” (obszar „C”).

Twierdząc tym samym, nie bez racji, że: „zarządzanie strategiczne obejmuje zarówno rozwiązywanie klasycznych problemów w sytuacji posiadania wiedzy o organizacji i otoczeniu, jak i problemów dziś niedostrzegalnych, lecz mogących zagrozić przetrwaniu organizacji (sytuacje nieciągłości)”. Zastosowane przez K. Obłoję kryterium zdolności przewidywania, mimo że jest istotne, nie może stanowić jedyne go wyczerpującego kryterium definiującego „strategiczną”.

➤ kryterium **podziału kompetencji**

Leszek J. Krzyżanowski obszar zarządzania strategicznego umiejscawia na **pograniczu** pomiędzy sferą polityki a sferą zarządzania (rys. 8).



Rys. 8. Model sfer zarządzania strategicznego

Domeną rady nadzorczej jest „sprawowanie polityki” i podejmowanie decyzji politycznych dotyczących np. inwestycji rozwojowych, wprowadzania zasadniczych zmian w zakresie działalności organizacji, podejmowanie decyzji związanych z wytyczaniem głównych obszarów działalności. Natomiast właściwe funkcje zarządu i niższych struktur aparatu zarządczego sprowadzają się do tego, co składa się na strategię, „sztukę operacyjną” oraz taktykę, tj. np.: przekładanie politycznych celów kierunkowych na cele i koncepcje taktyczne, pozyskiwanie zasobów oraz dysponowanie nimi.

„Zazębienie się” zarządzania ze sferą polityki uwidocznione jest w ten sposób, że obszar działania naczelnego kierownictwa przenika w górnej części figury sferę zarządzania. Powiązanie przez L. Krzyżanowskiego sfery polityki ze sferą zarządzania

poprzez wyodrębnienie wspólnego obszaru zarządzania strategicznego, jest ciekawym i wartościowym ujęciem wartym uwzględnienia jako jedno z kryteriów⁵⁶.

Oryginalnym wkładem w obszar interpretacji pojęcia „strategicznego” są również badania grupy naukowców z Katedry Strategii AON realizowane w latach 1995-2002. Wynikiem ich wieloletniej pracy jest określenie własnego, oryginalnego stanowiska wyróżniającego nowe, inne od dotychczas stosowanych i opisanych, kryterium „strategicznego”

- kryterium **poziomu dekompozycji działania głównego na działania bezpośrednio składowe** - jako podstawy wyróżnienia rodzaju (typu) zarządzania.

Zarządzanie ma wymiar strategiczny jeżeli obejmuje swym zakresem poziom pierwotnej dekompozycji problemu lub obiektu np. działania czy instytucji⁵⁷.

W warunkach zarządzania działalnością o dużym stopniu złożoności oraz planowania makrodziałań, oczywistą koniecznością staje się dokonanie podziału całości procesu na pewną liczbę poziomów działań o wyraźnym zróżnicowaniu cech ogólności, konkretności, operacjonalizacji i zweryfikowania elementów zapisu rezultatów. Jest to element „planowania zarządzania”, czyli metazarządzania⁵⁸.

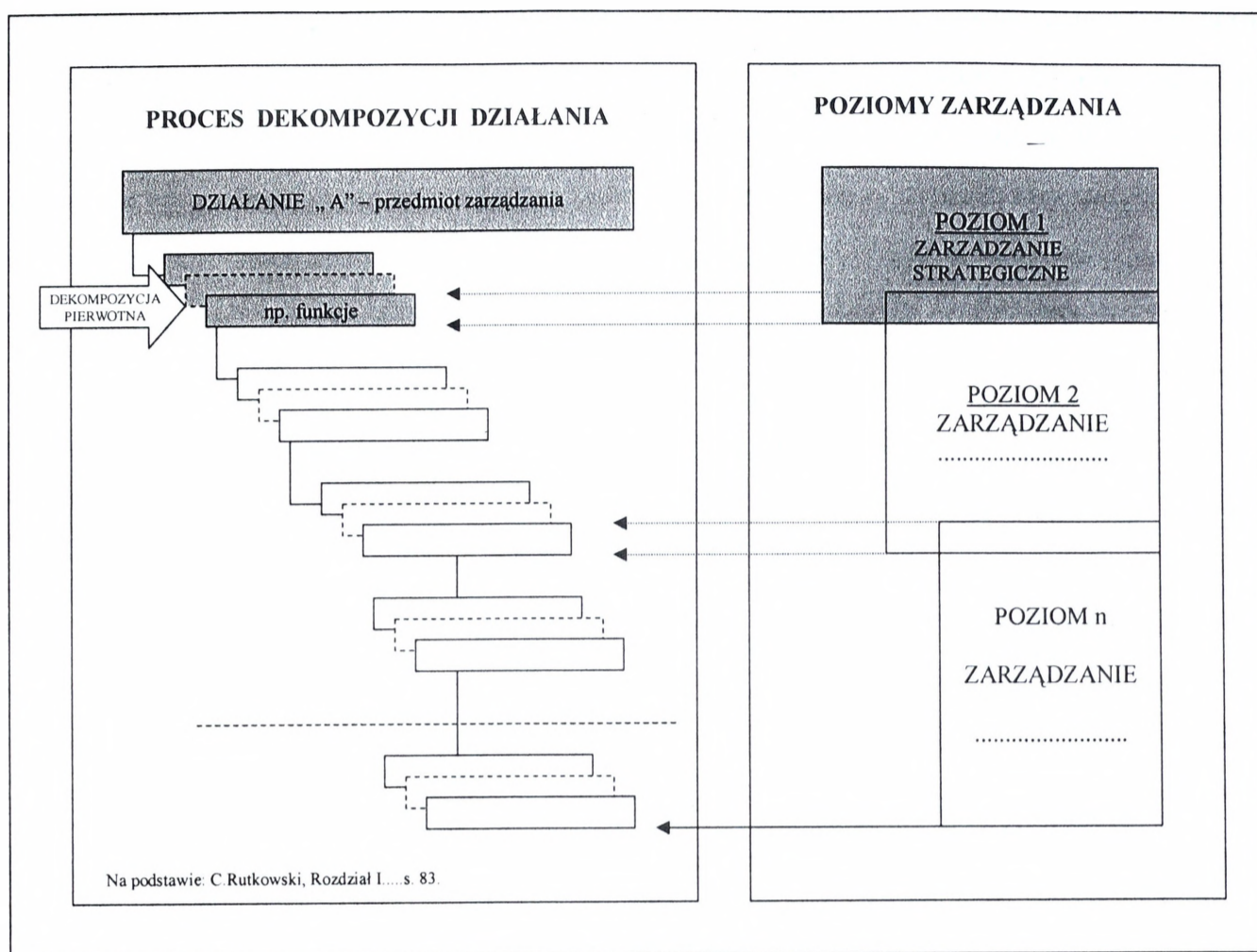
W efekcie uzyskujemy pewną sekwencję działań zarządczych, a w rezultacie - sekwencję decyzji – wytworów zarządzania, prowadzącą od decyzji pierwotnych, nadrzędnych, generalnych i ogólnosystemowych do wyprowadzonych na ich podstawie kolejnych zbiorów decyzji dotyczących produktów podziału pierwotnego o coraz większej szczegółowości i konkretyzacji, a mniejszej ogólności⁵⁹. Wyróżnikiem owych poziomów uczynić należałoby właśnie **poziomy dekompozycji działania głównego** będącego przedmiotem planowania. Górna i dolna granica etapu dekompozycji działania wyznaczy w tym ujęciu granice poziomów (rys. 9).

⁵⁶ Podobne stanowisko w tej kwestii zajmuje również D. Hahn. zob. *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i kierowanie” 1993, nr 2, s. 24.

⁵⁷ C. Rutkowski, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 82.

⁵⁸ R.L Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973, s. 22.

⁵⁹ C. Rutkowski, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 81.



Rys. 9. Poziomy dekompozycji - ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Podejście to cechuje duży uniwersalizm, możliwość zastosowania w relatywnie rozległym obszarze zastosowań, w odniesieniu do wielu form i rodzajów działań. Jego użyteczność i zasadność została potwierdzona w toku wieloletnich badań prowadzonych w Katedrze Strategii AON, w badaniach poświęconych różnym problemom: adaptacji SZ, narodowym i sojuszniczym aspektom kształtu i użycia SZ RP, a szczególne w ramach ćwiczeń studyjnych na PSOS.

Proponowane podejście możliwe jest do zastosowania w odniesieniu do działań, środków, zasobów, jak i problemów, dziedzin, obszarów, bez względu na ich rozmiary i stopień złożoności. Można więc mówić o znacznej uniwersalności tej metody.

Na podstawie zaprezentowanego przeglądu kryteriów widać wyraźnie wielką różnorodność interpretacji pojęcia „strategii” i cech „strategicznego”. Termin ten jest jednak najczęściej definiowany w ujęciu formalnym jako program lub plan działania. Innym wyróżnikiem strategii jest przypisanie jej funkcji sposobu osiągnięcia pozycji dominującej w otoczeniu. Dominacja ta jest charakterystyczna dla różnych strategii

konkurencji i wyraża ideę zdobywania przewagi rynkowej. Ważną determinantą strategii jest również pełnienie przez nią roli wzorca działania organizacji. Oznacza to, iż strategie kształtują się jako rozwiązania racjonalne (praktycznie zweryfikowane) w odniesieniu do swoich struktur, procesów, podejść, zachowań. Strategie w tym przypadku mają charakter inkrementalny, nie są zaś rezultatem sformalizowanego procesu planistycznego.

Wielość interpretacji pojęcia strategii jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale również pochodną doświadczeń praktycznych. Przedział odniesienia, formuła ujęcia strategii, zastosowana metodologia projektowania strategii – wszystkie te elementy są zrelatywizowane do własnej koncepcji zarządzania kierownictwa firmy⁶⁰.

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto za K. Obłojem interpretację pojęcia strategii jako: **planu działania, pozycji organizacji, wzorca działania, procesu poszukiwania tożsamości organizacyjnej**⁶¹.

Zarządzanie można określić jako *strategiczne* przez pryzmat każdego z możliwych kryteriów pojedynczo lub w ich dowolnej kompozycji. Jest to jednak dopuszczalne i słuszne pod warunkiem wskazania przyjętego kryterium. Jakikolwiek jednostkowy wybór kryteriów prowadzi do innych rezultatów. Tylko kontekst obejmujący wszystkie kryteria pozwala ostro i jednoznacznie określić każdy przypadek zarządzania strategicznego oraz najlepiej wyrazić sens i istotę zarządzania strategicznego.

Bardzo interesującą propozycję definicji zarządzania strategicznego zaproponował zespół pod kierownictwem naukowym C. Rutkowskiego⁶² (podkreśleniem autor wyróżnił kryteria definicyjne):

⁶⁰ A. Stabryła, *Zarządzenie strategiczne...*, wyd. cyt., s. 41.

⁶¹ K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 11, s. 2-4.

⁶² Dla celów porównawczych przedstawiono kilka definicji zarządzania strategicznego, ilustrujących odmienną interpretacyjną, która znajduje swój wyraz w poglądach różnych autorów. Np.: **B. Wawrzyniak** „Przez zarządzanie strategiczne będziemy rozumieć taką koncepcję zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej”; **R.W Griffin** „Zarządzanie strategiczne to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. **R. Krupski** „Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany oraz sprzężony z tym proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, aby realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości”.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JEST –

DZIAŁALNOŚCIĄ KIEROWNICZĄ REALIZOWANĄ PRZEZ NAJWYŻSZE KIEROWNICTWO (ZARZĄD) ORGANIZACJI Z OSOBISTYM JEGO UDZIAŁEM, DOTYCZĄCĄ PRZYGOTOWANIA, WDRAŻANIA I REALIZACJI DECYZJI ORAZ DZIAŁAŃ O NAJWYŻSZYM ZNACZENIU DLA ORGANIZACJI I OTOCZENIA, UKIERUNKOWANĄ NA MAKSYMALIZACJĘ WYPEŁNIANIA MISJI SPOŁECZNEJ ORAZ WSPÓLPRZYCZYNIANIE SIĘ DO **ROZWOJU** I KREOWANIA **NOWYCH WARTOŚCI** WEWNĄTRZ ORAZ W OTOCZENIU.

PODSTAWA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

SĄ AKSJOLOGICZNO – NORMATYWNE FUNDAMENTY ORGANIZACJI (szczególnie – MISJA), DECYZJE, DYREKTYWY POLTYCZNE oraz SKORELOWANE Z NIMI POTRZEBY ORGANIZACJI I OTOCZENIA.

OBSZAR REALIZACJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO LEŻY NA STYKU POLITYKI ORGANIZACJI ORAZ NAJWYŻSZEGO POZIOMU ZARZĄDZANIA NIĄ

REALIZOWANE JEST W MYŚL NASTĘPUJĄCYCH GŁÓWNYCH ZASAD, REGUŁ:

1. KREATYWNOŚĆ;
2. OTWARCIE NA ZMIANY, STYMULOWANIE ZMIAN RADYKALNYCH, KULTURA ZMIAN;
3. MOŻLIWIE DALEKA PERSPEKTYWA CZASOWA;
4. OGÓLNOŚĆ, KOMPLEKSOWOŚĆ, SYSTEMOWOŚĆ I ROZLEGŁOŚĆ PODEJŚCIA;
5. KIEROWNICZY PUNKT WIDZENIA;
6. ZAŁOŻENIE TURBULENTNYCH ZMIAN, NIEWIEDZY, NIEPEWNOŚCI, ZASKOCZENIA;
7. KONCENTRACJA NA SZANSACH I OKAZJACH;
8. NADRZĘDNOŚĆ KRYTERIUM BYTU;
9. UCZENIE SIĘ;
10. OTWARCIE NA „INNOŚĆ”⁶³.

Funkcją niniejszego podrozdziału wobec całości pracy było przyjęcie określonego znaczenia „zarządzania strategicznego” na bazie studiów i współczesnych podejść oraz rozwiązań. Funkcję tę udało się zrealizować w ocenie autora w stopniu, który można uznać za zadowalający na założonym poziomie ogólności rozwiązań. Przyjęta za C. Rutkowskim interpretacja pojęcia „zarządzanie strategiczne” jako najlepiej, zdaniem autora, oddająca istotę zarządzania strategicznego w świetle wyzwań przyszłości,

⁶³ C. Rutkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, AON, Warszawa 2002, s. 85.

zostanie wykorzystana jako podstawowe narzędzie w toku dalszych badań, jako że bardzo wyraźnie wskazuje na trzy kluczowe z punktu widzenia zarządzania strategicznego w obszarze SZ „kryteria strategiczności”:

1. NAWYŻSZE KIEROWNICTWO;
2. DZIAŁANIA O NAJWYŻSZYM ZNACZENIU;
3. WYPEŁNIANIE MISJI SPOŁECZNEJ.

Zarządzanie strategiczne w obszarze SZ – wybrane problemy

Ukierunkowanie refleksji poświęconej zarządzaniu strategicznemu na konkretnym podmiocie/obiekcie – siłach zbrojnych, wymaga naświetlenia kilku kwestii podstawowych:

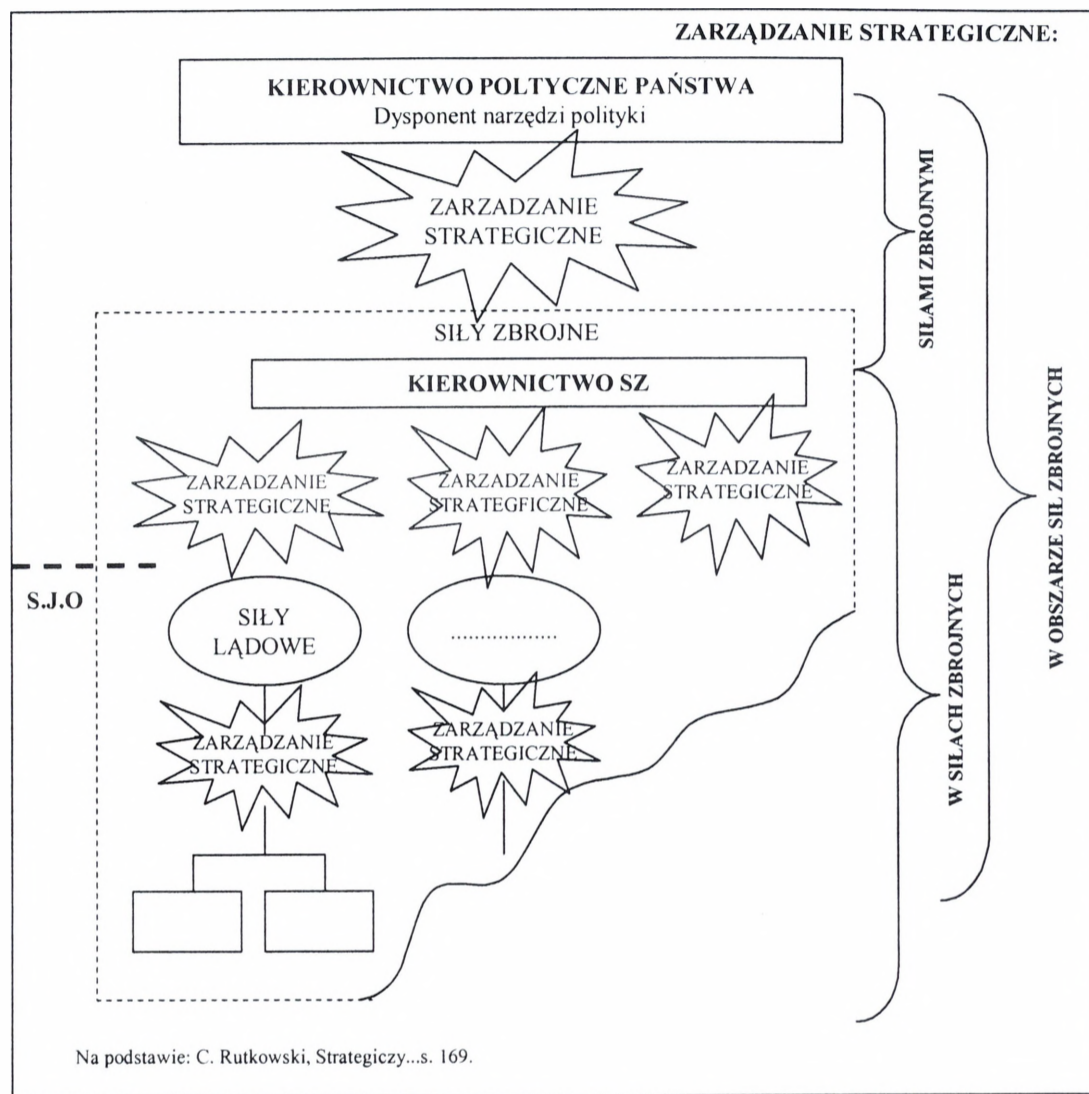
1. Rozróżnienia pojęć: „zarządzanie strategiczne w obszarze sił zbrojnych”, „zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi” oraz „zarządzanie strategiczne w siłach zbrojnych”;
2. Ukazania specyficznych właściwości SZ jako organizacji;
3. Ukazania specyficznych właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ.

Ad.1. Istotę odmienności terminów: „zarządzanie strategiczne w obszarze sił zbrojnych”, „zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi” oraz „zarządzanie strategiczne w siłach zbrojnych” najlepiej można przedstawić przy pomocy rysunku (rys. 10), który wymaga jednak krótkiego komentarza. Otóż dla rozróżnienia pojęć najlepiej przyjęć kryterium obejmujące dwa wskaźniki: przedmiot zarządzania i podmiot zarządzania. W pierwszym przypadku – „zarządzanie siłami zbrojnymi” – przedmiotem zarządzania są SZ. Podmiotem zarządzającym jest dysponent narzędzi polityki - kierownictwo polityczne państwa.

W drugim przypadku – „zarządzanie w siłach zbrojnych” – przedmiotem zarządzania są wyróżnione za pomocą kryterium dekompozycji obiektu, strategiczne jednostki organizacyjne - komponenty SZ (dowództwa rodzajów SZ, zgrupowań sił, okręgi wojskowe). Podmiotem zarządzającym jest kierownictwo SZ oraz dowódcy poszczególnych S.J.O⁶⁴, którzy kierują/dowodzą w pełni wszystkimi podległymi wojskami, ponosząc odpowiedzialność za całokształt ich działalności.

⁶⁴ Strategiczna jednostka organizacyjna.

Pod pojęciem – „zarządzanie strategiczne w obszarze sił zbrojnych” – przyjmuje się łączne ujęcie zarządzania strategicznego obejmującego swym zasięgiem zarówno obszar zarządzania siłami zbrojnymi, jak i zarządzania w siłach zbrojnych.



Rys. 10. Zarządzanie strategiczne SZ i w SZ – rozróżnienie pojęć

Ad.2. Ukazanie specyficznych właściwości SZ jako organizacji. Siły zbrojne (wojsko, armia) – to wyspecjalizowany organ państwa podlegający bezpośrednio centralnej władzy wykonawczej, przeznaczony do ochrony i obrony jego interesów poprzez możliwość zastosowania przemocy zbrojnej. W tym sensie SZ stanowią jeden z instrumentów polityki, za pomocą których państwo realizuje swoje interesy⁶⁵.

SZ są integralną częścią państwa podlegają takim samym czynnikom zewnętrznym i wewnętrznym jak inne organy państwa. Co więcej, SZ powinny być traktowane jak każda inna organizacja (przedsiębiorstwo, uniwersytet, szpital) i podlegać tym samym

⁶⁵ R. Wróblewski, *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Buwik, Warszawa 1998, s. 123.

zasadom, prawom, regułom nauki o organizacji i zarządzaniu. Jak każda organizacja, posiadają one cechy i własności (właściwości):

- uniwersalne - występujące w każdej organizacji;
- typowe - dla organizacji nieprodukcyjnych, nie nastawionych na zysk, publicznych;
- szczególne - właściwe wyłącznie SZ konstytuujące ich odrębność i tożsamość.

Upodabniając SZ np.: do przedsiębiorstwa, trzeba jednak dostrzegać fakt, że nie są one nastawione na zysk. Inne podstawowe kategorie przedsiębiorstwa, takie jak: produkt, rynek, konkurencja itp., mają w SZ odpowiedniki w postaci: zdolności (i gotowości) bojowej, potrzeb państwa w dziedzinie wsparcia jego polityki, a także innych (konkurencyjnych) środków polityki oraz niektórych czynników otoczenia państwa, w tym zwłaszcza – sił zbrojnych innych państw.

Najogólniej C. Rutkowski określa, że SZ jest to organizacja:

- duża, wysoce złożona – makroorganizacja;
- organizacja wojskowa;
- hierarchiczna wielopoziomowa;
- będąca strategiczną jednostką w strukturach nadrzędnych (państwa/sojuszu/koalicji, SBP, SOP, itp.);
- o dużej (relatywnie) wartości majątku trwałego;
- o bardzo trudno odnawialnych zasobach ludzkich i materiałowych;
- o ograniczonej autonomii i swobodzie decydowania;
- wykorzystująca przymus jako formę kierowania;
- rozczłonkowana, rozległa obszarowo;
- realizująca funkcje ogólnosystemowe (państwowe, sojusznicze) oraz własne;
- wykonujące specyficzne zadania przy użyciu specyficznych zasobów;
- wypełniająca funkcje, w których niemożliwa jest do zastąpienia;
- wysoce utecniczona sprzętem wysokiej technologii;
- (...) ⁶⁶

Literatura przedmiotu dostarcza wiele propozycji w zakresie odwzorowania, opisu organizacji. Każdy autor, kierując się właściwymi sobie celami, przesłankami, motywami, założeniami oraz wiedzą, inaczej konstruuje oraz inaczej przedstawia modele organizacji i kryteria ich klasyfikacji, typologizacji.

⁶⁶ C. Rutkowski, [w:] *Strategiczny poziom planowania SZ i przygotowania kampanii/operacji*, Rozdział 1, red. nauk. C. Rutkowski, AON, Warszawa 2003, s. 185.

Siły zbrojne, jak każda organizacja, zawierają w sobie pięć członów organizacji wymienionych przez L. Krzyżanowskiego: cele, człon kierowniczy, struktura, system społeczny, system materialno-techniczny⁶⁷.

Ogólny model organizacji umożliwia odwzorowanie każdej organizacji bez względu na jej charakter, a więc na rodzaj działalności, dążenia, cele, funkcje oraz niezależnie od jej wielkości czy stopnia złożoności. Może on być zatem odnoszony do wszelkiego typu organizacji społeczno-gospodarczych, społeczno-kulturowych, politycznych, militarnych i innych.

Należy więc stwierdzić, że na tym poziomie analizy SZ są organizacją jak każda inna typowa (standardowa). SZ również posiadają misję i wizję, określone cele, strategię, strukturę, kulturę, dysponują konkretnymi systemami funkcjonalnymi w zakresie zaopatrzenia, kierowania itp.

Natomiast specyfika SZ – ich szczególny i wyróżniający charakter jako organizacji - wynika z konkretnych, właściwych siłom zbrojnym rozwiązań systemowych i wewnątrz organizacyjnych (charakteru, treści, perspektywy, zasobów), specyficznego tylko dla nich sformułowania misji, wizji, strategii, szczególnych zasobów kultury.

Źródłem tych specyficznych właściwości są w pierwszej kolejności charakterystyczne, typowe dla SZ misje określające rodzaj i zakres potrzeb społecznych, które zaspokajają SZ oraz warunki i normy ich działania. Misje stanowią przesłanki konstytuujące SZ jako organizację (narzędzie polityki państwa), wyróżniają SZ ze zbioru organizacji uczestniczących w tej polityce, są zawarte w dokumentach doktrynalnych regulujących całość polityki państwa⁶⁸.

Według C. Rutkowskiego można zidentyfikować (wskazać) następujące, podstawowe misje SZ:

- wsparcie i współtworzenie środkami, zasobami i sposobami militarnymi polityki państwa;
- maksymalizacja szans bezpiecznego bytu i rozwoju państwa, narodu, wspólnoty międzynarodowej;
- realizacja interesów narodowych w warunkach zagrożeń militarnych;
- kształtowanie środowiska minimalizującego możliwość, skalę i skutki wystąpienia zagrożeń militarnych.

⁶⁷ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 176.

⁶⁸ Poniższy zbiór misji należy traktować jako jedno z możliwych rozwiązań, mające jednak cechy względnej uniwersalności.

Wyróżniające SZ misje determinują (kształtują) specyfikę praktycznie wszystkich pozostałych elementów organizacji zarówno strukturalnych, jak i funkcjonalnych.

Analiza wpływu misji SZ na poszczególne elementy ich kształtu strukturalno-funkcjonalnego pozwala określić następujące specyficzne właściwości SZ jako organizacji:

Cele	Wizja	1) Zgodność wizji SZ z celami „Strategii bezpieczeństwa narodowego”.
	Cele	2) Szeroki zakres celów i zadań od destrukcyjnych (prowadzenie wojny) po konstruktywne (przeciwdziałanie zagrożeniom militarnym i kryzysowym).
	Strategia	3) Strategia jako zbiór celów(zadań) ujętych w programy i plany mających stworzyć SZ jako narzędzie walki o byt i przetrwanie państwa.
Człon kierowniczy	Minister ON	1) Polityczne (cywilne – minister ON) zwierzchnictwo nad sferą wykonawczą (wojskowa – szef SG).
	Szef SG	2) Wyposażenie SZ przez kierownictwo polityczne (RM) w środki walki zbrojnej i przymus wykonawczy.
	Dowódcy s.j.o	3) Kształtowanie specyficznych cech i umiejętności kierowniczych i dowódczych.
Struktura	Elementy	1) Centralizacja kierowania i dowodzenia na wszystkich szczeblach struktury.
	Relacje	2) Dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania. 3) Struktura biurokratyczna o konstrukcji sztabowo liniowej z wyjątkowo sztywnym podziałem pracy i wąską specjalizacją.
System społeczny	Ludzie	1) Kształtowanie specyficznych cech psychofizycznych, charakterologicznych oraz wiedzy, zdolności, talentów
	Wartości	2) Bezwzględne podporządkowanie i posłuszeństwo oparte na przymusie.
	Motywacje	3) Specyficzne artefakty – mundury, broń, język, oznakowanie, symbole.
	Wiedza	4) Specyficzne procedury, normy, zachowania, stosunek do wartości. 5) Motywowanie poprzez odwołanie do uczuć patriotycznych, tradycji historycznych (wojen i wojskowości).
System mat.-tech.	Urządzenia Techniczne	1) Systemy rażenia, destrukcji, zabijania. 2) Systemy odstraszenia, zastraszenia i groźby zbrojnej.
	Systemy informacyjne	3) Systemy dezinformacji i zakłócania.
	Kapitał	

Opracowanie własne

Rys. 11. Specyficzne właściwości SZ jako organizacji

Trzeba jednak zastrzec, że w każdym konkretnym przypadku przedstawione specyficzne właściwości SZ będą występować w innej, różnej kombinacji ilościowo – jakościowej. Przypadek stosowania pełnej gamy cech w najwyższym, pełnym zakresie, należy postrzegać jako sytuację idealną, rzadką w praktyce organizacyjnej. Przedstawiony

zbiór pełni więc rolę wyznaczenia pewnego stanu ogólnego, kwestią konkretnego przypadku jest wybór odpowiedniego zestawu przesłanek.

Ad.3. Ukazanie specyficznych właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Siły zbrojne, jako instrument polityki państwa, stanowią złożony system, kierowanie którym wymaga wykonania kompleksu zadań – zadań zarządzania⁶⁹. W warunkach eskalacji turbulencji otoczenia nie wystarczy już podjęcie zintegrowanych działań dostosowawczych sił zbrojnych do otoczenia. Wymagania otoczenia (eskalacja turbulencji) wobec sił zbrojnych wymuszają konieczność głębokich zmian niemal we wszystkich sferach funkcjonowania, a przede wszystkim w obszarze kultury organizacyjnej SZ.

Zarządzanie strategiczne w obszarze SZ w warunkach współczesnych musi być oparte na teorii zarządzania strategicznego będącej dorobkiem nauk ekonomicznych, nauk o organizacji i zarządzaniu, i wielu innych dziedzin oraz musi uwzględniać teorie i praktykę kierowania/dowodzenia SZ będącą dziedzictwem ich historycznego rozwoju. Ogólne koncepcje teoretyczne i procedury zarządzania strategicznego, stosowane w organizacjach w ujęciu ogólnym, mogą być z powodzeniem spożytkowane w procesach kierowania SZ, ujmowanymi jako całość, oraz poszczególnymi jednostkami strategicznymi. Wymagają one jednak niezbędnej adaptacji na gruncie SZ ze względu na ich specyfikę jako organizacji oraz specyfikę warunków jej funkcjonowania. Podobnie więc, jak w przypadku identyfikacji SZ jako organizacji, również w odniesieniu do zarządzania, zarządzania strategicznego można wyróżnić elementy:

- uniwersalne – właściwe teorii i praktyce zarządzania (zarządzania strategicznego) każdą organizacją;
- typowe – dla zarządzania organizacją publiczną nie nastawioną na zysk;
- szczególne – właściwe tylko dla zarządzania (zarządzania strategicznego) w obszarze SZ.

Biorąc pod uwagę przyjętą w pracy definicję zarządzania strategicznego zaproponowaną przez C. Rutkowskiego, można sformułować następującą definicję zarządzania strategicznego w obszarze SZ:

⁶⁹ R. Wróblewski, *Wprowadzenie do...*, wyd. cyt., s. 191.

Zarządzanie strategiczne w obszarze SZ jest - działalnością kierowniczą realizowaną przez ministra ON, szefa SG oraz poszczególnych dowódców S.J.O (w obszarze SZ), dotycząca przygotowania, wdrażania i realizacji decyzji oraz działań o **najwyższym znaczeniu** dla SZ oraz S.J.O na poszczególnych szczeblach, ukierunkowana na maksymalizację wypełniania **misji SZ i misji poszczególnych S.J.O** oraz współprzyczynianie się do **rozwoju** i kreowania **nowych wartości** wewnątrz i w otoczeniu. **Podstawą zarządzania strategicznego w obszarze SZ** są: misja, decyzje, dyrektywy polityczne oraz skorelowane z nimi potrzeby SZ, S.J.O. i otoczenia. **Obszar realizacji** zarządzania strategicznego leży na pograniczu pomiędzy ministrem ON a szefem SG oraz pomiędzy szefem SG a dowódcami S.J.O, itd. Realizowane powinno być w myśl następujących głównych **zasad**, reguł:

1. Kreatywność;
2. Otwarcie na zmiany, stymulowanie zmian radykalnych, kultura zmian;
3. Możliwie daleka perspektywa czasowa;
4. Ogólność, kompleksowość, systemowość i rozległość podejścia;
5. Kierowniczy punkt widzenia;
6. Założenie turbulentnych zmian, niewiedzy, niepewności, zaskoczenia;
7. Koncentracja na szansach, okazjach;
8. Nadrzędność kryterium bytu;
9. Uczenie się;
10. Otwarcie na „inność”.

W celu identyfikacji specyficznych właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ zastosowano powyższą definicję i na jej podstawie, uwzględniając cechy konstytutywne SZ jako organizacji, określono specyfikę zarządzania strategicznego w obszarze SZ w drodze odpowiedzi na konkretne pytania:

1. Kto realizuje i kto uczestniczy w procesie zarządzania strategicznego w obszarze SZ?
2. Co jest przedmiotem zarządzania strategicznego w obszarze SZ?
3. Na jakiej podstawie dokonuje się ten proces?
4. Jaki jest rodzaj decyzji będących rezultatem zarządzania strategicznego w obszarze SZ, ich poziom ogólności i konkretności ?
5. Jakie jest znaczenia działań i wytworów zarządzania dla działań i celów nadrzędnych i podrzędnych?
6. Jakie wytwory (akty, dokumenty) są wynikiem procesu zarządzania strategicznego?

Zarządzanie strategiczne SZ	Zarządzanie strategiczne w SZ
Podmiot	
Zarządzanie realizowane jest na pograniczu pomiędzy ministrem ON („Rada Nadzorcza”) a szefem SG („Zarząd”)	Zarządzanie realizowane jest na pograniczu pomiędzy szefem SG („Rada Nadzorcza”) a dowództwem rodzajów wojsk... (s.j.o – „Zarząd”)
Przedmiot zarządzania (problem)	
Zarządzanie obejmuje decyzje dotyczące: - wspierania i współtworzenia środkami militarnymi polityki państwa; - maksymalizacji szans bezpiecznego bytu państwa i narodu; - zapewnienia bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych;	Zarządzanie dotyczy: - przekładania decyzji ministra ON dotyczących wypełniania przez SZ swojej misji na cele i koncepcje działania taktyczne oraz ich dekompozycji na zadania dla s.j.o.
Podstawa	
Decyzje polityczne ministra ON w zakresie SZ	Decyzje szefa SG w zakresie s.j.o
Cel	
Celem są generalne decyzje dotyczące: - zasadniczych zmian w zakresie realizacji misji; - wyboru kierunku rozwoju SZ i ich modernizacji; - wprowadzania nowych rodzajów uzbrojenia;	Wprowadzanie zasadniczych zmian w zakresie realizacji misji; Realizacja programów rozwoju i modernizacji SZ; Wdrażanie nowych rodzajów uzbrojenia do użytku;
Funkcje	
Kierowanie w czasie pokoju całokształtem działalności SZ; Przygotowanie założeń dotyczących rozwoju i struktury SZ. Utrzymywanie zdolności do prowadzenia walki zbrojnej.	Współuczestniczenie w opracowaniu koncepcji rozwoju SZ i planowaniu tego rozwoju. Kierowanie kompleksowym planowaniem mobilizacyjnego i strategiczno operacyjnego rozwinięcia oraz użycia SZ. Kierowanie szkoleniem wojsk, określanie celów, kierunków i zadań tego szkolenia.
Wytwory	
Misja SZ, strategia użycia SZ, zasoby, programy kierunkowe, dyrektywy	Wizja SZ, strategia działania, kultura, struktura, programy kierunkowe, rozkazy Opracowanie własne

Rys. 12. Specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ

Przedstawione w tym punkcie wybrane problemy zarządzania strategicznego wprowadzają w problematykę zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Funkcją tych działań było stworzenie niezbędnych podstaw merytorycznych do podjęcia w dalszej części badań problematyki identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności SZ oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze w badanych warunkach turbulencyjnych zmian w otoczeniu.

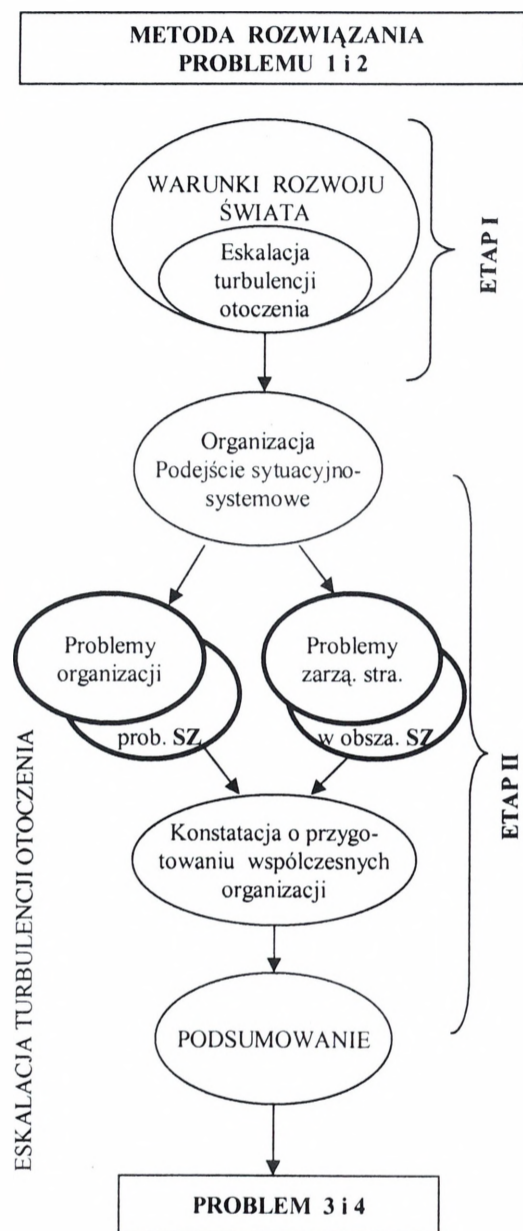
Już wstępny, bardzo ogólny zarys warunków świata przyszłości oraz przegląd podejść do zarządzania strategicznego pozwala zidentyfikować pierwszą, bardzo ogólną listę problemów, które stają przez SZ w warunkach zmian cywilizacyjnych:

1. Jak przygotować SZ do realizacji misji w warunkach burzliwości i zmienności?
2. Jak uczynić SZ organizacją bardziej elastyczną i podatną na zmiany?
3. Jak przygotować dowódców do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
4. Jak zmienić ich świadomość ukształtowaną w epoce industrialnej?
5. Jak wyzwolić wśród polityków i żołnierzy kreatywność oraz inicjatywę?
6. Jak wdrożyć funkcję przewodzenia?
7. Jak wpłynąć na zmianę kultury SZ jako organizacji?
8. Jak inspirować i kształtować myślenia w kategoriach szans, a nie zagrożeń?

Kolejne czynności badawcze w studiach nad przyszłymi warunkami funkcjonowania SZ jako organizacji pozwolą rozwinąć powyższe listy i wypełnić je treścią.

CZĘŚĆ GŁÓWNA

1. WARUNKI ROZWOJU ŚWIATA JAKO WYZWANIE DLA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



W niniejszym rozdziale przedstawiono rezultaty rozwiązania pierwszego i drugiego problemu badawczego (Jakie ogólne trendy, procesy zmian cywilizacyjnych w największym stopniu mogą kształtować przyszły świat organizacji i zarządzania? Jak eskalacja turbulencji otoczenia może wpływać na organizacje, w tym SZ i zarządzanie strategiczne nimi w przyszłości?). Wyniki końcowe badań ujęto w postaci listy kilkudziesięciu problemów, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami, w tym SZ w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. Cel ten osiągnięto w dwóch etapach: najpierw zidentyfikowano ogólne warunki rozwoju świata oraz scharakteryzowano ich wpływ na organizacje i zarządzanie strategiczne. Następnie, w drugim etapie, stosując podejście sytuacyjno-systemowe, zbadano wpływ eskalacji turbulencji otoczenia na organizacje i zarządzanie strategiczne, co umożliwiło identyfikację problemów współczesnych organizacji (w tym SZ) i zarządzania strategicznego nimi oraz uczynienie konstatacji o nieadekwatności

dzisiejszych organizacji (w tym SZ) i zarządzania strategicznego nimi do potrzeb wynikających z prognozowanych warunków. Funkcją tego etapu wobec całości pracy była identyfikacja **warunków funkcjonowania organizacji (w tym SZ)** w przyszłości. Identyfikacja problemów SZ oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ stworzyła podstawę merytoryczną do poszukiwania zbioru pożądanych/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze, czyli realizacji głównego problemu badawczego.

1.1. Prognozowane uwarunkowania rozwoju świata

Uwięzieni między dwoma nieskończonościami: przeszłością, której już nie ma i nieznaną przyszłością - staramy się zachować poczucie orientacji i świadomości kierunku, w jakim zmierzamy.

D. J. Boorstin

Przyszłość zawsze była dla ludzi wielką niewiadomą i wyzwaniem. Nie poprzestając na zwykłym doświadczeniu, ludzie zawsze i wszędzie szukali wskazówek dotyczących przyszłych wydarzeń. Czerpali je ze zjawisk przyrody, wróżb, przepowiedni, tłumaczyli wolą bogów, oddziaływaniem przeznaczenia, wreszcie w epoce rozwoju nauki, wykorzystując metody naukowe, próbują poznać przyszłość poprzez identyfikację praw rządzących procesami dziejów.

Przez dziesiątki tysięcy lat ludzka świadomość była nakierowana na bardzo małe społeczności i obszary (plemię, klan, państwo), które kształtowały sposób postrzegania i rozumienia rzeczywistości. Ludzie żyli w przekonaniu, że znają cały świat. Tam, gdzie docierali, był w ich rozumieniu i odbiorze koniec świata. Stąd współczesność oraz minione dzieje często są rozważane tylko przez pryzmat spraw lokalnych, osobistych, wewnętrznych. Jest to spojrzenie naturalne z punktu widzenia narodowego, regionalnego, osobistego. Jednak każdy kraj, region jest częścią większej przestrzeni i uczestnikiem procesów rozwijających się w szerszej skali⁶⁸, a coraz bardziej niepewna, zmienna i złożona przyszłość wymaga coraz większego wysiłku i coraz doskonalszych metod i technik do jej poznania.

Sposób rozumienia świata, ukształtowany i rozpowszechniony w drugiej połowie XX wieku, jest już dzisiaj niewystarczający, dotychczasowe myślenie i działanie, systemy wartości, wzorce oraz organizacje wymyślone i właściwe w cywilizacji industrialnej, świecie kapitalizmu, zysku i konkurencji są już dzisiaj nieodpowiednie. Trzeba je wymyślić na nowo. Zjawiska i procesy stały się zbyt skomplikowane, różnorodne, zmienne i nieprzewidywalne, aby można się było posługiwać starymi schematami i wzorcami. Aby sprostać temu wyzwaniu, zrozumieć otaczający nas świat i z sukcesem prowadzić wszelkie prace naukowo – badawcze oraz działalność praktyczną, niezbędna jest **głęboka**

⁶⁸ L. Moczulski, *Geopolityka, potęga w czasie i przestrzeni*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 5.

metamorfoza świadomości oraz poszukiwanie nowego podejścia i innego sposobu widzenia świata i jego problemów.

W podjęciu tego wyzwania pomocna może być, dzisiaj już trochę zapomniana, ale kiedyś bardzo popularna **historiozofia** (filozofia historii), czyli filozoficzna próba wyjaśnienia historii, jak i poszukiwania praw rządzących procesami dziejów. Bez takiej bowiem filozoficznej refleksji nad nieskończonym ogromem ludzkich poczynań, do których przytwierdzamy etykietkę historii, nie będziemy w stanie zrozumieć naszego ludzkiego bytu, przestaniemy pojmować nie tylko własną przeszłość, ale i głęboki sens własnej terażniejszości⁶⁹.

Na przełomie XIX i XX wieku historiozofia zajęła się badaniem genezy oraz wzajemnych stosunków między cywilizacjami, tworząc nową dziedzinę nauki – **naukę o cywilizacji**. Zajmuje się ona badaniem genezy oraz przebiegu procesów zachodzących w warstwie cywilizacyjnej, w której splatają się czynniki duchowe i materialne, tworząc podstawową, obok środowiska geograficznego, warstwę życia na Ziemi.

Do najwybitniejszych przedstawicieli tej stosunkowo młodej nauki należą m.in.: polski naukowiec Feliks Koneczny (1862-1949), historyk, twórca historiozoficznej „nauki o cywilizacji” (*O wielości cywilizacji*, 1935; *O ład w historii*, 1948); niemiecki myśliciel Oswald Spengler (1880-1936) oraz Arnold Joseph Toynbee (1889-1975), angielski historiozof i myślowy spadkobierca Spenglera (*Study of history*, 1934-1962).

Spośród najbardziej spójnych koncepcji, na uwagę zasługuje, znana już od prawie siedemdziesięciu lat, ale ciągle mało popularna w Polsce koncepcja **F. Konecznego**, który, przyjmując za podstawę aspekty **kulturowe i religijne**, dokonał identyfikacji siedmiu cywilizacji: bramińskiej, turańskiej, chińskiej, arabskiej, bizantyjskiej, łańskiejskiej, żydowskiej. Koneczny dokonał analizy osiągnięć zidentyfikowanych cywilizacji oraz zbadał ich wnętrze, identyfikując przyczyny powstania, źródła rozwoju oraz przyczyny powstawania różnic. Centralne miejsce w jego pracach zajmuje cywilizacja łańskiejska, którą postrzega jako najwyższe i najdoskonalsze jak dotąd osiągnięcie historycznego rozwoju ludzkości, jednocześnie bardzo niepokojąc się o jej przyszłość. Według Konecznego **cała spuścizna cywilizacji zachodniej jest obecnie zagrożona** z dwóch względów:

➤ Przede wszystkim, życie samego świata zachodniego ulega ciągłemu przekształcaniu i staje się coraz bardziej materialistycznym i konsumpcyjnym. Wszystkie tradycyjne wartości starej zachodniej cywilizacji są dziś poddawane relatywizacji, a tworzony przez kulturę masową alternatywny system wartości powoduje głębokie

⁶⁹ A.J. Toynbee, *Studium historii*, PIW, Warszawa 2000, s. 5.

negatywne skutki społeczne. Materialistyczny i konsumpcyjny styl życia nie może ukryć niepokoju, niezadowolenia, a nawet rozpaczliwych i coraz bardziej sfrustrowanych odłamów zachodniego społeczeństwa. Zdaniem Konecznego, społeczeństwa zachodnie nigdy nie miały się „tak dobrze” w sensie materialnym, ale coraz powszechniejsza staje się świadomość, że to nie jest wystarczające dla szczęścia, a czasami wręcz szczęście niweczy. Coraz bardziej staje się jasne i oczywiste, że **świat zachodni kroczy dziś po ścieżce wiodącej do upadku i rozprężenia**, najpierw w wymiarze moralnym, religijnym, kulturowym, a następnie w wymiarze politycznym i ekonomicznym. Na dalszą metę jest niemożliwe żyć jedynie dla celów materialnych, a społeczeństwo hedonistyczne nieświadome swoich duchowych podstaw nie może trwać, rozwijać się i w finale konkurować z innymi społeczeństwami.

➤ Po drugie, wpływy polityczne Europy w innych częściach świata szybko się załamują, jest ona coraz bardziej spychana na margines współczesnego świata, co powoduje frustrację i zwątpienie w przekonanie o historycznej misji i wyższości kulturalnej cywilizacji europejskiej. Coraz bardziej powszechne staje się przekonanie, że Europa nie była źródłem cywilizacji i wychowawcą świata, lecz odwrotnie jedynie ten świat eksploatowała. Oznacza to w konkluzji załamanie się wiary w zachodnią cywilizację, w jej wyjątkowość i uniwersalną misję⁷⁰.

Studia jakie podjął **A.J. Toynbee** nad historią Grecji doprowadziły go do wniosków, że cywilizacje zataczają w swoim istnieniu krąg rozwojowy składający się z następujących faz: wzrastania, dojrzałości, załamania, dezintegracji oraz rozkładu. **W cywilizacji zachodniej natomiast powtarza się historia samobójstwa świata greckiego.** W przekonaniu tym utwierdziły go dodatkowo doświadczenia I i II wojny światowej, które rozegrały się u szczytu rozkwitu cywilizacji zachodniej, a które, podobnie jak wojna peloponeska w przypadku Grecji, przyniosły utratę dawnego znaczenia Europy, na rzecz nowych mocarstw wyrosłych na jej obrzeżach – Stanów Zjednoczonych i Związku Radzieckiego. Analogia ta skłoniła go do podjęcia dalszych badań i poszukiwania odpowiedzi na pytanie: dlaczego cywilizacje umierają? czy współczesny Zachód czeka los cywilizacji helleńskiej? Stopniowo badania te rozszerzyły swój zakres, obejmując swoim zasięgiem inne cywilizacje. Podjęte zostały próby poszukiwania warunków oraz przyczyn ich powstania, jak i rozwoju. W wyniku przeprowadzonych badań, Toynbee doszedł do wniosku, że **rozwój cywilizacji zależy od twórczej energii i skuteczności** z jaką ludzie rozwiązują coraz to nowe problemy. Proces ten odbywa się pod przewodnictwem twórczych jednostek lub twórczych mniejszości, a **kluczową rolę w rozwoju cywilizacji odgrywa religia.**

⁷⁰ F. Koneczny, *O ład w historii*, Nortom, Wrocław 1999, s. 91.

Współcześnie jedną z najbardziej interesujących prac z dziedziny historiozofii jest wydana w 1996 roku książka **S.P. Huntingtona** *Zderzenie cywilizacji*. Autor opisuje główny kierunek rozwoju współczesnego świata jako wypadkową rywalizacji między cywilizacjami, a w szczególności pomiędzy słabnącą cywilizacją europejską a cywilizacją islamską i cywilizacjami azjatyckimi. Samuel P. Huntington, przyjmując podobnie jak Koneczny kryterium **kulturowo-religijne**, wymienia następujące główne cywilizacje współczesności: chińską, japońską, hinduistyczną, islamską, prawosławną, zachodnią oraz latynoamerykańską.

Według S. P. Huntingtona stosunki między cywilizacjami przez całe tysiąclecia były ograniczone i sporadyczne. Na początku XVI wieku w wyniku gwałtownego rozwoju kultury europejskiej, pluralizmu społecznego, rozwoju handlu oraz postępu naukowo-technicznego, zostały one na ponad pięć wieków zdominowane przez cywilizację europejską. Sporadyczne lub ograniczone dotąd spotkania między cywilizacjami ustąpiły miejsca nieustającemu, **prężnemu naporowi Zachodu na wszystkie inne cywilizacje**⁷¹. Do połowy XVIII wieku cała zachodnia półkula oraz znaczna część Azji znalazły się pod panowaniem lub hegemonią państw europejskich. W XX wieku, według Huntingtona, stosunki między cywilizacjami przeszły z fazy jednokierunkowego naporu jednej z nich na wszystkie inne, w stadium **intensywnych, ciągłych i wielokierunkowych interakcji między wszystkimi**. Zanikać zaczęły obie główne cechy poprzedniej epoki stosunków międzycywilizacyjnych. Przede wszystkim skończyła się „ekspansja Zachodu” i zaczął się „bunt przeciw Zachodowi”. W porównaniu z potęgą innych cywilizacji, potęga Zachodu, z przerwami i załamaniem, zaczęła słabnąć.

Z kolei w rezultacie tych procesów system międzynarodowy przekroczył granice Zachodu i objął wiele cywilizacji. Równocześnie wygasł konflikt między tymi państwami, przez całe wieki dominujący ten system. Pod koniec XX wiek zakończyła się era panowania Zachodu jako „państwa wojującego” i wkroczył on w fazę „państwa uniwersalnego”⁷².

Obok kultury i religii, kolejnym zasadniczym elementem struktury cywilizacji jest gospodarka. Badaniem wpływu czynników geograficznych na rozwój gospodarczy i społeczny zajmuje się **geoekonomia**, która, biorąc pod uwagę takie czynniki jak: nadająca się pod uprawę ziemię, źródła energii, surowce mineralne, zajmuje się badaniem ich wpływu na: rozwój społeczeństwa, rozwój produkcji dóbr materialnych, zmiany

⁷¹ S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza S.A, Warszawa 2001, s. 58.

struktury gospodarczej oraz wszelkimi innymi procesami geograficzno-gospodarczymi dokonującymi się na danym obszarze.

Próbie klasyfikacji cywilizacji w aspekcie historyczno-geograficzno-gospodarczym podjął współcześnie **Alvin Toffler**⁷³. Istotę dokonanej przez Tofflera klasyfikacji stanowi trójpodział cywilizacyjny oparty na sposobach pozyskiwania dóbr. Cywilizację pierwszego typu (pierwszą falę) tworzą - zdaniem Tofflera - państwa zwane agrarnymi, tj. takie, w których podstawowym źródłem pozyskiwania dóbr materialnych jest produkcja rolnicza. Państwa te są dziś outsiderami w światowym podziale władzy. Cywilizację drugiego typu (drugą falę) charakteryzuje sposób pozyskiwania dóbr oparty na produkcji przemysłowej. Cywilizację trzeciego typu (trzecią falę) mają stanowić państwa wiążące swoją koncepcję rozwojową z funkcjonowaniem w rzeczywistości ery informacyjnej. Produkowane przez nią dobra, to w przeważającej większości informacje stanowiące w równym stopniu narzędzie pozyskiwania dóbr, jak i kształtowania przewagi. Będzie to cywilizacja wiedzy. Trzecia fala, zdaniem Tofflera, przyniesie ze sobą tak **głębokie i powszechne zmiany** w sposobie życia, w poznawaniu świata, a przede wszystkim w sferze mentalności człowieka, że **odmieni całkowicie nasze życie**, utrudniając tym samym znalezienie wspólnego języka i co za tym idzie możliwości porozumienia pomiędzy ludźmi żyjącymi w różnych cywilizacjach. Wyłaniająca się trzecia fala nie dostarcza gotowego modelu, do którego należy dążyć, nie jest jeszcze w pełni sama uformowana. Otwiera ona jednak – zarówno dla biednych, jak i dla bogatych – **nowe wyzwajające możliwości**.

Rozwijająca się współcześnie, głównie w nauce amerykańskiej, geoeconomia zajmuje się zjawiskami gospodarczymi w kategoriach czasowych i przestrzennych, ale rozpatruje je ona również pod kątem polityki i jej skutków dla układu sił w świecie.

Według **K. Ohmae'a**⁷⁴ (*Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*) kluczową rolę w świecie pełnią obecnie trzy rynki: zachodnioeuropejski (Unii Europejskiej), północnoamerykański (strefa wolnego handlu NAFTA) oraz dalekowschodni (Japonia i Chiny), tworząc trzy konkurujące ze sobą modele gospodarki rynkowej:

- północnoamerykański model wolnokonkurencyjnej (neoliberalnej) gospodarki rynkowej, w którym naczelną wartością jest indywidualny sukces mierzony poziomem i strukturą konsumpcji;

⁷² Tamże, s. 62.

⁷³ A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1997.

⁷⁴ L. Moczulski, *Geopolityka...*, wyd. cyt., s. 368.

- wschodnioazjatycki model ekspansywnej gospodarki rynkowej, w którym naczelną wartością jest rozwój gospodarczy;
- zachodnioeuropejski model społecznej gospodarki rynkowej, w którym „w zasadzie” wszyscy członkowie społeczeństwa mogą korzystać z efektów ekonomicznego i cywilizacyjnego rozwoju.

Rywalizacja tych trzech rynków oraz trzech modeli gospodarczych decyduje o gospodarce światowej oraz o układzie sił na arenie politycznej. Kraje, które znalazły się poza nimi, coraz wyraźniej stanowią przedmiot eksploatacji ekonomicznej i są spychane na margines życia politycznego.

Na uwagę zasługuje również sposób podejścia biorący pod uwagę zjawiska polityczne i uwarunkowania geograficzne. Dyscyplina, która się tym zajmuje – **geopolityka** – jest względnie młodą dziedziną nauki powstałą w naszym stuleciu i w pełni jeszcze nieukształtowaną. Generalnie zajmuje się ona badaniem przestrzennej struktury politycznej na tle fizycznej struktury geograficznej⁷⁵.

Uwarunkowania geograficzne i polityczne jako podstawę swoich rozważań przyjmuje na przykład **Z. Brzeziński**⁷⁶, który, głosząc ideę nasilających się konfliktów i niestabilności o różnym stopniu natężenia, dokonuje analizy układu sił politycznych, jaki prawdopodobnie powstanie na świecie w pierwszych dwóch dekadach XXI wieku i trwać będzie znacznie dłużej. Analiza ta obejmuje wszystkie kontynenty oraz główne ośrodki, w których koncentruje się siła. Brzeziński, przedstawiając zadania stojące przed USA, przestrzega przed grożącymi Ameryce i światu niebezpieczeństwami. Za podstawowe zadanie dla polityki amerykańskiej uważa wypracowanie i wcielenie w życie długofalowej strategii wobec całej Euroazji, która uznawana jest przez niego za główną arenę globu.

„Ostatecznym celem polityki amerykańskiej powinna być szlachetna wizja stworzenia świata opartego na **międzynarodowej współpracy**, zgodnego z długoterminowymi tendencjami dziejowymi i fundamentalnym interesem ludzkości”⁷⁷.

Fundamentem tej współpracy - według Brzezińskiego - powinno być umacnianie wartości zachodniej cywilizacji, takich jak **wolność, rynek, respektowanie praw człowieka oraz utrwalenie pokoju** światowego opartego na stabilnych geostrategicznych podstawach.

⁷⁵ Tamże, s. 5.

⁷⁶ Z. Brzeziński, *Wielka szachownica*, Bertelsmann Media, Warszawa 1999.

⁷⁷ Tamże s.xxv.

Jedną z najbardziej znanych i wywołujących współcześnie największe kontrowersje prac z dziedziny geopolityki jest praca **Francisa Fukuyamy** *Koniec historii*⁷⁸. Wychodząc z założenia o istnieniu fundamentalnego schematu zmiany, czegoś na kształt historii powszechnej ludzkości, zawierającej doświadczenia wszystkich ludów i czasów, autor stawia hipotezę, że historia ludzkości zbliża się do kresu, którym jest **demokracja liberalna**. Hipotezę tę stara się on następnie uzasadnić, twierdząc, że liczba możliwych do przyjęcia rozwiązań politycznych i gospodarczych jest coraz mniejsza wśród licznych typów rządów, jakie pojawiły się w historii – od monarchii i arystokracji przez teokrację po dwudziestowieczne dyktatury faszystowskie i komunistyczne – do końca naszego stulecia przetrwała jedynie demokracja liberalna. I chociaż nie wszędzie zastępuje ona przegrane reżimy, pozostaje jedynym spójnym wewnątrznie celem, który łączy różne regiony i kultury na kuli ziemskiej. W dodatku liberalne zasady ekonomiczne tworzące „wolny rynek”, rozprzestrzeniając się, spowodowały bezprecedensowy dobrobyt materialny. Rewolucja liberalna w myśli ekonomicznej niekiedy poprzedzała sam ruch ku wolności politycznej, innym razem zaś postępowała tuż za nim, powodując, że „rozwój liberalnej demokracji oraz liberalizmu gospodarczego jest najbardziej znaczącym procesem makropolitycznym ostatnich czterystu lat”⁷⁹.

Dużo bardziej ostrożnej i wyważonej prognozy przyszłości świata dokonał P.F. Drucker w studium *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Zdaniem Druckera, wielka transformacja, jaką przechodzi obecnie społeczeństwo, dokonuje nowego uporządkowania świata, jego podstawowych wartości, społecznej i politycznej struktury, kluczowych instytucji. Wszelkie przewidywania dotyczące przyszłości są jednak zbyt ryzykowne. Możemy co najwyżej z dużą dozą prawdopodobieństwa mówić o tym, jakie nowe pytania i problemy pojawią się w najbliższej przyszłości, wszelkie inne przewidywania to - zdaniem autora - tylko czyste spekulacje.

Świat, który się wyłania będzie na pewno odmienny, inny od tego, który dzisiaj możemy sobie wyobrazić. Jest pewne, że społeczeństwo przyszłości będzie społeczeństwem pokapitalistycznym, że podstawowym zasobem tego społeczeństwa będzie wiedza i że państwa narodowe, które do tej pory dominowały na scenie politycznej, staną się tylko jednym z wielu podmiotów na tej scenie – to już się wydarzyło, wszystko inne jest zmienne i nieprzewidywalne.

⁷⁸ F. Fukuyama, *Koniec historii*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań 1996.

⁷⁹ Tamże, s. 83.

„Znajdujemy się w okresie przejściowym, w którym może się jeszcze wszystko wydarzyć, jest to czas tworzenia przyszłości i czas działania”⁸⁰.

Nie sposób również pominąć, kończącą wielką trylogię A. Tofflera, książkę *Zmiana władzy*⁸¹, w której autor u progu XXI w. porusza jeden z najmniej chyba znanych i rozumianych aspektów naszego życia, ale na pewno jeden z najważniejszych - problem władzy. W studium tym autor porusza problem zmiany relacji pomiędzy przemocą, bogactwem i wiedzą oraz mówi o roli jaką odgrywają one w życiu, oraz o nadciągającej epoce zmiany władzy, której źródła tkwią w decydującej roli wiedzy.

Struktury władzy kierujące dotąd światem rozpadają się. Na ich miejsce w drodze rewolucji kształtuje się całkiem nowa struktura władzy oparta na decydującej roli wiedzy. Rewolucja ta obejmuje wszystkie poziomy władzy od życia społecznego po światowe struktury władzy. Zjawisko zmiany władzy nie tylko sprawia, że władza przechodzi z rąk do rąk, ale zmienia samą naturę władzy.

Na zakończenie warto jeszcze wspomnieć o mało znanej w Polsce, ale prawdopodobnie jednej z najważniejszych książek dekady lat 80. w Stanach Zjednoczonych, która zmieniała sposób patrzenia Amerykanów na przyszłość Ameryki, a mianowicie książce J. Naisbitta *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*⁸². *Megatrendy* to książka o przyszłości napisana na podstawie analizy teraźniejszości. Autor na podstawie wnikliwych obserwacji współczesnych zjawisk stara się wyodrębnić megatrendy, ważne kierunki rozwoju i przemian społeczeństwa amerykańskiego, które towarzyszą przechodzeniu Stanów Zjednoczonych od epoki przemysłowej do epoki postindustrialnej zwanej przez autora epoką informacyjną. Mimo że kierunki te odnoszą się do Stanów Zjednoczonych lat 80., większość przedstawionych i opisanych zjawisk oraz procesów społecznych i gospodarczych ma charakter uniwersalny, a idee w niej zawarte nie straciły na aktualności.

⁸⁰ Tamże, s. 20.

⁸¹ A. Toffler, *Zmiana władzy*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

⁸² J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Przedstawione poglądy i koncepcje nie wyczerpują wszystkich sposobów podejścia i dorobku badań nad rozwojem świata. Dokonując przeglądu współcześnie funkcjonujących koncepcji kształtowania się nowej fali cywilizacyjnej, przedstawiono ich wielość, różnorodność i bogactwo oraz trudności stojące przed badaczami, którzy podjęli się próby zidentyfikowania praw rządzących procesami dziejów. Przede wszystkim próbowano jednak znaleźć pewien zbiór wskazówek, powtarzających się prawidłowości i reguł tworzących uwarunkowania rozwoju świata organizacji w tym SZ, co do którego panuje największa zgodność wśród badaczy.

Podsumowując wyżej przedstawione teorie, zasadne wydaje się przedstawienie następujących, wynikających z powyższego, uogólnień:

➤ Świat zawsze był areną niezwykle złożonych i skomplikowanych stosunków politycznych, ekonomicznych, religijnych, kulturowych, społecznych, militarnych, lecz w drugiej połowie XX wieku nastąpiła gwałtowna eskalacja ich tempa, burzliwości i zmienności. **Tworząc coraz inne, nowe wyzwania dla organizacji.**

➤ Siłą sprawczą tych procesów, zdarzeń, zjawisk są różnice występujące między poszczególnymi narodami, cywilizacjami, wspólnotami i organizacjami. Różnice te kształtowały się poprzez wieki, stanowią o istocie danej społeczności, organizacji, kształtując jej tożsamość, system wartości, system społeczny i co za tym idzie bardzo trudno jest je zmienić. **Wszelkie próby ingerencji w sferę kultury wspólnot i organizacji spotykają się z silnym oporem i zazwyczaj kończą się konfliktem.**

➤ Najważniejszymi różnicami posiadającymi największą siłę sprawczą są różnice kulturowe i religijne. One to decydują o rozwoju gospodarczym, społecznym i politycznym oraz wszelkich interakcjach między nimi, co oznacza, że należy je traktować jako zasadnicze, a nie dodatkowe pole analizy i wyborów strategicznych współczesnych i przyszłych organizacji. **Sięganie zmianami do kultury organizacji jest już współcześnie niezbędne w celu przetrwania i realizacji misji.**

➤ Demokracja liberalna oraz liberalizm gospodarczy są najbardziej dynamicznymi i najbardziej znaczącymi procesami makropolitycznymi, które zdominowały XX wiek, i jak na razie nie istnieje dla nich alternatywa do zaakceptowania. **To organizacje powstałe w społeczeństwach o silnych tradycjach demokratycznych i liberalnych przyniosły tym społeczeństwom niebywały rozwój cywilizacyjny oraz są źródłem ich sukcesu w rywalizacji z innymi cywilizacjami.**

➤ Integracja społeczna, ekonomiczna, kulturalna (globalizacja) będzie prawdopodobnie procesem, który zdominuje wszystkie inne procesy, zdarzenia, zjawiska wywierając największy wpływ na kształt świata przyszłości oraz na **kształt organizacji w XXI w.**

➤ Postępującemu procesowi integracji towarzyszy jednak drugi niemal równoległy proces dezintegracji politycznej. Rozpad imperiów, państw wielonarodowych, państw narodowych, a także **decentralizacja społeczeństw oraz rozwój samorządności lokalnej, będzie wywierał coraz większy wpływ na ludzi ich zachowania oraz organizacje.**

➤ W społeczeństwach przemysłowych (industrialnych) największym bogactwem był kapitał. W nowym społeczeństwie (postindustrialnym) strategicznym bogactwem będzie informacja, wiedza a **sposób jej gromadzenia, wykorzystania, przekazywania będzie prawdopodobnie największą siłą napędową rozwoju organizacji.**

➤ W epoce industrialnej liczyły się masy ludzkie, w epoce informacji najważniejszy będzie człowiek, a szczególnie jego wiedza i kreatywność. **Klucz do sukcesu każdej organizacji tkwi w człowieku i umiejętności wykorzystania jego inteligencji.**

➤ Liberalizacja stosunków gospodarczych, rozszerzanie się stref wolnego handlu powoduje, że centrum gospodarki światowej przemieszcza się coraz bardziej w rejon Azji Wschodniej i Pacyfiku, a kraje znajdujące się w tym regionie zajmują coraz silniejszą pozycję na arenie światowej polityki. **Również ich organizacje zbudowane na innych podstawach kulturowych i innym systemie wartości przyczyniły się w znaczący sposób do tego sukcesu.**

➤ Wielu autorów zajmuje bardzo krytyczne stanowisko co do przyszłości cywilizacji europejskiej, a niektórzy z nich przewidują wręcz jej upadek. Cywilizacja zachodnia jednak nadal postrzega siebie jako centrum świata, a historię swą opisuje jako centralny dramat dziejów ludzkości. Taki monocywilizacyjny punkt widzenia staje się jednak coraz mniej adekwatny i przydatny we współczesnym świecie oraz rodzi sprzeczności i konflikty. **Źródłem tego upadku wielu autorów poszukuje w zbyt powolnych i niedostatecznych zmianach głównie w sferze kultury organizacji i wspólnot.**

➤ W ostatnim ćwierćwieczu XX wieku możemy zaobserwować odrodzenie się dwóch starych cywilizacji (islamskiej i azjatyckiej), które po kilkuset latach pozostawania w stanie stagnacji, budzą się i nabierają coraz większej dynamiki. Zjawiska te wywierają silnie destabilizujący wpływ na politykę globalną oraz na zmianę w układzie sił w skali

światowej i osłabienie pozycji cywilizacji zachodniej. **Podłożem tego konfliktu są różnice kulturowe i religijne, które zostały pobudzone przez zbyt ekspansywną politykę cywilizacji zachodniej i jej organizacji.**

➤ Dość powszechnie nie dostrzega się dramatycznych wyzwań jakie przyszłość stawia przed cywilizacją zachodnią. Świat staje się coraz bardziej niebezpieczny. Zachodnia cywilizacja ma wielu zdeterminowanych i gotowych na wszystko wrogów oraz staje ona przed nowymi, dotychczas nieprzewidywalnymi i/lub nierozpoznawalnymi wyzwaniami. **Wymaga to od jej organizacji coraz większej elastyczności, innowacyjności i determinacji w realizacji celów.**

➤ Wydaje się, że szansą dla świata jest rozwój międzynarodowej współpracy, odstępowanie od konfrontacji i rywalizacji na rzecz koegzystencji, negocjacji, kooperacji. Problemem jest jednak wykorzystanie tej szansy w warunkach pogłębiających się różnic cywilizacyjnych, prób kształtowania nowego ładu światowego oraz prymatu filozofii konkurencji i sukcesu. **W wymiarze organizacji jest to problem umiejętności nawiązania współpracy pomiędzy bardzo różnymi, opartymi na różnej kulturze organizacjami.**

➤ Przyszłość niesie głębokie zmiany we wszystkich aspektach naszego życia, ale przede wszystkim w życiu społecznym - zarówno pojedynczego człowieka, jak i wspólnot, narodów, utrudniając znalezienie wspólnego języka i porozumienia pomiędzy ludźmi żyjącymi w różnych cywilizacjach. **Będzie to wymagało również głębokich zmian w sferze organizacji, a szczególnie w ich kulturze.**

➤ Pole analizy strategicznej współczesnych organizacji znacznie się rozszerzyło, a zarządzanie strategiczne organizacjami należy sytuować w wymiarze kulturowych i religijnych różnic cywilizacyjnych. **Optyka kulturowa i religijna staje się w czasach coraz gwałtowniejszego rozwoju globalizacji wręcz niezbędna do przeprowadzenia prawidłowej analizy strategicznej otoczenia organizacji działających zarówno na rynku globalnym, jak i lokalnym.**

➤ Jednym z obszarów w którym zmiany będą szczególnie gwałtowne i niebezpieczne będzie najprawdopodobniej bezpieczeństwo. Zawsze w przeszłości był to obszar burzliwy i zmienny, jednak już współcześnie widać, że w ciągu najbliższych dziesięcioleci będzie to najmniej stabilny obszar świata. Stąd szczególna rola jaka przypada SZ. **Już dzisiaj każde państwo, sojusz, koalicja musi przygotowywać swoje SZ do tego co je czeka w**

przyszłości. Już dzisiaj należy troszczyć się o ich zdolność realizacji misji i przetrwania w przyszłości.

Przedstawione powyżej spostrzeżenia ukazują tylko pewne główne, bardzo ogólne i niemożliwe do sprawdzenia w sposób empiryczny, wskazówki, powtarzające się prawidłowości i reguły tworzące możliwy wizerunek rozwoju świata organizacji. Powyższe tezy stanowiąc będą podstawę do dalszych badań i posłużą jako materiał wyjściowy i pomocniczy do identyfikacji wpływu megatrendów cywilizacyjnych na organizacje i zarządzanie strategiczne nimi.

Podkreślić przy tym należy, że sam fakt i zakres dywersyfikacji poglądów na przyszłość świata, w połączeniu ze zróżnicowaniem tez o głównych czynnikach sprawczych oraz kierunkach możliwego rozwoju - to wszystko dokumentuje prognozę ogólną o **różnorodności, odmienności oraz nieprzewidywalności świata przyszłości**. Argumenty te są jednocześnie tworzywem nowego myślenia opartego na dyrektywie P.F. Druckera, myślenia w kategoriach **tworzenia, kreowania przyszłości, budowania świata jutra**.

To nowe wyzwanie dla wszystkich wspólnot i organizacji jest jednocześnie ich wielką szansą. Rodzi się problem podstawowy: jakie organizacje i jaki rodzaj zarządzania potrafi najlepiej tą szansę wykorzystać? Poszukiwanie odpowiedzi na te i podobne pytania będzie przedmiotem kolejnych etapów badań i treścią kolejnych rozdziałów.

1.2. Trendy cywilizacyjne a świat organizacji i zarządzania

W dokonanej w pkt.1.1 analizie prognozowanych warunków rozwoju świata zidentyfikowano pewien otwarty zbiór wskazówek, powtarzających się prawidłowości i reguł (uwarunkowań) - co do których panuje największa zgodność wśród badaczy - a z których to wynika, że współczesny świat i tworzące go cywilizacje znajdują się obecnie w nurcie **wielkich przemian** charakteryzujących się zmianą światowego układu sił, **burzeniem** starych układów i struktur, rodzeniem się nowego ładu. Można stwierdzić, że procesy te zachodzą we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, politycznego i społecznego. Na gruzach, ale i na dorobku przeszłości powstają nowe wartości, idee, struktury będące wynikiem spontanicznej chęci budowania świata zgodnie z wolą i możliwościami poszczególnych narodów.

„Rozpoczął się, już trwa wyścig ku przyszłości, ku nowemu światu, o jak najlepsze miejsce w tym nowym świecie. Rozpoczęła się totalna konkurencja o przyszłość, o wpływ na kształtowanie przyszłości oraz o przysłą pozycję i udział w zyskach”⁸³.

Nowe czasy wymagają nowej filozofii, nowego myślenia, nowego podejścia oraz nowego spojrzenia na organizację i jej problemy. Rozwiązując problemy organizacji trzeba sięgać coraz głębiej do kultury organizacji, zmieniać fundamenty, budować od nowa.

Zidentyfikowane prognozy, prawidłowości, reguły, niosą ze sobą pewną niewiadomą, niczego w zasadzie nie wyjaśniając, a wzbudzając jedynie obawy i niepewność co do przyszłego rozwoju świata. Oczywiście, niemożliwe jest jednoznaczne określenie, w jakim kierunku będzie się rozwijał świat. Można co najwyżej podjąć próbę identyfikacji określonych trendów obejmujących w sposób kompleksowy procesy rozwojowe współczesnego świata, które stanowią konglomerat najbardziej istotnych zjawisk typowych dla okresu transformacji. Trendy te, wykazując znaczną dynamikę rozwoju, mogą (ze znacznym prawdopodobieństwem) kształtować w najbliższej przyszłości sytuację geopolityczną i geostrategiczną na świecie.

Przeprowadzona analiza bogatego materiału⁸⁴ dotyczącego prognozowanych kierunków rozwoju świata, pozwoliła na identyfikację względnie zgodnej typologii trendów obserwowanych na progu XXI wieku (tab. poniżej).

⁸³ G. Hamel, C.K. Prahalá, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 128.

⁸⁴ Spośród najciekawszych wymienić można: A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986; J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997; P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE w Krakowie, Kraków 1995; S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza S.A, Warszawa 2001.

J.Naisbitt	P.F. Drucker	A.Toffler	P. Kenedy
<p>1/ Od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego.</p> <p>2/ Od tech. siłowej do ultratechnologii/ultrastyku</p> <p>3/Od gospodarki narodowej do gospodarki globalnej.</p> <p>4/ Od myślenia krótkofalowego do myślenia długofalowego.</p> <p>5/ Od centralizacji do decentralizacji.</p> <p>6/Od pomocy zinstytucjonalizowanej do samopomocy.</p> <p>7/Od demokracji przedstawicielskiej do demokracji uczestniczącej.</p> <p>8/Od hierarchii do sieci.</p> <p>9/Z Północy na Południe.</p> <p>10/ Od schematu „albo-albo” do wielokrotnego wyboru.</p>	<p>1/Integracja gospodarcza dezintegracja polityczna.</p> <p>2/Zmiany w strukturze ludności i dynamice demograficznej.</p> <p>3/Rozwój naukowo-techniczny.</p> <p>4/Globalizacja konkurencji.</p> <p>5/ Rewolucja informacyjna.</p> <p>6/ Ponadnarodowy pieniądz.</p> <p>7/Tworzenie ponadnarodowych konfederacji.</p>	<p>1/ Zderzenie II i III fali cywilizacyjnej.</p> <p>2/Integracja ekonomiczna i rozwój korporacji.</p> <p>3/Rozpad państw narodowych.</p> <p>4/Decentralizacja i indywidualizacja w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym.</p> <p>5/ <u>Odrodzenie rodziny w nowej formie.</u></p> <p>6/Zmiana stylu życia.</p> <p>7/ Powstanie nowych galezi przemysłu.</p>	<p>1/<u>Eksplozja demograficzna</u></p> <p>2/Rewolucja finansowa i narodziny międzynarodowych korporacji.</p> <p>3/ Rolnictwo światowe i biotechnologiczna rewolucja.</p> <p>4/Robotyzacja, automatyzacja i nowa rewolucja przemysłowa.</p> <p>5/ Zagrożenie środowiska naturalnego.</p> <p>6/<u>Przyszłość państwa narodowego</u></p>

Opracowanie własne

Rys. 13. Megatrendy rozwojowe

Spośród kilkunastu globalnych trendów wymienianych przez badaczy tej problematyki, największa zgodność panuje w odniesieniu do poniższych, które uczyniono przedmiotem pogłębionych studiów pod kątem identyfikacji ich wewnętrznego charakteru oraz możliwego wpływu na organizacje i zarządzanie strategiczne nimi.

1. **Rewolucja informacyjna oraz tworzenie społeczeństwa informacyjnego**
(A.Toffler, J. Naisbitt, P.F. Drucker);
2. **Integracja ekonomiczna przy jednoczesnej dezintegracji politycznej**
(J. Naisbitt, A. Targowski, P.F. Drucker, A.Tounbee,);
3. **Ścieranie się kultur, religii i systemów wartości**
(S. Huntington, F. Koneczny, A. Tounbee);
4. **Zmiany w strukturze ludności, jak i dynamice demograficznej**
(P.F. Drucker, A. Toffler, P. Kenedy).

Warto zauważyć, że już same nazwy tych trendów niosą w sobie olbrzymi potencjał dynamiki, zapowiedź konfliktów i turbulencji. Podkreślić też należy, że trendy te nie są od siebie ani oderwane, ani wyłącznie współzależne. Występują jednocześnie, synergicznie kształtując rozwój świata. Każdy z tych trendów z osobna oraz wszystkie razem z dużym prawdopodobieństwem będą kształtować zarówno paradygmaty, jak i warunki funkcjonowania organizacji oraz zarządzania strategicznego nimi.

Wyodrębnione trendy dotyczą poszczególnych podmiotów struktury międzynarodowej, wspólnot, państw, narodów, ale także pojedynczych organizacji i osób. Poszczególne trendy będą charakteryzowane w stosunku do organizacji jako całości oraz ich poszczególnych członów i składników w kontekście szans, zagrożeń i problemów, które powodują.

1.2.1. Rewolucja informacyjna oraz tworzenie społeczeństwa informacyjnego

Wiedza, nie siła robocza, ani kapitał czy własność ziemską będzie rzeczywistym, całkowicie rozstrzygającym, kontrolującym zasoby „czynnikiem produkcji”.

P.F. Drucker

Rozwój człowieka przejawia się w skłonnościach do działań rozumnych, w zwiększaniu potencjału umysłowego, zmianie wzorców zachowań itp. U podstaw wzrostu potencjału umysłowego leżały zawsze wielkie innowacje społeczno- kulturowe, takie jak: język, pismo, nauka. Innowacje te zwielokrotniały potencjał umysłu ludzkiego, ponieważ człowiek mógł korzystać z doświadczeń wielu pokoleń i wielu ludzi oraz dysponować rosnącym zakumulowanym zasobem myśli ludzkiej. Dzięki tej wiedzy ludzkiej mógł on dokonać tak wielkiego postępu w opanowaniu świata materialnego. **Zakumulowana wiedza i umiejętności są nieocenionym zasobem**, którego posiadanie zwiększa potencjalne możliwości człowieka we wszystkich dziedzinach działalności, a dostęp do niego różnicuje narody, społeczności, organizacje.

K.E. Boulding, amerykański ekonomista i filozof, badacz problemów rozwoju ludzkości, wskazuje na następujące źródła rozwoju i bogactwa narodów:

Nie tyle bowiem materialne, co ludzkie zasoby społeczeństwa determinują przebieg jego rozwoju gospodarczego czy to w kierunku bogactwa, czy też ubóstwa.

*Ludzie mogą ginąć z biedy wśród niezmiernych zasobów naturalnych, mogą też osiągnąć komfort, a nawet luksus, w surowym i niesprzyjającym otoczeniu. O rozwoju społeczeństwa w siłę produktywną decyduje w przeważającej mierze zawartość ludzkich umysłów. To właśnie rozwój umysłu przeniósł człowieka z nędznego stanu barbarzyństwa do świetności, komfortu, ale i niebezpieczeństw cywilizacji*⁸⁵.

Umysł odgrywał zawsze ważną rolę w rozwoju ludzkości i mimo że był w przeszłości niedoceniany, jego znaczenie zawsze było decydujące. Podstawą wszystkich systemów jest wiedza, a wszelkie przedsięwzięcia gospodarcze zależą od jej społecznie zgromadzonych zasobów. Również i w dzisiejszych czasach kierownicy różnych szczebli niedoceniają jeszcze potęgi wiedzy. W większości przypadków pomijają oni ten czynnik w swoich rachunkach kosztów, w przeciwieństwie do kapitału, siły roboczej i ziemi.

Zdaniem P.F. Druckera (...) *rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym „czynnikiem produkcji” nie jest ani kapitał, ani własność ziemską, ani siła robocza. Jest nim wiedza*⁸⁶.

To właśnie WIEDZA staje się dzisiaj najważniejsza, a sposób jej zdobywania, przetwarzania, wykorzystania i przekazywania nada kierunek dalszemu rozwojowi cywilizacji w XXI wieku.

Rewolucyjne zmiany w wykorzystaniu wiedzy, „pierwsza rewolucja informacyjna”, rozpoczęły się w Stanach Zjednoczonych w połowie XIX wieku, a jej pierwszymi narzędziami były: telegraf (1844), usługi pocztowe (1850), transatlantycki kabel telegraficzny (1858), telefon (1876). Obecnie mamy już do czynienia z „drugą rewolucją informacyjną”, przez którą rozumiemy kompleks innowacji technologicznych wprowadzanych od połowy XX wieku w głównych obszarach infrastruktury informacyjnej:

- sektor telekomunikacji, czyli telefonia przewodowa i komórkowa;
- sektor informatyki, czyli komputery i sieci informatyczne;
- sektor mediów, czyli prasa, radio i telewizja.

Innowacje te zmierzały i w dalszym ciągu zmierzają do udoskonalenia istniejących już narzędzi informacyjnych i informatycznych oraz do połączenia telekomunikacji, informatyki i mediów w jeden sektor, który obejmie swoim zasięgiem wszystkie dziedziny naszego życia, integrując je w jeden system informacyjny.

⁸⁵ K.E. Boulding: *Religijne podstawy postępu ekonomicznego*. [w:] *Ponad ekonomią*. PIW, Warszawa 1985, s. 70.

⁸⁶ P.F. Drucker, *Społeczeństwo...*, wyd. cyt., s.13.

Rozwój i zastosowanie technik informacyjnych do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania wiedzy stanowi zatem nowy niezwykle silny i samonapędzający się czynnik rozwojowy. Zaowocował on przyśpieszonym wzrostem rynku informacyjnego i usług informacyjnych, wygenerował wiele nowych i niezwykle dochodowych dziedzin aktywności gospodarczej, jak i spowodował wzrost udziału aktywności informacyjnej w tradycyjnych gałęziach produkcji (automatyzacja produkcji, informatyzacja biur). Gałęzie przemysłu, które weszły do centrum działalności gospodarczej w ostatnich czterdziestu latach zajmują się raczej tworzeniem oraz dystrybucją wiedzy i informacji, aniżeli produkcją i dystrybucją rzeczy⁸⁷.

Informacja stała się najbardziej dochodowym towarem przełomu wieków i zmieniła nasze życie, przyczyniając się do **rozwoju społeczeństwa informacyjnego**⁸⁸. Skalę i zasięg czekających nas zmian w bardzo ciekawy, przystępny i obrazowy sposób przedstawia w swoim dziele pt. *Trzecia fala* A. Toffler.

Według Tofflera społeczeństwo, które wyłoni się z rewolucji informacyjnej będzie się charakteryzowało:

- tworzeniem inteligentnego środowiska życia;
- radykalną zmianą poglądów oraz stereotypów myślenia i działania;
- odmasowieniem i indywidualizacją produkcji i środków masowego przekazu;
- zmianą miejsca i roli pracy w życiu jednostki i społeczeństwa;
- kryzysem rodziny tradycyjnej, mnogością różnych form rodziny;
- poszukiwaniem nowych wzorców, idei i koncepcji życia.

W społeczeństwie informacyjnym źródłem rozwoju jest informacja, wiedza, kreatywność. Zasoby ludzkie są głównymi zasobami współczesnych organizacji, stojących wobec konieczności szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, natomiast zróżnicowanie w dostępie do wiedzy jest głównym czynnikiem określającym szanse i perspektywy ludzkie, organizacyjne i narodowe. Dostęp do wiedzy oraz umiejętność jej wykorzystania jest i będzie jednym z najważniejszych czynników określających szanse rozwojowe pojedynczych ludzi, organizacji, jak i całych narodów.

Walka o dostęp do wiedzy będzie prawdopodobnie najważniejszym procesem, jaki będzie przebiegał wewnątrz tego megatrendu i określi jego przebieg w XXI wieku.

⁸⁷ Tamże s.148.

⁸⁸ Według P. Sienkiewicza z AON, społeczeństwo informacyjne stanowi taką fazę rozwoju społecznego (system społeczny), w którym rozwinięte systemy informacyjne (teleinformatyczne i masowego komunikowania) i zasoby informacyjne, stanowią podstawę zmian struktury zatrudnienia (dominacja usług informacyjnych), tworzenia dochodu narodowego oraz są źródłem utrzymania (pracy) większości społeczeństwa. P. Sienkiewicz, T. Globan – Klas, *Spoleczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 59.

Jego wewnętrzna burzliwość będzie się jeszcze wzmacniała poprzez wibracje, drgania i zawirowania spowodowane przez wiele innych procesów, zdarzeń zjawisk, np.: ciągle niezaspokojony popyt na wiedzę i informacje; gwałtowny rozwój technologii informatycznych; powstanie globalnej sieci informacyjnej; powiększające się różnice w zasobach posiadanej wiedzy; komercjalizacja wiedzy; próby tworzenia monopolu na wiedzę.

Wszystkie z wymienionych procesów, zdarzeń, zjawisk tworzą megatrend, który stanowi wielką siłę napędową współczesnego świata. Widać jednak wyraźnie, że **jego wnętrze jest bardzo burzliwe, zmienne, niejednorodne i skomplikowane**. Bowiem tworzące go poszczególne procesy, zdarzenia, zjawiska, wchodząc ze sobą we wzajemne interakcje, **oddziałują na siebie w sposób bezpośredni lub pośredni, ich siły i kierunki sumują się całkowicie, częściowo lub też znoszą się, a ich szybkość jest różna i zmienna w czasie i przestrzeni**.

Odnosząc się do treści wymienionych procesów zdarzeń, zjawisk z punktu widzenia świata organizacji, należy stwierdzić, że stanowią one niezwykle bogate źródło wyzwań, szans i zagrożeń dla świata organizacji, np.:

WYZWANIA DLA ŚWIATA ORGANIZACJI	
1) Wiedza jako najważniejszy zasób organizacji; 2) Rozwój telekomunikacji, komputeryzacji i masowe użycie technologii informacyjnych; 3) Gwałtowny rozwój globalnej sieci informacyjnej; 4) Nieograniczona dyfuzja technologii; 5) Pogłębiające się różnice w rozwoju technologicznym; 6) Kurczenie się tradycyjnych gałęzi produkcji i wzrost bezrobocia; 7) Powstanie nowych niezwykle dochodowych dziedzin aktywności gospodarczej; 8) Zmiany zasad współżycia społecznego i systemów wartości; 9) Zastosowanie wiedzy jako narzędzia walki; 10) (...)	
SZANSE ORGANIZACJI	ZAGROŻENIA ORGANIZACJI
1) Wykorzystanie wiedzy jako najważniejszego zasobu organizacji; 2) Dążenie do jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów wiedzy i zdobycia nowych; 3) Wykorzystanie wiedzy w walce konkurencyjnej; 4) Dążenie do jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego; 5) Stworzenie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz organizacji oraz organizacji z otoczeniem; 6) Wytwarzanie wysoko zaawansowanej technologii w szczególności nanotechnologii i biotechnologii; 7) Stworzenie nowego systemu wartości i motywacji; 6) (...)	1) Zwiększona podatność organizacji na możliwość destrukcyjnego informatycznego, elektronicznego, cybernetycznego oddziaływania; 2) Rozruchy społeczne i niepokoje na tle bezrobocia jako skutku postępu technicznego; 3) Dewaluacja dotychczasowych systemów wartości i motywacji. 4) Pogłębiające się frustracje społeczne na tle zapóźnienia technologicznego; 5) Walka o dostęp do wiedzy i władzy; 6) Rozszerzanie się luki technologicznej; 7) Dostęp do informacji jako czynnik rozwarstwienia w gospodarce; 8) (...)

Powyższe wyzwania, szanse, zagrożenia, odniesione do modelu organizacji w ujęciu sytuacyjno-systemowym, pozwalają wyznaczyć obszar problemów świata organizacji przyszłości:

1. Jak maksymalnie wykorzystać wiedzę dla rozwoju oraz rozwiązywania głównych problemów społecznych (głód, nędza, wojny, degradacja środowiska)?
2. Jak wiedzieć więcej niż inni, szybciej i sprawniej wykorzystywać swoją wiedzę jako szanse rozwoju?
3. Jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby wiedzy?
4. W jaki sposób tworzyć nowe zasoby wiedzy?
5. Jak chronić i bronić strategiczne zasoby wiedzy?
6. Jak wykorzystać przewagę wiedzy w walce?
7. Jak minimalizować zagrożenia destrukcyjnych zastosowań wiedzy?
8. W jaki sposób organizacje powinny uczyć się?
9. W jaki sposób organizacje powinny rozwijać komunikację?
10. Jak utrzymać ład i porządek publiczny w warunkach gwałtownych przeobrażeń politycznych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych?
11. (...)

Przewidywana konieczność podjęcia przez organizacje powyższych problemów pozwala wysunąć następujące tezy dotyczące zdolności i umiejętności organizacji w przyszłości:

1. Umiejętność tworzenia nowych zasobów wiedzy, jak najlepszego wykorzystania już istniejących oraz uczynienia z wiedzy swojego zasobu strategicznego;
2. Zdolność efektywnego prowadzenia badań naukowych, poszukiwania nowatorskich rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w dziedzinie informatyki;
3. Zarządzanie wiedzą w organizacji;
4. Zdolność sprawnego i szybkiego wdrażania najnowszych, wysoce zaawansowanych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych;
5. Zdolność ochrony i obrony własnych zasobów wiedzy, zdobywania informacji w obszarze rynku konkurencyjnego;
6. Umiejętność nawiązywania i rozwijania komunikacji z otoczeniem oraz otwarcia się na nowe wyzwania szanse i zagrożenia;
7. Zdolność tworzenia nowych zasad współżycia społecznego oraz aktywnego kształtowania środowiska społecznego;
8. (...)

Powyższe postulaty odnoszą się również do SZ jako organizacji w ujęciu ogólnym, jednak biorąc pod uwagę specyficzne właściwości SZ, można wyróżnić dodatkowo:

1. Umiejętność wykorzystania wiedzy w celu uzyskania przewagi na polu walki przyszłości;
2. Zdolność wykorzystania najnowszych osiągnięć nauki do tworzenia nowych systemów walki;
3. Zdolność prowadzenie walki informacyjnej;
4. Otwarcie się na otoczenie i współpracę ze środowiskiem „cywilny”;
5. (...)

1.2.2. Integracja ekonomiczna przy jednoczesnej dezintegracji politycznej

Zintegrowana gospodarka światowa i podlegająca procesowi dalszego rozszczepienia się struktura polityczna świata mogą współistnieć tylko w stanie napięcia, konfliktu i braku wzajemnego zrozumienia.

P.F. Drucker

Początkowe znaczenie terminu „integracja” odnosiło się do zjawiska umiędzynarodowienia gospodarki, powstania gospodarki ponadnarodowej, zaś definicje sprowadzały to zjawisko przede wszystkim do aspektów ekonomicznych (integracja ekonomiczna). Integracja definiowana była jako **postępujący proces łączenia się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału**, który prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania.

Wielość definicji w bardzo bogatej literaturze problemu czyni zasadnym ukazanie niektórych, najczęściej pojawiających się w ujęć i tez:

- gospodarki tworzą interaktywne systemy wymiany produktów, technologii, usług, kapitałów i informacji;
- rynki narodowe tracą swoją specyfikę związaną z kulturą lokalną i nawykami konsumpcyjnymi, powstaje metarynek;
- działalność gospodarcza przyjmuje cechy uniwersalistyczne. W działaniu odrzuca się wszelkie bariery o charakterze narodowym, dążąc do racjonalizacji w sensie globalnym⁸⁹.

Wśród głównych czynników, które leżą u podstaw procesów integracji, L. Olszewski wymienia:

- znoszenie barier ograniczających wymianę dóbr i usług;
- rozwój postępu technicznego, szczególnie w dziedzinie środków transportu i powszechnej komunikacji;
- dereglamentację w sferze telekomunikacji i finansów, ułatwiającą wymianę informacji i otwarcie rynków finansowych;
- wzrastająca homogeniczność popytu⁹⁰.

⁸⁹ M. Dobroczyński, *Cechy współczesnego rozwoju globalnego*, „Ekonomista” 1997, nr. 2.; A. Zaorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.; A. Bebnarski, *Pułapy i pułapki globalizacji*, UT, Toruń 1998; W. Szymański, *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Warszawa 2001.

⁹⁰ L. Olszewskiego red., *Problemy globalizacji, regionalizacji i transformacji gospodarki dekady lat dziewięćdziesiątych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s.13.

Jako części składowe procesów społecznych nie działają jednak w izolacji i odosobnieniu od innych dziedzin życia. Skala przemian gospodarczych, społecznych, politycznych, a przede wszystkim kulturowych ogarnia bowiem coraz bardziej pozostałe dziedziny, sprawiając, że pojęcie integracji zaczęło poszerzać swoje pierwotne znaczenie.

W chwili obecnej możemy już rozpatrywać to pojęcie w szerszym ujęciu, wskazując na jego implikacje nie tylko ekonomiczne, ale i polityczne, społeczne, kulturowe. Jest to więc coraz bardziej kompleksowy i systemowy **proces pogłębiania się światowych powiązań i zależności we wszystkich aspektach współczesnego życia politycznego, społecznego, ekonomicznego i kulturowego (globalizacja).**

Postępującemu przez cały XX wiek procesowi integracji gospodarki światowej towarzyszy drugi, nieomal równoległy proces **dezintegracji politycznej**, obejmujący swoim zasięgiem większość z istniejących struktur politycznych, jak: imperia, państwa wielonarodowe, państwa narodowe. Jako pierwsze przestały istnieć imperia: austrowęgierskie i tureckie. Rozpadły się imperia kolonialne: brytyjskie, francuskie, holenderskie i portugalskie. Obserwujemy rozpaczliwe próby ratowania ostatniego z nich- imperium rosyjskiego. Do najbardziej dramatycznych i spektakularnych przykładów dezintegracji państwa wielonarodowego możemy zaliczyć rozpad Jugosławii, w której dążenia niepodległościowe Słoweńców, Chorwatów i Bośniaków blokowane przez Serbów, praktycznie doprowadziły do wybuchu wojny domowej, która z czasem nabrała cech konfliktu międzynarodowego. Proces ten jeszcze się nie zakończył i w najbliższym czasie należy się spodziewać dalszych przypadków rozpadu państw wielonarodowych wobec narastających procesów nacjonalistycznych (Hiszpania, Włochy, Irlandia, Turcja)⁹¹.

Ofiarą dezintegracji politycznej staje się również państwo narodowe stanowiące dotychczas praktycznie jedność czynników politycznych, gospodarczych, społecznych i kulturowych. Dezintegracja nie pozostawia żadnej z tych sfer poza swoim wpływem, wkraczając coraz ekspansywniej w struktury państwa. Państwo w swej dotychczasowej formie zostało postawione wobec zupełnie nowych wyzwań, tracąc dotychczasowy wpływ na procesy gospodarcze i polityczne. Utraciło ono wiele ze swojej tradycyjnej roli. Uległa zmianie przede wszystkim rola państwa w kształtowaniu wewnętrznej polityki ekonomicznej oraz zagranicznych stosunków gospodarczych. Wiele decyzji

⁹¹ J. Zdanowski red., *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja*, Warszawa 2000; W. Anioł, *Europejski Fin De Siecle. Przeobrażenia struktur międzynarodowych*, WN Scholar, Warszawa 1996; J. Osiński red., *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwo*, SGH, Warszawa 2001.

podejmowanych jest dziś na szczeblu organizacji ponadnarodowych lub transnarodowych podmiotów gospodarczych.

„Takie instytucje mogą - a w rzeczywistości muszą - podejmować decyzje i działania w bardzo wielu obszarach, naruszając granice suwerenności i bezpośrednio kontrolując obywateli, jak i organizacje wewnątrz narodu. Tego typu decyzje doprowadzą do tego, iż naród zostanie zepchnięty na margines lub też zostanie zamieniony w agenta ponadnarodowych instytucji”⁹².

Na podstawie przeprowadzonej analizy współbieżności i współzależności procesów ekonomicznych i politycznych można wysunąć tezę, że mamy współcześnie i będziemy mieć w bliższej i dalszej przyszłości do czynienia z narastającym **konfliktem między zasadniczymi procesami w gospodarce zmierzającymi ku integracji w wymiarze ekonomicznym a fundamentalnymi procesami w wymiarze politycznym dążącymi do rozszczępienia struktury politycznej świata**. Oczywiście jest, że te przeciwstawne procesy będą powodować napięcia i konflikty, które już obecnie stanowią główne źródło niestabilności wewnętrznych w Europie, a także najpoważniejsze zagrożenie dla bezpieczeństwa międzynarodowego, zwłaszcza we wschodniej i środkowej części kontynentu europejskiego oraz szereg zjawisk konfliktogennych narastających w wymiarze globalnym.

Temu głównemu trendowi towarzyszy szereg innych wewnętrznych procesów, zjawisk i zdarzeń, które oddziałują na siebie wzajemnie, powodując że środowisko wewnętrzne tego megatrendu staje się coraz bardziej **burzliwe, zmienne, niejednorodne i skomplikowane**, np.: duża niestabilność globalnych rynków finansowych; aktywizacja ruchów społecznych przeciwnych globalizacji; tworzenie ponadnarodowych instytucji; wzrastająca siła korporacji transnarodowych; przenoszenie zjawisk kryzysowych; wrogi stosunek niektórych państw i narodów do procesów integracji; wpływy Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Banku Światowego; dyskryminacja mniejszości narodowych i walka o zagwarantowanie równych praw; nasilające się tendencje separatystyczne owocujące tworzenie niepodległych państw, itp.

Odnosząc się do treści wymienionych procesów zdarzeń, zjawisk z punktu widzenia świata organizacji można zidentyfikować poniższe, główne wyzwania, szanse, zagrożenia w obszarze organizacji i zarządzania, np.:

⁹² P.F. Drucker, *Spoleczeństwo...*, wyd.cyt., s.121.

WYZWANIA DLA ŚWIATA ORGANIZACJI	
1) Otwarcie granic oraz swobodny przepływ informacji, towarów, usług i ludności; 2) Likwidacja protekcyjnych działań państwa; 3) Wzrost znaczenia i roli ponadnarodowych organizacji, firm, konsorcjów, a także organizacji nieformalnych; 4) Przenoszenie zjawisk kryzysowych ponad granicami; 5) Nasilenie się tendencji dezintegracyjnych w państwach narodowych; 6) Upadek znaczenia państwa narodowego, przekazanie suwerenności podmiotom międzynarodowym; 7) Wzrost niezależności podmiotów niepaństwowych i korporacji od decyzji politycznych i gospodarczych państw; 8) Marginalizacja krajów Europy Środkowej i Wschodniej na arenie politycznej i gospodarczej; 9) Brak stabilności na rynku surowców energetycznych; 10) (...)	
SZANSE ORGANIZACJI	ZAGROŻENIA ORGANIZACJI
1) Wykorzystanie swobodnego przepływu informacji, towarów, usług i kapitału; 2) Lepszy dostęp do nowych rynków, technologii i źródeł kapitału; 3) Dążenie do tworzenia i nadawania autonomii regionom polityczno-gospodarczym funkcjonującym w rejonach przygranicznych; 4) Zdobywanie przewagi w decydujących dziedzinach produkcji i usług; 5) Tworzenie kultury organizacji sprzyjającej zmianom, otwartości i przedsiębiorczości; 6) Dywersyfikacja zaopatrywania w surowce energetyczne; 7) (...)	1) Zamykanie się na problemy świata i izolacja; 2) Nacisk zewnętrzny, groźby, zastraszania; 3) Rozwój przestępczości zorganizowanej; 4) Atak kapitału spekulacyjnego; 5) Walka informacyjna; 6) Odżywanie konfliktów i sporów na tle narodowościowym i religijnym; 7) Próby tworzenia stref wpływów i regionalnej dominacji; 8) Dezintegracja polityczna i secesja; 9) Przenoszenie i rozpowszechnianie zjawisk kryzysowych oraz chorób; 10) Wzrastające zagrożenie środowiska naturalnego; 11) (...)

Zidentyfikowane wyzwania, szanse, zagrożenia odniesione do modelu organizacji w ujęciu sytuacyjno-systemowym, pozwalają wyznaczyć obszar problemów świata organizacji przyszłości:

1. Jak wykorzystać szansę jaką stwarza postępująca likwidacja granic i barier pomiędzy państwami i narodami?
2. Jak wykorzystać szansę jaką daje lepszy dostęp do nowych technologii oraz zasobów kapitału na globalny rynku finansowym?
3. Jak przetrwać w warunkach globalnej konkurencji i likwidacji protekcyjnych działań państwa?
4. Jak zdobyć przewagę w perspektywnych dziedzinach produkcji i usług?
5. Jak w warunkach znoszenia granic i barier przeciwdziałać przenoszeniu i rozpowszechnianiu się zjawisk kryzysowych oraz zagrożeniu środowiska naturalnego i przenoszeniu chorób?
6. Jak w warunkach znoszenia granic i barier przeciwdziałać terroryzmowi i przestępczości zorganizowanej oraz próbom strategicznego zastraszania?
7. Jak przeciwdziałać niekorzystnym dla bezpieczeństwa międzynarodowego skutkom dezintegracji politycznej i secesji?
8. Jak przeciwdziałać niekorzystnym skutkom globalizacji w wymiarze społecznym?
9. (...)

Przewidywana konieczność podjęcia przez organizację powyższych problemów pozwala wysunąć następujące tezy dotyczące zdolności i umiejętności organizacji w przyszłości:

1. Zdolność prognozowania, śledzenia, rozpoznawania i oceny szans i zagrożeń wywołanych procesami globalizacji;
2. Zdolność uzyskiwania i wykorzystania wyróżniających umiejętności pozwalających na zdobycie przewagi na rynku;
3. Umiejętność tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu, kreatywności, otwartości na zmiany i wykorzystaniu szans;
4. Zdolność twórczego współdziałania w rozwoju ekonomicznym i społecznym;
5. Zdolność realizacji misji i celów, godzenia działań w wymiarze indywidualnym z interesem społecznym i narodowym;
6. Zdolność przetrwania i realizacji podstawowych misji w warunkach kryzysowych;
7. Zdolność ochrony przed atakami terrorystycznymi oraz szybkiej regeneracji;
8. Zdolność sprawnej realizacji stałych misji i funkcji w warunkach walki konkurencyjnej;
9. (...)

Wymienione tezy w pełni odnoszą się również do SZ jako organizacji w ujęciu ogólnym, jednak ze względu na ich specyficzne właściwości, można uzupełnić powyższe tezy dodatkowymi:

1. Zdolność zapewnienia bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych w warunkach globalizacji;
2. Umiejętność analizy sytuacji w obszarze bezpieczeństwa i obronności w wymiarze globalnym, regionalnym, subregionalnym i lokalnym;
3. Umiejętność rozpoznawania i likwidacji coraz nowszych zagrożeń w warunkach swobodnego przepływu informacji, towarów, usług i kapitału;
4. (...)

1.2.3. Ścieranie się kultur, religii i systemów wartości

Wzajemnie się splatające i dopełniające gałęzie kultury tworzą kolebkę ludzkiego życia osobowego.

M.A. Krapiec

Świat kultury, to drugie - obok świata przyrody - naturalne i konieczne dla człowieka środowisko życia. Termin „kultura” używany jest w różnych znaczeniach, niesie ze sobą wiele treści i skojarzeń, a posługując się nim ujmujemy najczęściej tylko niektóre aspekty jego zawartości. Mówi się o kulturze np. jako o wszystkich wytworach ludzkiej działalności, przeciwstawiając je wówczas wszelkim twórcom natury, kiedy indziej

natomiast, jako o różnych formach rozrywki. Łączy się często kulturę z odbiorem dzieł sztuki albo ze znajomością norm moralnych i obyczajowych, ogładą towarzyską, obyczajem i taktem. Używając tego słowa w jego wąskich rozumieniach, podkreślających za każdym razem inny element składający się na jego znaczenie, trzeba pamiętać o podstawowym znaczeniu terminu „kultura”. **„Najogólniej można powiedzieć, że kultura jest całokształtem materialnego i duchowego dorobku człowieka, przekazywanym z pokolenia na pokolenie. Obejmuje ludzkie wysiłki zmierzające do doskonalenia się człowieka w byciu człowiekiem.** Słowo to niesie ze sobą ocenę wartościującą, zawierającą uznanie pewnego ładu społecznego, porządku moralnego, przeciwstawiającego się bezprawiu, chaosowi i duchowemu ubóstwu. Każdy człowiek jest nie tylko tworem przyrody (natury), ale również i kultury. Bez swoistej uprawy ludzkiego ducha żaden człowiek nie dojrzeje, nie zaowocuje pełnią człowieczeństwa, lecz zdziczeje”⁹³.

Cechą charakterystyczną kultury w każdym okresie była zawsze jej różnorodność, wielopoziomowość i wzajemne ścieranie się kultur różnych narodów. Współcześnie mamy jednak do czynienia z nowym nieznanym nam dotychczas zjawiskiem spowodowanym przez niespotykany dotychczas rozwój środków masowej komunikacji. Jest to **kultura masowa**. „Nowa” masowa kultura, propagowana przez środki masowego przekazu, stała się faktem. Stanowi ona obecnie trwałą i żywiołowo rozwijający się „świat”, w którym toczy się życie każdego z nas. Próbując ocenić kulturę masową, trzeba spojrzeć na nią, biorąc pod uwagę słowo „kultura” w jego podstawowym i całościowym rozumieniu, zawierającym obok sztuki również takie wartości, jak: moralność, nauka i religia. Widać wyraźnie, że cechą, która wysuwa się na plan pierwszy jest jej uniformizacja, czyli ujednolicenie poziomu. Treści kultury przeznaczone dla masowego odbiorcy, a przekazywane mu za pomocą środków masowej komunikacji, muszą zostać poddane specjalnej „obróbce” polegającej na znalezieniu sugestywnej, łatwo czytelnej formy, takiej, która uprzystępni je jak największej ilości osób. Dlatego jest to kultura, która:

- okazuje się być kulturą o uproszczonej, najbardziej spopularyzowanej postaci, unikającą tego co głębokie i wymagające wysiłku;
- odwołuje się do najbardziej elementarnych (nierzadko wręcz prymitywnych) ludzkich potrzeb i zainteresowań;
- niszczy indywidualność człowieka;
- kształtuje społeczeństwo duchowych proletariuszy, których fascynują rzeczy proste i trywialne;

⁹³ A. Gondek, *Kultura masowa*, „Cywilizacja” nr 1/2001, Lublin, s. 86.

- ma za zadanie pobudzenie rynku zbytu, propaguje konsumpcyjny styl życia, który wyżej stawia cele materialne niż duchowe;
- spłyca myślenie, osłabia krytycyzm, hamuje twórczą ciekawość⁹⁴.

Powstanie i rozwój kultury masowej jest niejako skutkiem ubocznym gwałtownego rozwoju cywilizacyjnego do jakiego doszło w XX wieku, stanowi ona jednak prawdopodobnie jedno z największych zagrożeń dla tego rozwoju, dla całej ludzkości oraz tradycyjnych (narodowych) kultur. Pojawienie się i rozwój tego nowego podmiotu w obszarze kultury, doprowadzi nieuchronnie do nowych konfliktów, pomiędzy kulturą masową a chrześcijaństwem, islamem i innymi religiami. Kultura masowa zrodziła się bezpośrednio z sukcesu ekonomicznego cywilizacji europejskiej, a pośrednio z chrześcijaństwa, które stworzyło podwaliny tego sukcesu. Teraz paradoksalnie zwróciła swoje ostrze właśnie przeciwko chrześcijaństwu. Gwałtowne przemiany kulturowe ostatnich lat prowadzą nierzadko do katastroficznych prognoz. W łagodniejszych ocenach sugeruje się kres Zachodu i kryzys kulturotwórczego oddziaływania Europy. W ujęciach bardziej radykalnych usiłuje się wykazać, że współczesna cywilizacja wyczerpała swą twórczą energię i że nie należy oczekiwać, aby na innym kontynencie sukcesem mogły zakończyć się próby reanimowania tych wartości. Zatracają one swą wcześniejszą siłę oddziaływania w kształtowaniu duchowego oblicza Europy⁹⁵. „Krytyka różnych form eurocentryzmu w podejściu takim idzie w parze z sugestią, że naszej współczesnej cywilizacji potrzebna jest zasadniczo odmienna niż obecna hierarchia wartości. Zaś działań integracyjnych na kontynencie europejskim nie należy łączyć z aksjologią ewangelii, lecz trzeba poszukiwać alternatywnego systemu wartości i budować kulturę trzeciego tysiąclecia na systemie wartości alternatywnych wobec chrześcijaństwa”⁹⁶.

Z podobnym oddziaływaniem mamy do czynienia w stosunkach między kulturą masową a islamem oraz innymi kulturami (religiami). Jednak siła oddziaływania jest w tym przypadku mniejsza, a religie te i społeczeństwa wydają się bardziej odporne na ich negatywne skutki. „Niezachodnie” społeczeństwa, przejmując bowiem pewne elementy kultury masowej, nie odrzucają swojej kultury i nie przyjmują bezkrytycznie zachodnich wartości, instytucji i zwyczajów.

⁹⁴ Tamże, s. 87.

⁹⁵ Zaskakująco zbieżne są w tej kwestii poglądy F. Konecznego i S.P. Huntingtona, zwłaszcza, że dzieli je ponad pół wieku i dwie wojny światowe.

⁹⁶ Sacrum i kultura. *Chrześcijańskie korzenie przyszłości*, red. ks. Stanisław Zięba, TN KUL, Lublin 2000, s.105.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że współcześnie mamy i będziemy mieć w bliższej i dalszej przyszłości do czynienia z narastającym konfliktem między kilkoma rozbieżnymi trendami w dziedzinie kultury w skali światowej:

Po pierwsze, działać będą procesy komercjalizacji, liberalizacji i integracji współczesnej kultury, które powodować będą:

- rozwój kultury masowej,
- kryzys kultury europejskiej,
- próby uniwersalizacji kultury i poszukiwania alternatywnego systemu wartości,
- rozwój komunikacji międzykulturowej i przenikanie się kultur,
- adaptowanie i dostosowywanie do rodzimych warunków innych systemów wartości.

Po drugie, niejako w odpowiedzi na te procesy, narody będą kultywować własne tradycje, powracać do wartości, religii i innych elementów rodzimej kultury. W wielu przypadkach nadal będzie się rozwijał nacjonalizm, fundamentalizm, etnocentryzm i tendencje separatystyczne. Konflikty pozostaną nieodłącznym elementem systemu międzynarodowego. Prowokować je będą siły fragmentacji, u których podstaw często spoczywać będzie interes i pragmatyczne myślenie grup, narodów i państw.

Po trzecie, odżywać będą wszystkie stare, wielowiekowe konflikty religijne i kulturowe, które same w sobie nie stanowią w dzisiejszych czasach większego zagrożenia, jednak ich połączenie z dwoma poprzednimi procesami może spowodować niebezpieczne dla świata skutki.

Wzajemne przenikanie się tych procesów zachodzić będzie niekiedy samoistnie, czasami świadomie, kultury lokalne mogą też odrzucać niektóre elementy. Procesy te zachodzić będą z różnym natężeniem w różnych częściach świata, ich skutki powodować będą, iż stanie się niemożliwe zidentyfikowanie jakiegoś jednego dominującego, globalnego trendu na danym obszarze. Niemożliwe jest bowiem stworzenie homogenicznego w pełni zunifikowanego i uniwersalnego państwa, ani też świata oddzielonych od siebie, dobrze zorganizowanych cywilizacji czy też pozostających w ciągłym konflikcie zderzających się kultur.

Mnogość, różnorodność kultur, ich siła i znaczenie oraz tysiące lat tradycji, jakie kryją się za większością z istniejących współcześnie kultur powodują, że **wnętrze tego megatrendu jest chyba najbardziej burzliwe, zmienne, niejednorodne i skomplikowane**, a tworzące go poszczególne procesy, zdarzenia, zjawiska **nieprzewidywalne i najmniej podatne na zmiany**. Ludzkość przez długie tysiąclecia rozwijała się w środowisku bardzo różnych kultur, które stopniowo kształtowały w sposób bardzo różny style ludzkiego myślenia, stosunek człowieka do świata, modele jego

zachowań oraz wartości jakie wyznaje. Dlatego współczesny ogólnoswiatowy i nieomal jednolity „naskórek” cywilizacyjny w sumie tylko zakrywa czy też przesłania niezwykle różnorodność kultur, narodów, wyznań, tradycji historycznych i sformowanych przez nie postaw życiowych, które skrywają się głębiej.

Biorąc pod uwagę treść wymienionych procesów zdarzeń, zjawisk z punktu widzenia świata organizacji, można zidentyfikować poniższe, główne wyzwania, szanse, zagrożenia w obszarze organizacji i zarządzania, np.:

WYZWANIA DLA ŚWIATA ORGANIZACJI	
1) Przenikanie i ścieranie się kultur w skali globalnej; 2) Utrata dominującej pozycji przez kulturę europejską; 3) Powstanie kultury masowej. Komercjalizacja; 4) Postępująca utrata tożsamości narodowej; 5) Rozwój nacjonalizmu i tendencji nacjonalistycznych 6) Regionalizacja kultur i religii; 7) Konsolidacja islamu; 8) (...)	
SZANSE ORGANIZACJI	ZAGROŻENIA ORGANIZACJI
1) Tworzenie własnych wzorców społecznych i kulturowych; 2) Czerpanie wzorców organizacyjnych z innych kultur; 3) Tolerancja i akceptacja dla innych kultur i systemów wartości; 4) Wczesne identyfikowanie i likwidowanie zdarzeń kryzysowych na tle konfliktów kulturowych i religijnych; 5) Zmiana myślenia; 6) Większa opieka i troska nad własnymi pracownikami; 7) (...)	1) Upadek dotychczasowych wzorców społecznych, kulturowych i systemów wartości; 2) Alienacja społeczeństwa, rozwój przestępczości, bezrobocie i innych patologii społecznych; 3) Rozwój terroryzmu, narkobiznesu i przestępczości zorganizowanej; 4) Wzrost wpływów ugrupowań i sekt religijnych; 5) Rozwój fundamentalizmu religijnego; 6) Rozwój ruchów nacjonalistycznych i nietolerancji społecznej; 7) (...)

Powyższe wyzwania, szanse, zagrożenia, odniesione do modelu organizacji w ujęciu sytuacyjno-systemowym, pozwalają wyznaczyć obszar problemów świata organizacji przyszłości:

1. Czy rozwój kultury masowej jest zjawiskiem pożądanym i korzystnym dla świata organizacji?
2. Czy prognozowany przez niektórych schyłek kultury zachodniej, wpłynie pozytywnie czy negatywnie na funkcjonowanie świata organizacji?
3. Jaki jest wpływ cywilizacji islamskiej i azjatyckiej na funkcjonowanie świata organizacji?
4. Jak wykorzystać różnice kulturowe i cywilizacyjne dla rozwoju świata organizacji?
5. W jaki sposób przeciwdziałać izolacjonizmowi narodów i społeczeństw w reakcji na globalizację?

6. Jak stymulować i wykorzystywać transformację narodów i społeczeństw pod wpływem globalizacji?
7. Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom globalizacji: erozji kultury lokalnej, wzrostowi poczucia zagrożenia, osłabieniu więzi rodzinnych?
8. W jaki sposób rozwiązywać problemy na tle różnic kulturowych i religijnych powstałe pomiędzy narodami?
9. Jak zachowywać tożsamość kulturową w warunkach postępującej integracji i globalizacji?
10. Jak wyzwolić większe zaangażowanie się społeczeństwa w sprawy państwa i wyzwolić jego większą aktywność społeczną?
11. Jak poznać i zrozumieć sposób myślenia ludzi wychowanych w odmiennych kulturach – logikę ich działania i sposób w jaki postrzegają świat?
12. Jak nauczyć się tolerancji i akceptacji dla innych kultur i systemów wartości oraz unikać konfliktów kulturowych i religijnych?
13. Jak wykorzystywać doświadczenia innych kultur?
14. (...)

Podjęcie i rozwiązanie powyższych problemów rodzi określone wymagania w zakresie zdolności i umiejętności organizacji przyszłości:

1. Zdolność do współpracy pomiędzy organizacjami o różnej kulturze;
2. Umiejętność otwarcia się na inną kulturę i inny system wartości;
3. Troska o świadomość kulturową własnego społeczeństwa;
4. Umiejętność zmiany sposobu myślenia i otwarcia się na zmiany;
5. Zdolność przeżycia, rozwoju w wielokulturowym środowisku;
6. Umiejętność adaptacji i wykorzystania ludzi z różnych kultur o różnych systemach wartości w realizacji wspólnych celów ;
7. Umiejętności wykorzystywania doświadczeń innych kultur;
8. Zdolność tworzenia nowej kultury i nowego kapitału społecznego;
9. Zarządzanie w środowisku wielokulturowym.
10. (...)

Ze względu na specyficzne właściwości SZ, zidentyfikowane powyżej wymagania, w stosunku do organizacji w ujęciu ogólnym, należy uzupełnić o wymagania specyficzne dla SZ :

1. Zdolność współpracy i współdziałania z SZ zbudowanymi na innych podstawach kulturowych;
2. Budowanie świadomości obronnej społeczeństwa w warunkach kryzysu dotychczasowych wartości;
3. Umiejętność prowadzenia działań bojowych w środowisku wielokulturowym;
4. Zdolność asymilacji żołnierzy o innych kulturze i innym systemie wartości;
5. (...)

1.2.4. Zmiany w strukturze ludności i dynamice demograficznej

Naprawdę ważną, a ciągle niedostrzeganą nadciągającą zmianą jest nieunikniony deficyt siły roboczej w krajach rozwiniętych, a zwłaszcza niedobór młodych ludzi.

P.F. Drucker

Przez nieomal 300 lat, od odparcia inwazji islamu w Europie w roku 1683, cywilizacja Zachodu nie stawiała wobec poważniejszych wyzwań ze strony innych cywilizacji. Wręcz przeciwnie, to ona stwarzała nowe wyzwania wobec reszty świata. Jej supremacja techniczna znajdowała potwierdzenie w dalszych zdobyczach terytorialnych oraz dominującej ekspansji demograficznej. Kres tej sytuacji znaczą dopiero wielkie przełomy drugiej połowy minionego stulecia:

- eksplozja demograficzna na tzw. „Południu”;
- zawężona reprodukcja populacji „Północy”;
- umasowienie transferów ludności z „Południa” na „Północ”⁹⁷.

Prowadzą one do tego, że potencjał demograficzny obszaru cywilizacji europejskiej ulega raptownemu zmniejszeniu w stosunku do zaludnienia innych obszarów, a ponadto na jego znacznej części **kurczy się liczba rodzimej ludności**. Zarazem na ten obszar następuje bezprecedensowy **napływ ludzi z zewnątrz**. Bez wypowiedzenia wojny, bez użycia potencjałów militarnych cywilizacja zachodu znalazła się od niedawna w odwrocie.

W ostatnim ćwierćwieczu społeczeństwa z kręgu islamu i innych cywilizacji Afryki i Azji, a także, choć w mniejszym zakresie, społeczeństwa latynoamerykańskie nie tylko dokonują pokojowej inwazji Ameryki Północnej i Europy, ale jednocześnie ich wewnętrzny potencjał demograficzny dynamicznie rośnie⁹⁸.

Napięcia na tym tle dowodzą obcości – jeśli nie wrogości cywilizacyjnej lub rasowej – oraz zwiastują potrzebę głębokiego przewartościowania relacji międzycywilizacyjnych. Zjawisko to ma bezsprzecznie trwały charakter i posiada cechy nieodwracalności. Jest zarazem z perspektywy współczesnych przemian społecznych niesłychanie spektakularne, że oto cywilizacja, która niewątpliwie cechowała się największym dynamizmem spośród wszystkich cywilizacji ery nowożytnej zdaje się sama dobrowolnie skazywać na **biologiczną marginalizację**.

⁹⁷ M. Okólski, *Cywilizacje przyływu, cywilizacje odpływu demograficznego*, [w:] *Wiek wielkich przemian*, red. M. Dobroczyński i A. Jasińska, Wydawnictwo adam marszałek, 1986, s. 11.

Posunięta już niemal do ostatecznych granic niechęć do prokreacji, w warunkach relatywizacji lub pomieszania systemów wartości, niezwykle szybkiej, jakby poddanej przelotnym modom, rotacji autorytetów, norm moralnych czy celów społecznych, nie wróży bliskiej dezaktualizacji tej wizji. A przecież nie sposób przejść obojętnie obok konsekwencji kurczenia się zasobów demograficznych dla potencjału rozwojowego cywilizacji. Historia zna przykłady upadku cywilizacji, którego źródłem była niedostateczna reprodukcja ludności⁹⁹.

Tym co wyraźnie różni przeszłość od terażniejszości, ze względu na rytm demograficzny poszczególnych populacji oraz na zmiany w proporcjach zaludnienia między różnymi obszarami cywilizacji, są migracje. Tylko migracja może pozwolić cywilizacji zachodniej przetrwać, nawet jeśli predykcje zwiastujące jej marginalizację demograficzną miałyby okazać się trafne. Silnie malejące zaludnienie Zachodu może w perspektywie kilku pokoleń zostać skompensowane tylko przez napływ gwałtownie przyrastającej ludności Południa. Imigranci z innych obszarów cywilizacyjnych są już obecnie niezbędni, aby zahamować niekorzystne tendencje demograficzne, utrzymać przy życiu lokalne przemysły, utrzymać szanse konkurencyjne na rynku globalnym.

Walka o pracę i miejsce w społeczeństwie będzie prawdopodobnie najważniejszym procesem jaki będzie przebiegał wewnątrz tego megatrendu i określi jego przebieg w XXI wieku. Jednak jego wewnętrzna dynamika będzie się jeszcze dodatkowo wzmacniała przez szereg innych procesów, zdarzeń, zjawisk: wysoki odsetek cudzoziemców w populacjach zachodnich; wzrastające poczucie cywilizacyjnej obcości; przekroczenie progu tolerancji społecznej; współzawodnictwo pomiędzy cudzoziemcami a rodzimą siłą roboczą; nierównomierność skupiania się imigrantów i ich silna koncentracja na stosunkowo małych przestrzeniach; pogarda, lekceważenie i dyskryminacja emigrantów¹⁰⁰.

Z dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć, że w ciągu najbliższych kilku dziesięcioleci struktura ludności będzie **najmniej stabilnym i najdrastyczniej zmieniającym się elementem gospodarki, społeczeństwa, polityki światowej, a co za tym idzie - prawdopodobnie najważniejszą przyczyną zaburzeń**. Do tej pory wszelkie procesy demograficzne ze względu na swoją dużą rozpiętość czasową (czterdzieści lub

⁹⁸ Tamże, s. 12.

⁹⁹ Tamże, s. 19.

¹⁰⁰ Z. Cesarz, E. Stadtmuller, *Problemy polityczne współczesnego świata*, UW, Wrocław 1998; M. Latuch, *Demografia społeczno-ekonomiczna*, wyd.2. rozszerzone, Warszawa 1985.

pięćdziesiąt lat) były często lekceważone przez ekonomistów, przedsiębiorców i polityków. Ale w drugiej połowie XX wieku rozpiętość ta uległa mutacji. Obecnie zmiany ludnościowe przebiegają w nadzwyczaj krótkich okresach i stały się **radykałne, nieobliczalne, sprzeczne** oraz stanowią źródło wielu ostrych napięć i konfliktów społecznych.

Najważniejszym, a jednocześnie niemającym swego odpowiednika w historii i wywierającym największy wpływ na organizacje faktem w dziedzinie demografii jest malejący przyrost naturalny w krajach rozwijających się. W Zachodniej i Środkowej Europie oraz w Japonii skala przyrostu naturalnego już zmalała poniżej poziomu koniecznego do rozwoju populacji. Coraz częściej w krajach rozwiniętych wszystkie organizacje będą musiały opierać się na całkowicie nowym założeniu – liczebność populacji, a szczególnie liczebność ludzi młodych, będzie się zmniejszać, a ludzi starszych będzie się zwiększać.

Analizując treści wymienionych procesów zdarzeń, zjawisk z punktu widzenia świata organizacji, należy stwierdzić, że stanowią one niezwykle różnorodne źródło wyzwań, szans i zagrożeń dla świata organizacji, np.:

WYZWANIA DLA ŚWIATA ORGANIZACJI	
1) Gwałtowny wzrost tempa przyrostu naturalnego w skali świata; 2) Zmniejszanie się liczby ludności krajów rozwiniętych przy jednoczesnym wzroście liczby ludności krajów Trzeciego Świata; 3) Migracje ludności; 4) Wzrost napięcia i konfliktów społecznych o podłożu demograficznym; 5) Wzrost bezrobocia; 6) Degradacja znaczenia i roli rodziny w społeczeństwie; 7) Starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych; 8) (...)	
SZANSE ORGANIZACJI	ZAGROŻENIA ORGANIZACJI
1) Wykorzystanie technologii informacyjnych dla rozwiązania problemów demograficznych; 2) Wykorzystanie różnicy potencjałów demograficznych pomiędzy pracownikami; 3) Otwarcie się na problemy osobiste pracowników; 4) Wykorzystanie potencjału pracowników z innych kultur; 5) (...)	1) Wzrost ilości cudzoziemców; 2) Wzrastające wpływy emigrantów; 3) Rywalizacja o miejsca pracy pomiędzy emigrantami a ludnością miejscową; 4) Starzenie się społeczeństw; 5) (...)

Powyższe wyzwania, szanse, zagrożenia, odniesione do modelu organizacji w ujęciu sytuacyjno-systemowym, pozwalają wyznaczyć obszar problemów świata organizacji przyszłości:

1. Jak ustrzec się zagrożeń związanych z gwałtownym wzrostem tempa przyrostu ludności na świecie, a zwłaszcza eksplozji demograficznej na tzw. „Południu”?
2. Jak pogodzić interes malejącej mniejszości (krajów rozwiniętych) z interesem coraz dynamiczniej rosnącej się większości (krajów Trzeciego Świata)?
3. Jak dostosować działalność najważniejszych organizacji oraz organów międzynarodowych do zachodzących gwałtownych zmian demograficznych?
4. Jak zminimalizować niekorzystne skutki zmniejszania się ludności w krajach rozwiniętych?
5. Jak pogodzić potrzeby i oczekiwania migracji z interesem ludności autochtonicznej?
6. Jak przeciwdziałać wzrostowi napięcia i konfliktów społecznych w krajach o dużej liczbie migrantów i uchodźców?
7. Jak zachować równowagę i spokój społeczny w społeczeństwie wielokulturowym oraz jak przeciwdziałać i rozwiązywać konflikty na tle kulturowym i religijnym ?
8. Jak nauczyć społeczeństwo tolerancji i akceptacji dla odmienności i inności?
9. Jak zapewnić możliwości rozwoju społecznego w warunkach bezrobocia?
10. Jak zapobiegać niekorzystnym skutkom degradacji znaczenia i roli rodziny w społeczeństwie?
11. (...)

Podjęcie i rozwiązanie powyższych problemów rodzi określone wymagania w zakresie zdolności i umiejętności organizacji przyszłości:

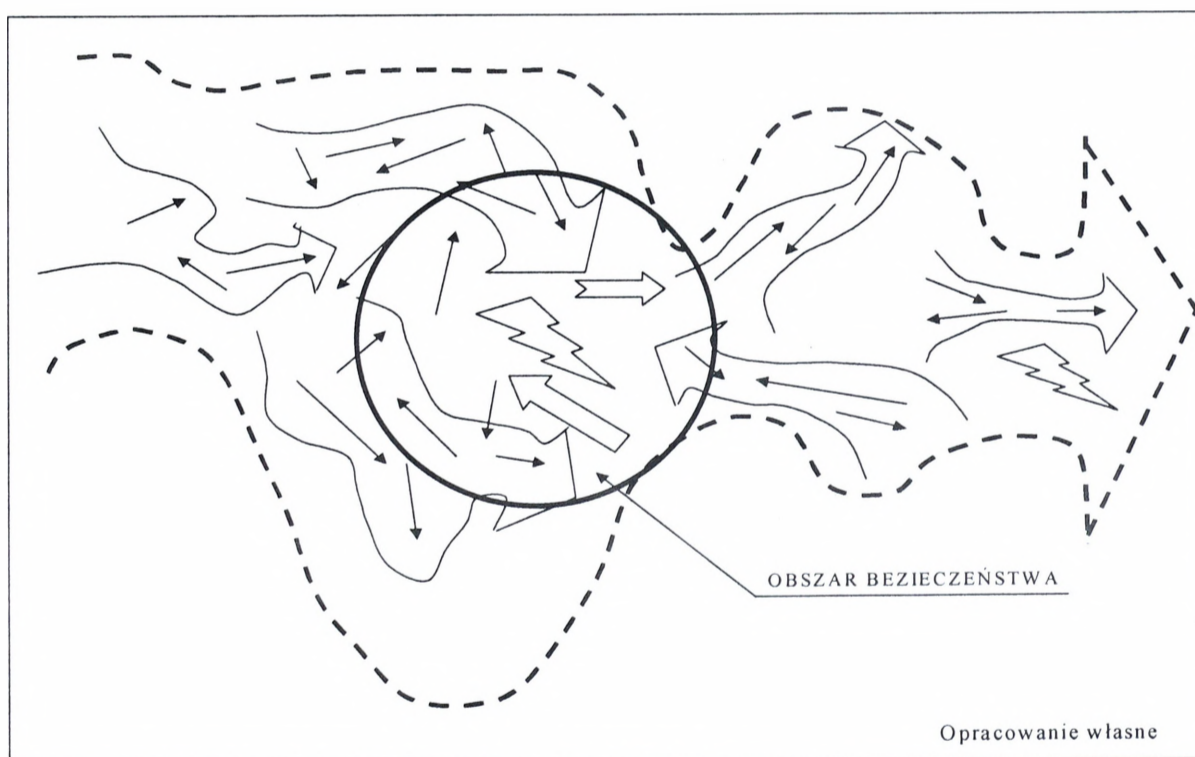
1. Umiejętność uwzględnia prognoz demograficznych i zjawiska malejącego przyrostu naturalnego w procesie zarządzania;
2. Umiejętność komunikowania się pomiędzy różnymi grupami społecznymi i zawodowymi;
3. Zdolność do wykorzystania szans oraz neutralizacji zagrożeń wynikających z różnicy potencjałów demograficznych;
4. Umiejętność przygotowania własnego społeczeństwa do zwalczania negatywnych skutków zmian demograficznych;
5. Umiejętność otwarcia się na problemy osobiste pracowników;
6. (...)

Zidentyfikowane powyżej wymagania, w stosunku do organizacji w ujęciu ogólnym, należy dodatkowo wzbogacić o inne odnoszące się tylko do SZ, ze względu na ich specyficzne właściwości:

1. Przeciwdziałanie negatywnym skutkom malejącego przyrostu naturalnego dla bezpieczeństwa i obronności kraju;
2. Wykorzystanie potencjału demograficznego innych narodów dla potrzeb własnych SZ;
3. Przeciwdziałanie negatywnym skutkom migracji dla bezpieczeństwa kraju;
4. (...)

1.2.5. Eskalacja turbulencji otoczenia – w obszarze bezpieczeństwa

Wszystkie zidentyfikowane i scharakteryzowane megatrendy posiadają pewną wspólną cechę, właściwość, którą starano się ukazać, podsumowując charakterystykę każdego z nich. Mianowicie każdy z nich posiada swoją wewnętrzną, większą lub mniejszą dynamikę **kumulowania się problemów**. Turbulencje dziedzinowe nakładają się, wzmacniają, tworząc **wielowymiarową, synergiczną turbulencję rozwoju świata**, która czyni go mniej lub bardziej zmiennym, burzliwym i która, wpływając na organizacje, powoduje powstanie wewnętrznych problemów oraz wymagań w postaci pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji przyszłości. Ta skumulowana turbulencja **determinuje warunki życia i funkcjonowania organizacji w tym SZ** w każdej dziedzinie, w tym w obszarze – bezpieczeństwa (rys. 14).



Rys. 14. Kumulacja megatrendów - kumulacja turbulencyjności

Współcześnie jednym z obszarów, w którym turbulencja otoczenia jest szczególnie widoczna jest obszar bezpieczeństwa. W obszarze tym jak w kalejdoskopie widać najlepiej procesy ścierania się różnych trendów, procesów, zdarzeń, zjawisk oraz kumulacji wynikających z tego problemów. Zawsze w historii był to obszar niezwykle burzliwy i zmienny, pełen skomplikowanych i ukrytych wpływów i zależności. Jednak współcześnie procesy te nabrały szczególnego charakteru, znaczenia i dynamiki.

Można z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że w ciągu najbliższych kilku dziesięcioleci, obszar bezpieczeństwa będzie najmniej stabilnym i najbardziej burzliwym obszarem życia w wymiarze indywidualnym, narodowym (państwowym), globalnym. W obszarze tym ścierają się wszystkie ze zidentyfikowanych megatrendów¹⁰¹ oraz tworzące je procesy, zdarzenia, zjawiska.

Megatrend „integracja ekonomiczna i dezintegracja polityczna”, którego rola w ciągu najbliższych lat będzie prawdopodobnie decydująca dla przyszłości świata, wspierany jest bardzo mocno przez megatrend „rewolucja informacyjna i tworzenie społeczeństwa informacyjnego”. Jego siła, w krótkiej perspektywie, jest osłabiana poprzez oddziaływanie megatrendu „ścieranie się kultur, religii i systemów wartości”, jednak w dłuższym okresie czasu powstanie kultury masowej i próby jej uniwersalizacji, jeśli zakończą się powodzeniem, będą czynnikiem sprzyjającym globalizacji, chyba że opór ze strony kultur lokalnych w postaci rozwoju nacjonalizmów, fundamentalizmów i tendencji separatystycznych będzie zbyt duży.

Czynnikiem niesprzyjającym globalizacji są również „zmiany w strukturze ludności i dynamice demograficznej”, osłabiające potencjał demograficzny „Północy” oraz siłę kultury europejskiej. Presja jaką wywiera wzrastający potencjał demograficzny, „Południa” już obecnie powoduje destabilizację układu bezpieczeństwa w wymiarze światowym, a presja ta na pewno będzie się nasilać, co najprawdopodobniej zaowocuje dalszym spadkiem poziomu bezpieczeństwa globalnego w dotychczasowym układzie sił.

Każdy z wymienionych megatrendów zawiera ponadto w swoim wnętrzu wiele innych procesów, zdarzeń zjawisk, które potęgują jego wewnętrzną burzliwość oraz oddziałują na zewnątrz na sąsiednie megatrendy, procesy, zdarzenia, zjawiska.

I tak np.: proces rozwoju technik informatycznych, wchodzący w skład megatrendu „rewolucja informacyjna i tworzenie społeczeństwa informacyjnego”, wpływa bardzo mocno na procesy zmian zasad współżycia społecznego. Ich wzajemne oddziaływanie jest następnie potęgowane przez postępującą likwidację granic i barier pomiędzy państwami i narodami, a osłabiane przez procesy: powrotu społeczeństw do wartości, religii i innych elementów rodzimej kultury; rozwój nacjonalizmów, fundamentalizmu i tendencji separatystycznych (megatrend – „ścieranie się kultur religii i systemów wartości”). Odradzanie się tendencji konserwatywnych w społeczeństwach „Północy” jest z kolei

¹⁰¹ Oraz wiele innych patrz s. 66.

osłabiane przez ich zmniejszający się potencjał demograficzny, natomiast w społeczeństwach „Południa” jest wzmacniany przez ich eksplozję demograficzną.

Kolejnym przykładem wewnętrznej burzliwości i zmienności w obszarze bezpieczeństwa może być np.: nasilający się w ostatnich latach proces rozwoju konfliktów narodowościowych na tle różnic kulturowych i religijnych. Jest on z jednej strony potęgowany poprzez proces różnicowania się potencjału demograficznego narodów europejskich oraz odżywanie tendencji separatystycznych i nacjonalistycznych. (Które z kolei, w krótkim czasie są potęgowane przez rozwój kultury masowej i próby jej uniwersalizacji, natomiast w długim czasie mogą doprowadzić do jego osłabienia i tym samym osłabienia siły konfliktów narodowościowych.) Z drugiej strony jest osłabiany poprzez politykę zbliżenia i wzajemnego wybaczenia pomiędzy religiami prowadzoną przez Watykan. Siła oddziaływania polityki pojednania i przebaczenia jest jednak osłabia poprzez zjawisko wzrastania sił korporacji transnarodowych, które w pogoni za zyskiem, realizując swoje partykularne interesy, przyczyniają się do destabilizacji sytuacji w różnych regionach świata. Korporacje dążą natomiast do likwidacji granic i barier co powoduje migracje i wzrost postaw nacjonalistycznych.

Synergiczna suma tych wzajemnych dopełniających oraz znoszących się reakcji i interakcji w obszarze bezpieczeństwa tworzy wzmagającą się wewnętrzną burzliwość i zmienność, czyli **nową turbulencję** otoczenia, nadając bezpieczeństwu w skali świata kierunek rozwoju oraz stanowiąc jego największe wyzwanie.

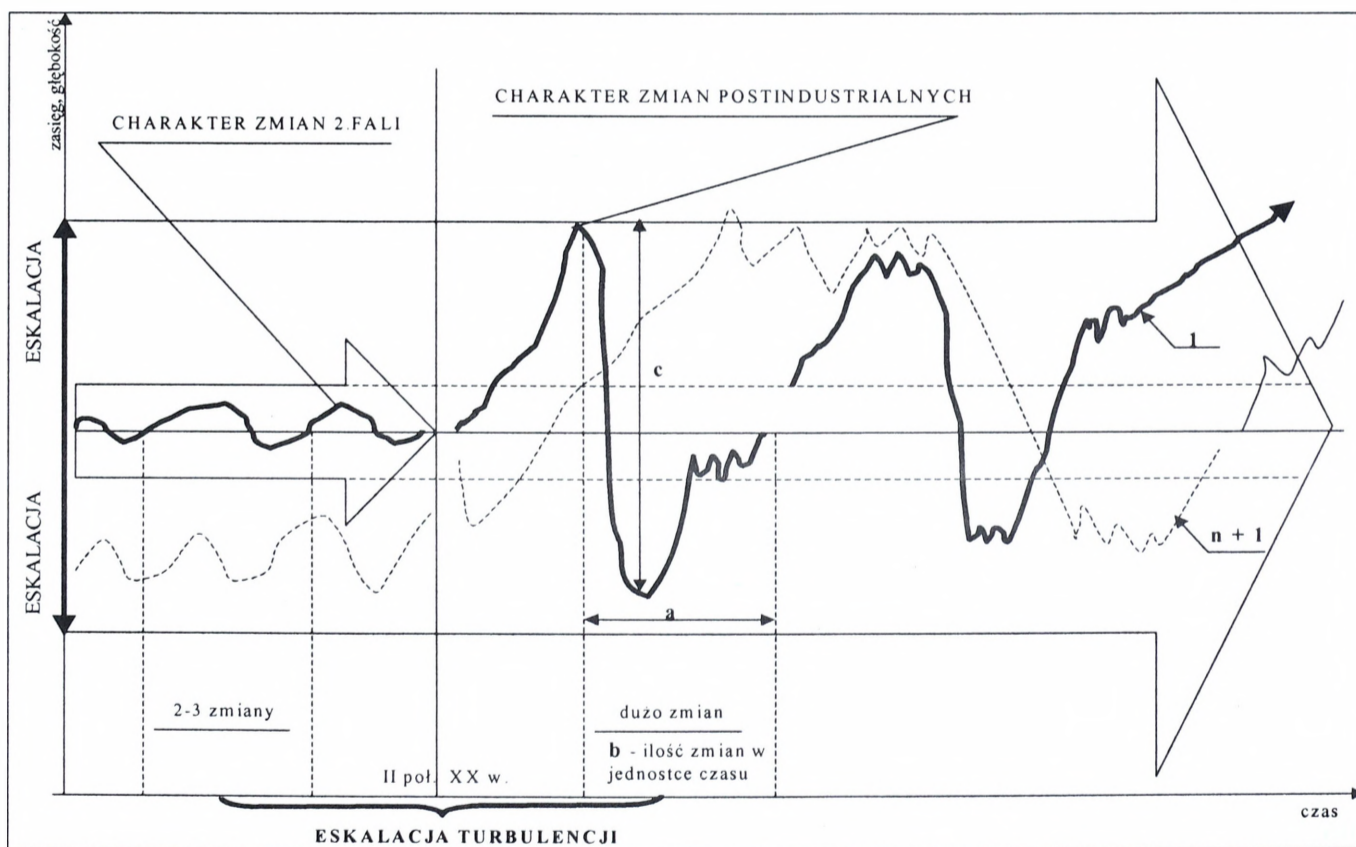
Uważna analiza opisanych zależności pozwala zidentyfikować kilka wspólnych cech, za pomocą których można scharakteryzować warunki funkcjonowania SZ w obszarze bezpieczeństwa:

- **ilość podmiotów w otoczeniu zwiększa** się coraz bardziej, oprócz typowych, stałych elementów, takich jak: państwa, sojusze, koalicje coraz częściej pojawiają się tworzone doraźnie zbrojne, nieformalne grupy i ugrupowania, które, dysponując niewspółmierną do ich wielkości siłą oddziaływania na sytuację w obszarze bezpieczeństwa, stosują coraz bardziej niekonwencjonalne środki i sposoby nacisku na państwa czy koalicje. Wiele z tych wpływów ma charakter pośredni, ukryty i pochodzi z różnych stron, z różnych dziedzin i mają różną siłę;
- pojawiające się **zagrożenia są coraz bardziej różnorodne**, ich siła jest coraz większa w stosunku do poprzednich zagrożeń, a doświadczenie posiadane przez poszczególne podmioty (państwa, sojusze, koalicje) staje się coraz mniej przydatne do rozwiązywania pojawiających się coraz nowszych problemów;
- **szybkość** z jaką pojawiające się nowe zagrożenia przenikają i rozpowszechniają się w otoczeniu jest **coraz większa**. Powoduje to gwałtowne skrócenie przedziału czasu,

jaki pozostaje do dyspozycji pomiędzy pojawieniem się zagrożenia a podjęciem skutecznego przeciwdziałania;

- **suma energii**, jaką poszczególne podmioty (państwa, sojusze, koalicje) muszą poświęcić na utrzymanie swojej pozycji na współdziałanie z innymi oraz utrzymanie poziomu bezpieczeństwa na dotychczasowym poziomie jest **coraz większa** i wymaga zwiększonego wysiłku między innymi w postaci coraz większych nakładów finansowych na nowoczesne systemy bezpieczeństwa.

Wszystkie z opisanych wyżej trendów procesów, zdarzeń, zjawisk przebiegają w warunkach **permanentnego deficytu czasu**, tzn.: zmniejszania się ilości czasu dostępnego do efektywnej reakcji (od pojawienia się pierwszych słabych sygnałów zagrożenia do momentu podjęcia efektywnej reakcji w celu przeciwdziałania) przy jednoczesnym stałym wzroście czasu potrzebnego. Podejmowanie decyzji pod tak dużą presją powoduje brak ich odpowiedniego przygotowania i zwiększa możliwość wystąpienia błędu, co prowadzi do powstawania kolejnych problemów i zagrożeń, powodując w efekcie **gwałtowny wzrost (eskalację) turbulencji otoczenia** (rys. 15).



Wskaźniki/kryteria porównania:

- a – rozpiętość czasowa;
- b – natężenie – ilość zdarzeń w jednostce czasu;
- c – amplituda;
- n + 1 – ilość obszarów/dziedzin zmian;

Rys. 15. Eskalacja turbulencyjności w ilości n- obszarów/dziedzin

Zjawisko **turbulencji otoczenia** jako jeden z pierwszych opisał i zdefiniował H.I. Ansoff (1979). Według Ansoffa podstawową przyczyną nowej turbulencji jest pojawienie się dostatku ekonomicznego. Era masowej produkcji była dążeniem do zaspokojenia podstawowych potrzeb ludności dotyczących komfortu fizycznego i bezpieczeństwa. Era masowego marketingu podnosiła aspiracje z komfortu i bezpieczeństwa na dążenie do dostatku. Era postindustrialna jest pojawieniem się dostatku¹⁰² i dążeniem do kreowania popytu.

Zjawisko wzrostu turbulencji otoczenia według Ansoffa charakteryzują cztery zasadnicze tendencje:

- **wzrost nowości zmian** powodujący, że poszczególne procesy, zdarzenia, zjawiska są coraz nowsze w stosunku do poprzednich, a doświadczenie posiadane przez poszczególne podmioty, stają się coraz mniej przydatne do rozwiązywania pojawiających się coraz nowszych problemów;
- **wzrost intensywności otoczenia**, której efektem jest, że suma energii, jaką poszczególne podmioty muszą poświęcić na utrzymanie swojej pozycji, na współdziałanie z innymi jest coraz większa i wymaga coraz większego wysiłku między innymi w postaci coraz większych nakładów finansowych na sprzedaż swoich produktów i działania innowacyjne;
- **wzrost szybkości zmian**, np.: szybkość z jaką pojawiające się nowe technologie przenikają do otoczenia (od wynalezienia do powszechnego, komercyjnego zastosowania) jest coraz większa. Powoduje to gwałtowne skrócenie przedziału czasu pomiędzy wynalazkiem a pełną penetracją rynku;
- **rosnąca złożoność otoczenia**, ilość podmiotów w otoczeniu zwiększa się, ich wzajemne oddziaływania coraz bardziej się różnicują, wiele wpływów ma charakter pośredni, nadchodzą z różnych stron, z różnych dziedzin i mają różną siłę.

Według Ansoffa aspektem towarzyszącym wzrostowi turbulencji jest zmniejszanie się ilości czasu dostępnego do efektywnej reakcji (na skutek wzrostu szybkości zmian) przy jednoczesnym wzroście czasu potrzebnego (na skutek wzrostu nowości zmian i złożoności otoczenia). W efekcie prowadzi to do **eskalacji turbulencji otoczenia**. Zjawisko to - zdaniem Ansoffa - dało o sobie znać w dwudziestym wieku, a szczególnie w jego drugiej połowie.

¹⁰² H.I. Ansoff, *Zarządzanie.....*, wyd. cyt., s. 51.

W rok później, Peter F. Drucker wydał książkę *Managing in Turbulent Times*¹⁰³, w której, kontynuując rozważania Ansoffa, ukazał nowy obraz gospodarki światowej, nową rolę menedżera oraz nowe zarządzanie w nowym burzliwym środowisku.

Według Druckera, w latach 70. dobiegł końca najdłuższy w historii gospodarczej okres ciągłości i w latach 80. świat wszedł w fazę burzliwości, która obejmuje wszystkie środowiska i obszary, zmieniając radykalnie całe nasze życie.

„Bo jedno jest pewne: menedżerom przyjdzie pracować i zdobywać się na osiągnięcia w **czasach burzliwych**. A w czasach burzliwych główne zadanie zarządu polega na tym, by zapewnić instytucji **zdolność przetrwania**, zapewnić jej strukturalną siłę i zdrowie, zdolność do znoszenia ciosów, zdolność adaptacji wobec nagłych zmian i wykorzystania nowych możliwości”¹⁰⁴.

Turbulencja otoczenia z samej definicji jest nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna i nieprzewidywalna. Jest stałym elementem otoczenia współczesnych organizacji oraz **największym wyzwaniem przed jakim stoją współczesne i przyszłe organizacje**. Jej rola, znaczenie oraz wpływ na organizacje rośnie z każdym rokiem i tylko od zarządzających nimi zależy, czy potrafią się w tej nowej rzeczywistości odnaleźć, aby zapewnić organizacji zdolność przetrwania, stawić czoło pojawiającym się problemom, zmienić organizacje, wykorzystać pojawiające się szanse i ustrzec się od zagrożeń oraz zmienić siebie, a przede wszystkim swój sposób myślenia. Przeorientować swoje podejście koncentrując się na poszukiwaniu szans i okazji, na kreowaniu nowych możliwości działania, a nie na biernym reagowaniu na zachodzące w otoczeniu zmiany.

Pomimo że problem burzliwości i zmienności jest obecny w nauce od wielu lat i był analizowany wielokrotnie, do dziś nie potrafimy go zdefiniować ani zmierzyć. Mimo to liderzy współczesnych organizacji nie mają wyboru i muszą podejmować decyzje w świecie, w którym tempo i złożoność zachodzących zmian przyprawia ich o zawrót głowy i którego tak do końca nie rozumieją. Granice stają się coraz mniej widoczne, zmiany reguł gry następują tak szybko, że kierownicy (dowódcy) czują z rosnącą frustracją, iż nie są nie właściwie przygotowani. Zarządzanie w starym stylu przestało sprawdzać się, a nowy sposób kierowania jest trudny do zrozumienia i wprowadzenia w życie. Wszystko to rodzi potrzebę gruntownej przemiany we wszystkich sferach naszego życia, w tym również w sferze organizacji i kierowania nimi.

¹⁰³ Pierwsze polskie wydanie ukazało się w roku 1995 pod tytułem *Zarządzanie w czasach burzliwych*.

¹⁰⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, wyd.cyt., s. 9.

Nawiązując do istoty eskalacji turbulencji otoczenia z punktu widzenia świata organizacji, można zidentyfikować poniższe główne wyzwania, szanse i zagrożenia w obszarze organizacji i zarządzania, np.:

WYZWANIA DLA ŚWIATA ORGANIZACJI	
1) Pojawianie się nowych, nieprzewidywalnych zdarzeń i zjawisk; 2) Skomplikowanie stosunków organizacji z otoczeniem; 3) Wzrost wymagań w stosunku do organizacji płynących z otoczenia; 4) Zmniejszanie się ilości czasu dostępnego do efektywnej reakcji; 5) Niewydolność Systemu Wczesnego Ostrzegania; 6) (...)	
SZANSE ORGANIZACJI	ZAGROŻENIA ORGANIZACJI
1) Zmiana filozofii zarządzania; 2) Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego; 3) Przekształcanie wyzwań w szanse; 4) Przekształcanie zagrożeń w szanse; 5) Przeprowadzanie zmian strategicznych w organizacji; 6) Zmiana sposobu myślenia z liniowego na lateralne; 7) Wykorzystanie zdolności do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia jako zasobu w walce konkurencyjnej; 8) (...)	1) Nieprzygotowanie kierowników (dowódców) do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia; 2) Nieprzygotowanie kultury organizacji do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia; 3) Brak dostatecznej wiedzy o otoczeniu (luka informacyjna) 4) Stosowanie restrukturyzacji i reengineeringu; 5) Nadmierna ufność w doświadczenie; 6) (...)

Wyzwania te rodzą całą masę problemów, przed którymi stają współczesne organizacje. Pytaniem pierwotnym, na które trzeba sobie odpowiedzieć jest:

1. Czy i w jakim stopniu współczesne organizacje są przygotowane do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?

Jeżeli odpowiedź na to pytanie będzie w całości lub chociaż w części negatywna, to od razu trzeba postawić następujące pytania:

1. Jakie cechy i właściwości powinna posiadać organizacja oraz zarządzanie strategiczne w kontekście potrzeb wynikających z prognozowanych warunków?
2. Jakie działania należy podjąć, jakie problemy rozwiązać, aby jak najszybciej do działania w tych warunkach przygotować organizację i zarządzanie?

W odniesieniu do podejmowanej w pracy problematyki SZ i zarządzania strategicznego nimi:

- jakie cechy i właściwości powinny posiadać SZ oraz zarządzanie strategiczne w obszarze SZ w zidentyfikowanych warunkach eskalacji turbulencji otoczenia w obszarze bezpieczeństwa?

Wstępnej odpowiedzi na postawione pytania można udzielić już teraz, na podstawie przedstawionej wyżej analizy wpływu zidentyfikowanych megatrendów na świat organizacji. Analiza ta pozwala sformułować pierwsze bardzo ogólne i niezwyfikowane wymagania dotyczące cech i własności organizacji przyszłości w tym SZ.

- **Organizacje muszą nauczyć się poruszania w otoczeniu burzliwym, zmiennym,** wśród zjawisk wyjątkowych, nieoczekiwanych, nieprzewidywalnych i bezprecedensowych. Jest to zadanie niezwykle trudne, wymagające wielkiego wysiłku organizacyjnego, ale przed wszystkim krytycyzmu wobec własnych dokonań i obiektywnego spojrzenia na samego siebie i swoją przeszłość, jak również śmiałego spojrzenia w przyszłość, co jest zawsze niezwykle trudne.

- **Wiedza będzie najważniejszym zasobem każdej organizacji,** w tym również SZ, dlatego muszą one nauczyć się tworzyć nowe zasoby wiedzy oraz jak najlepiej wykorzystywać już istniejące. Świadomość znaczenia wiedzy musi dotrzeć do wszystkich członków organizacji i zmienić ich świadomość, powodując „głód wiedzy”.

- W tym celu niezbędne jest również **rozwijanie komunikacji oraz tworzenie systemów informacyjnych,** które umożliwiają niczym nieskrępowany przepływ informacji i wiedzy oraz jak najefektywniejszego jej wykorzystania w walce konkurencyjnej oraz na polu walki.

- Klucz do sukcesu każdej organizacji tkwi w jej pracownikach, ludziach (żołnierzach), ich kapitale intelektualnym i społecznym, a szczególnie w przywódcach. I dlatego organizacja przyszłości musi posiadać odważnych i odpowiedzialnych przywódców **potrafiących myśleć globalnie i kreować przyszłości.**

- Organizacja powinna posiadać przywódców potrafiących **wykorzystać szanse i ustrzec się zagrożeń** jakie niesie ze sobą integracja ekonomiczna, polityczna, społeczna (globalizacji). Zmobilizować własne zasoby, zdobyć przewagę i wypełnić swoją misję. Nie zapominając o środowisku, w którym przychodzi mu działać, oraz o realizacji misji społecznej i kreowaniu kapitału społecznego.

- Różnorodność, wielopoziomowość i wzajemne ścieranie się kultur różnych narodów tworzy nowy, dotychczas niezauważany i przez to lekceważony, obszar wpływu

na organizację. Już współcześnie nabiera on coraz większego znaczenia, które z pewnością będzie rosnać i dlatego każda organizacja musi posiadać umiejętność **zarządzania (dowodzenia) w wielokulturowym środowisku**; musi posiadać umiejętność adaptacji pracowników (żołnierzy) z różnych kultur o różnych systemach wartości oraz wykorzystywać umiejętności i doświadczenia innych kultur.

➤ Do tej pory wszelkie procesy demograficzne ze względu na swoją dużą rozpiętość czasową były często lekceważone przez ekonomistów, przedsiębiorców, dowódców i naukowców. Obecnie jednak mamy do czynienia ze zmianami demograficznymi, które przebiegają w nadzwyczaj krótkich okresach i stają się radykalne, nieobliczalne, sprzeczne oraz stanowią źródło wielu problemów dla organizacji. Dlatego organizacja przyszłości już dzisiaj musi tworzyć **strategię uwzględniającą prognozy demograficzne**; tworzyć możliwości komunikowania się pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników; godzić zdolność do zmian ludzi młodych z konserwatyzyzm starszego pokolenia oraz ustrzec się zagrożeń związanych ze zjawiskiem malejącego przyrostu naturalnego w krajach rozwiniętych.

➤ Sens istnienia każdej organizacji sprowadza się do zaspokajania pewnych różnorodnych potrzeb społecznych. Zmiany w charakterze tych potrzeb, odrzucenie starych mitów i ideałów (mit postępu, mit nauki i techniki), wymagają wyjścia poza tradycyjne schematy myślowe, a szczególnie zaś myślenia w kategoriach opłacalności i zysku oraz **otwarcia się organizacji na otoczenie i potrzeby społeczne**; poszukiwania nowych wzorców, idei oraz systemów wartości i motywacji; zarządzania swoją kulturą i systemem wartości swoich pracowników.

➤ W tym wyścigu ku przyszłości, o przetrwanie i udział w zyskach, organizacje zmuszone są poszukiwać coraz nowszych zasobów, sięgać do coraz głębszych rezerw. Poszukując nowych „źródeł siły”, organizacje coraz częściej sięgają do podstaw swego funkcjonowania zawartych w tzw. czynnikach miękkich, ponieważ tylko **zmiany strategiczne sięgające do kultury organizacji** są w stanie zapewnić im zdolność przetrwania.

➤ Zdecydowana większość ze zidentyfikowanych powyżej pierwszych bardzo ogólnych cech i własności organizacji przyszłości dotyczy również SZ. Jednak już na tym etapie badań, biorąc pod uwagę zidentyfikowane wcześniej (por. str. 47) specyficzne właściwości SZ, można wstępnie powiedzieć, że **ich wdrożenie w obszarze SZ spotka się z dużymi trudnościami wynikającymi z naturalnego dla SZ konserwatyzyzmu**.

Logika i praktyka podpowiadają, że nasze organizacje (państwa, SZ, firmy) – projektowane, budowane i rozwijane w dotychczasowych warunkach, w ramach przemijającej drugiej fali cywilizacji przemysłowej – nie mogą przetrwać i sprawnie funkcjonować w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. W warunkach cywilizacji postindustrialnej, która tworzy całkowicie inne, nowe środowisko działania, stawia inne wyzwania oraz stwarza inne szanse, zagrożenia i problemy. Prosta logika prowadzi do wniosku, że **muszą to być całkowicie inne, nowe organizacje.**

Poszukiwanie tych nowych organizacji będzie przedmiotem dalszych, bardziej dokładnych, badań zmierzających w kierunku identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji przyszłości.

1.3. Eskalacja turbulencji otoczenia jako wyzwanie dla organizacji (w tym SZ) i zarządzania strategicznego nimi w przyszłości

...W czasach burzliwych przedsiębiorstwem trzeba zarządzać tak, by mogło wytrzymać nagle ciosy i zarazem wykorzystać nagle, nieoczekiwane szanse. Co oznacza, że w czasach burzliwych trzeba radzić sobie z problemami o zasadniczym znaczeniu.

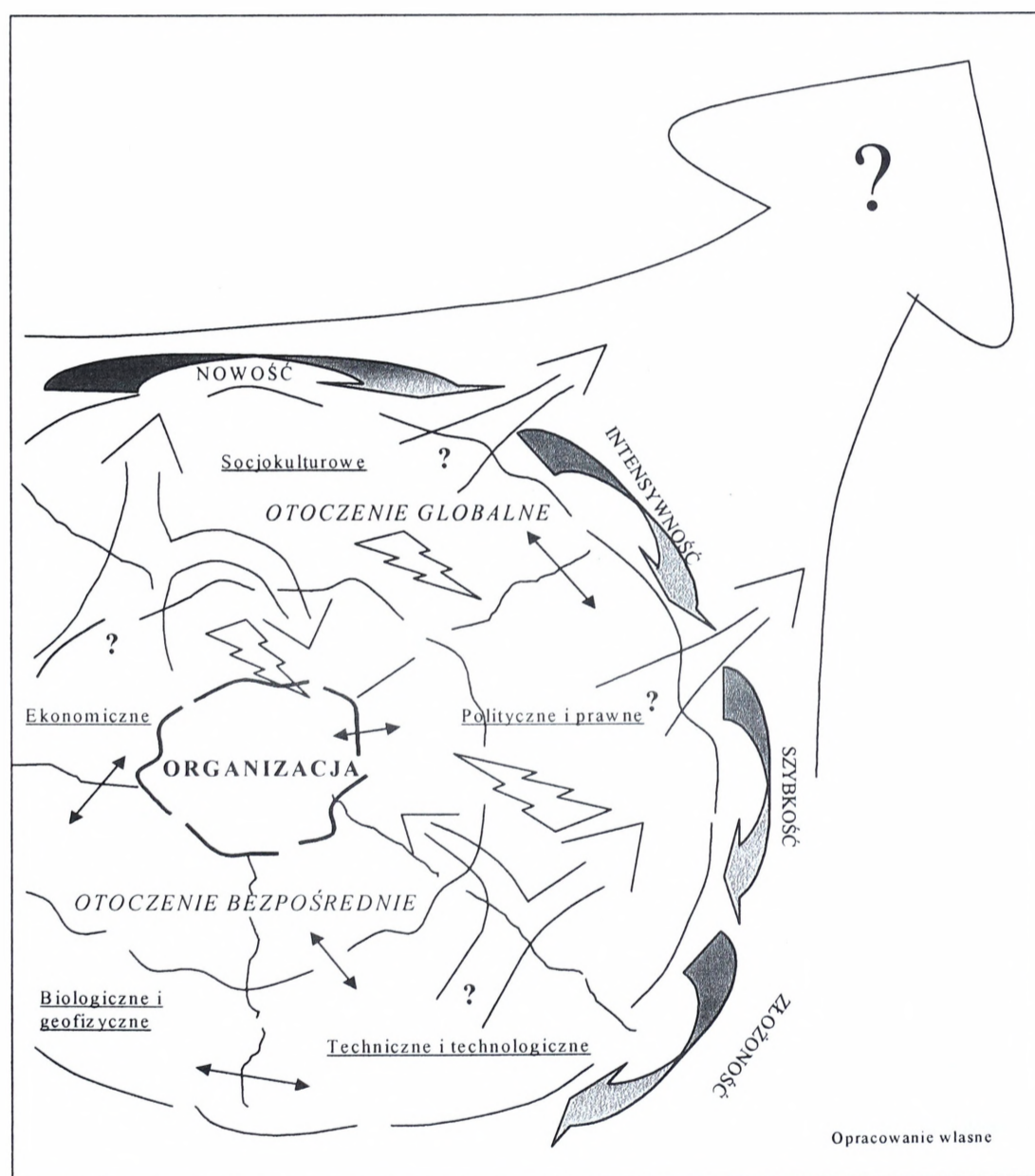
P.F. Drucker

Jak zostało pokazane w poprzednim podrozdziale, otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem złożoności, zmienności, nieprzewidywalności i burzliwości (rys.16). W ślad za tym komplikują się stosunki organizacji z otoczeniem, które dotyczą skali, nasilenia związków i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów, z którymi organizacje są powiązane i które wpływają na jego zachowanie. Procesy, zdarzenia, zjawiska zachodzące pomiędzy nimi są coraz nowsze i zachodzą coraz szybciej, a organizacja musi przeznaczać coraz więcej energii na utrzymanie swojej pozycji i walkę o przetrwanie.

Wynika z tego, że z otoczenia do organizacji płynie coraz więcej różnych wymagań, nacisków, zagrożeń i szans, których wszystkich organizacja niestety nie jest w stanie uwzględnić i włączyć do swojej bazy informacyjnej. Organizacje zmuszone są więc do podejmowania stawianych im wyzwań przy ograniczonym polu swobody, ograniczonej, niekompletnej wiedzy o otoczeniu i pod coraz większą presją czasu. W związku z powyższym odpowiedzią organizacji na wyzwanie eskalacji turbulencji otoczenia muszą

być zmiany wewnętrzne, maksymalizujące – jak słusznie stwierdził K.Obłój - „zdolność przetrwania w warunkach krytycznie dla niej istotnych”¹⁰⁵.

W warunkach tak złożonych relacji współczesnych organizacji z otoczeniem oraz w świetle wyzwań przyszłości mówi się coraz bardziej o konieczności **zmiany paradygmatu**, o potrzebie nowego paradygmatu organizacji i **nowej filozofii zarządzania**, a przede wszystkim o **zmianie świadomości** i innych, nowych umiejętnościach i zdolnościach kierowników (dowódców), ponieważ wewnątrz organizacji, to przede wszystkim jej uczestnicy – ludzie z całą swoją wiedzą, przekonaniem, systemem wartości i aspiracjami, umiejętnościami i doświadczeniem.



Rys. 16. Model otoczenia organizacji

¹⁰⁵ K. Obłój, *Zarządzanie ...*, wyd.cyt., s. 12.

Umiejętnościach i zdolnościach, które umożliwią im **kreowanie przyszłości i projektowanie otoczenia** poprzez przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego z przewidywania przyszłości w obszar kreowania wizji, przyszłych pożądaných stanów oraz projektowania dróg do nich prowadzących. W związku z tym coraz bardziej oczywisty staje się kierunek w którym powinny podążać współczesne organizacje. Aby stawić czoła wyzwaniom przyszłości, organizacje muszą:

1. Zdawać sobie sprawę z tego, że **ich pozycja w otoczeniu nie jest trwała, że są ciągle narażone na utratę osiągniętych pozycji**. Zmiany pozwalają organizacjom nieustannie się odradzać, zdobywać umiejętności radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. Dzięki temu zmiany stają się podstawą rozwoju i warunkiem funkcjonowania organizacji w burzliwym i dynamicznym otoczeniu.
„W organizacji XXI wieku musi istnieć ciągła **potrzeba zmian**, duch przedsiębiorczości i **kultura pobudzająca do działania**”¹⁰⁶;
2. Traktować zmiany **jako jedną z podstawowych sił określających nowy świat organizacji**. Zmiany stają się pewnego rodzaju wzorcem działania organizacji, a organizacjami silnymi i zdolnymi utrzymać się na rynku są takie, które potrafią sprawnie kierować własnymi zmianami. A zatem **zmiany trzeba traktować jako normę** w działaniu organizacji, a szczególnie przedsiębiorstw, a nie odchylenie od niej;
3. Unikać zmian, które sprowadzają się jedynie do zabiegów kosmetycznych lub kilkudniowych sukcesów oraz zrozumieć, że **konieczne jest dokonywanie rozległych i głębokich przekształceń w organizacji** sięgających we wszelkie aspekty jej struktury, systemów, zasobów ludzkich, stylów kierowniczych oraz kultury organizacyjnej¹⁰⁷ - ZMIAN STRATEGICZNYCH;
4. Dążyć do tego, aby istotą relacji organizacji z otoczeniem nie było **dostosowywanie** działań i kształtu organizacji do wymogów sytuacji (ujęcie klasyczne), ale **kształtowanie, kreowanie** przez organizację swojego otoczenia, swojej branży.

Zmiany w świadomości kierowników (menedżerów, dowódców) dokonują się bardzo powoli, ewolucyjnie, ale na szczęście można już zaobserwować, że coraz powszechniejsza jest już wśród nich świadomość, że rozwiązania doraźne lub zmiany oparte na uproszczonych receptach – typowa restrukturyzacja lub reengineering – rzadko przynoszą spodziewane efekty. Coraz więcej z nich rozumie już, że organizacja „musi posiadać umiejętności całkowitej zmiany swojej koncepcji funkcjonowania,

¹⁰⁶ R. Duques, P. Gaske, „*Wielka*” organizacja przyszłości, [w:] *Organizacja przyszłości*, Hesselbein F. (i.in), Warszawa 1998. „Prawdziwym wyzwaniem jest znalezienie sposobów na nieustanne wprowadzanie zmian i wbudowanie w organizację mechanizmów umożliwiających ciągłe jej przekształcanie” Hesselbein F. (i in) wyd. cyt., s. 97.

¹⁰⁷ L. Clark, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 33.

zreformowania swoich podstawowych strategii oraz przedefiniowania branży, w której działa. **Firma musi umieć stać się inna**¹⁰⁸; a jeśli sposób zarządzania, struktura i dobór ludzi nie będą odpowiadać warunkom eskalacji turbulencji otoczenia, to wyzwanie to przybierze postać zagrożenia i będzie **zagrożało przetrwaniu organizacji**, a w najlepszym wypadku wpłynie na zahamowanie rozwoju i spadek efektywności.

1.3.1. Eskalacja turbulencji otoczenia jako wyzwanie dla organizacji

Wyzwania należy traktować jako zjawiska, zdarzenie, procesy - zazwyczaj na nowo odkrywane, mogące przekształcić się zarówno w szanse, jak też zagrożenia dla bezpiecznego bytu i rozwoju organizacji, tak w wymiarze ogólnym, jak i jednostkowym. Niekiedy bardzo trudno z pozycji kierownika ocenić, które ze zjawisk zachodzących w świecie stać się mogą istotnym zagrożeniem, a które szansą. Jednak każda z płaszczyzn życia społecznego pozwala na wytypowanie określonych trendów obejmujących w sposób kompleksowy procesy rozwoju światowej cywilizacji, stanowiąc konglomerat najbardziej istotnych zjawisk typowych dla okresu transformacji. Trendy te, wykazując znaczną dynamikę rozwoju, kształtować będą w najbliższej przyszłości sytuację świata organizacji.

Pojęciom: „wyzwania”, „szanse”, „zagrożenia” nadano w pracy znaczenie w pełni zgodne z ujęciem profesora Kukułki¹⁰⁹, stosując je w określonym przez niego związku logicznym. „Wyzwania” są tu pojęciem pierwotnym, nadrzędnym, odnoszącym się do wszelkich aktualnych lub prognozowanych zdarzeń, sytuacji, procesów, które z racji swojej natury i charakteru mogą mieć istotny wpływ na podmiot. Wyzwania oznaczają więc to wszystko, co się może zdarzyć i co podmiot musi uwzględnić, planując swoją politykę. „Wyzwania” nie są przy tym z gruntu ani dobre, ani złe – posiadają często znaczny potencjał wewnętrzny, nie jest on jednak ani dodatni, ani też ujemny.

¹⁰⁸ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga...*, wyd.cyt., Patrz także: J. A. Champy, *Przygotowując się do zmian*, [w:] *Organizacja przyszłości*. "W czasie tej podróży doznamy wielu porażek, ale z każdej musimy się otrząsnąć i iść do przodu"; „Trzeba będzie stworzyć organizację na nowo, a działania te odbywać się będą na jeszcze bardziej niespokojnych wodach...”; „Należy być przygotowanym na strach i powątpiewanie”.

¹⁰⁹ Cyt. za: C. Rutkowski z zesp., *Rozwój SZ RP w świetle konieczności adaptacji do nowych wyzwań i zagrożeń. W stronę armii XXI wieku*, „ADAPTACJA” Cz. I, AON, Warszawa 1999, s. 24.

Dopiero rozpatrywane z punktu widzenia konkretnego systemu wartości, interesów, zamiarów i celów podmiotu – **wyzwania** przybierają określoną wartość: **zagrożeń** – gdy w subiektywnej ocenie podmiotu nie sprzyjają bądź szkodzą jego celom, interesom, lub **szans** – gdy w ocenie tej prognozowane zjawiska moga pomóc, przyspieszyć osiągnięcie celów, otworzyć nowe, korzystne pola aktywności¹¹⁰.

Odnosząc się do treści wyzwań istotnych z punktu widzenia organizacji, a szczególnie SZ, należy stwierdzić, że ich lokalizacja może znajdować się zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym organizacji (SZ). Stąd też istotne było kompleksowe i możliwie szerokie podejście do problemu ich identyfikacji.

Wyodrębnione w toku postępowania badawczego wyzwania, szanse i zagrożenia, stanowią dość pokaźną listę zjawisk i procesów, których występowanie może mieć pozytywny bądź negatywny wpływ na losy organizacji. Z całą pewnością wymienione szanse i zagrożenia nie stanowią pełnej ich listy, gdyż jest to z wielu względów niemożliwe. Na tym etapie badań chodziło raczej o wskazanie nowych obszarów szans i zagrożeń, które powinny być brane pod uwagę przez organizacje przy projektowaniu własnych strategii rozwoju, w tym wzorów, modeli oraz cech i własności.

Wyodrębnione zagrożenia/szansy zostały następnie poddane redukcji. Narzędziem służącym jej realizacji był arkusz oceny i syntezy efektów wystąpienia każdego ze zidentyfikowanych zagrożeń/szans¹¹¹.

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Warianty				
Zagrożenie 1 /Szansa 1	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	O ₁₄
Zagrożenie 2 /Szansa 2	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	O ₂₄
Zagrożenie n /Szansa n	O _{n1}	O _{n2}	O _{n3}	O _{n4}
Waga kryteriów	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄

Kryterium wyboru dla oceny antycypowanych zagrożeń/szans uczyniono: prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia/szansy; koszty mierzone koniecznością zaangażowania energii w celu przeciwdziałania zagrożeniu/wykorzystaniu szansy; zasięg występowania zagrożenia/szansy; skalę interesów podlegających naruszeniu/wzmocnieniu. Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych zagrożeń/szans określono w skali od 1 do 5.

¹¹⁰ Tamże, s. 24.

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na wyodrębnienie zespołu zagrożeń i szans mających największy wpływ na organizacje w perspektywie średnioterminowej.

SZANSE:

- 1) Wykorzystanie wiedzy jako najważniejszego zasobu;
- 2) Uczenie się kreowania przyszłości oraz wykorzystania szans i okazji;
- 3) Uczenie się dokonywania zmian strategicznych;
- 4) Zmiana sposobu myślenia z liniowego na lateralne;
- 5) Wykorzystanie najnowszych technik informacyjnych, nanotechnologii i biotechnologii;
- 6) Kreowanie kapitału społecznego;
- 7) Wykorzystanie swobodnego przepływu informacji, towarów, usług i ludzi;

ZAGROŻENIA:

- 1) Brak przygotowania kierowników do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia;
- 2) Oglądanie się w przeszłość;
- 3) Dewaluacja dotychczasowych systemów wartości i motywacji oraz brak nowych;
- 4) Przenoszenie się i rozpowszechnianie zjawisk kryzysowych;
- 5) Zwiększona podatność na możliwość destrukcyjnego informatycznego, elektronicznego, cybernetycznego oddziaływania;
- 6) Niedostosowanie kultury organizacji do nowych wyzwań;

¹¹¹ A. Klasik, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 205.

Następnym etapem badań było **określenia problemów** przed jakimi stoją współczesne organizacje w świetle wyzwań przyszłości. Pytania typu **czy? co? i jak?** postawione w stosunku do organizacji w kontekście zidentyfikowanych wyzwań, szans i zagrożeń, pozwoliły zidentyfikować listę problemów, przed którymi stoją organizacje. Aby uzyskać w miarę kompletną listę problemów, zastosowano **systemowo-sytuacyjne** podejście do organizacji. Znajduje to wyraz w systemowej aparaturze pojęciowej oraz w próbie ukazania zależności elementów struktur organizacyjnych i procesów zarządzania od zewnętrznych i wewnętrznych warunków (sytuacji), w jakich organizacji przychodzi funkcjonować.

Podejście sytuacyjne i systemowe wzajemnie się bezpośrednio uzupełniają i znajdują w sobie wytłumaczenie. „Podejście systemowe dostarcza podstawy teoretycznej czy ogólnego paradygmatu do studiowania organizacji. Ma ono w związku z tym wysoki poziom abstrakcji. Podejście sytuacyjne ma charakter bardziej konkretny. Koncentruje się na cechach poszczególnych podsystemów i na zależności między nimi oraz między cechami organizacji jako całości a charakterem otoczenia i wynikającymi z tego warunkami i okolicznościami, w których organizacja funkcjonuje. Podstawowym założeniem koncepcji sytuacyjnej jest konieczność zgodności (odpowiedniości) cech poszczególnych podsystemów oraz cech organizacji i charakteru otoczenia”¹¹².

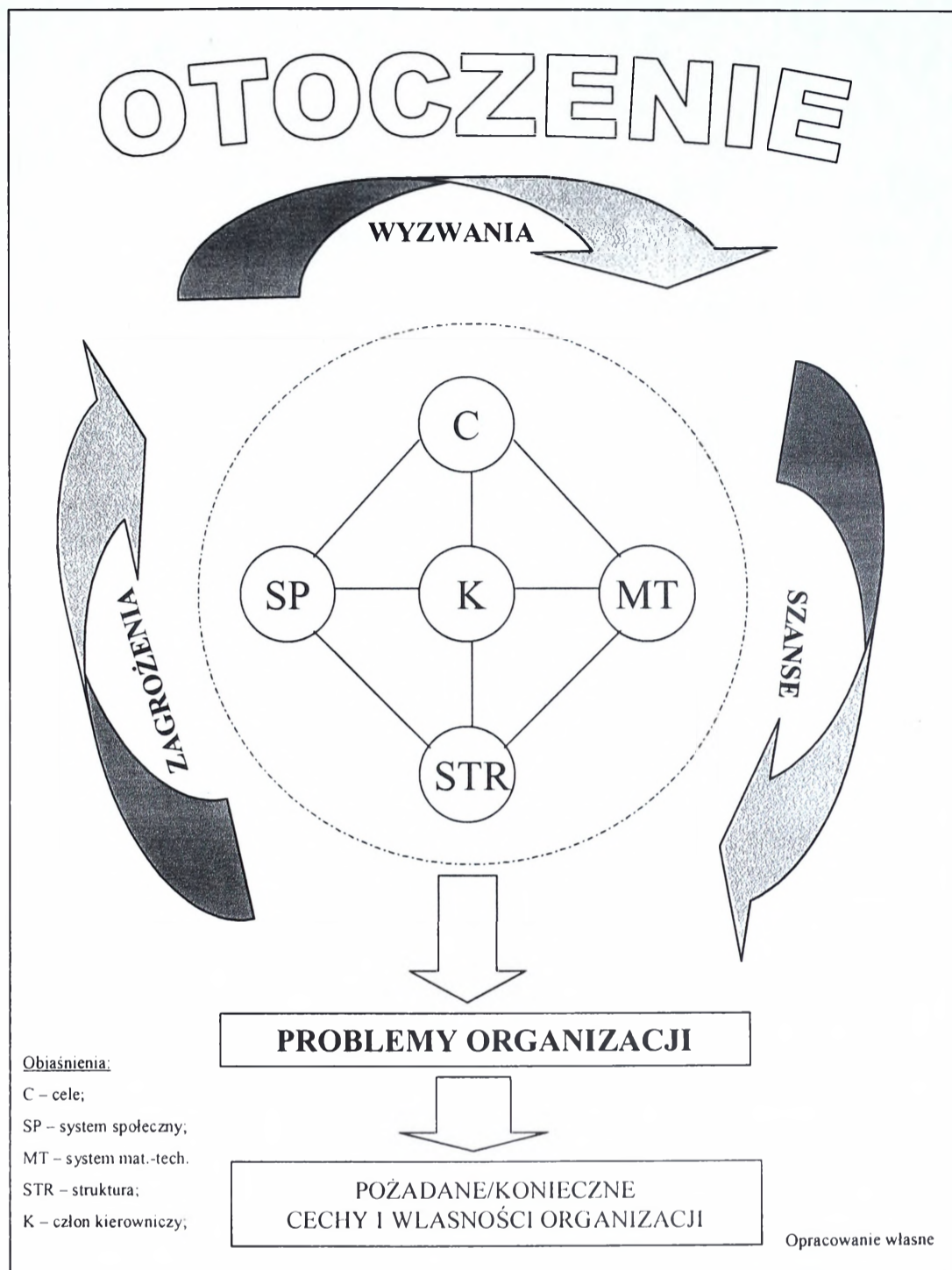
W *pierwszej części tego etapu* przedmiotem badań uczyniono poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

1. Na które człony i składniki organizacji w największym stopniu wpływają zidentyfikowane szanse i zagrożenia?
2. Jakie problemy (przeszkody i trudności) w związku z tym mogą wystąpić w funkcjonowaniu organizacji?

Metodyczną podstawą do przeprowadzenia diagnozy był model organizacji przedstawiony przez L.J. Krzyżanowskiego¹¹³. Dostarczył on ram do przeprowadzenia diagnozy, dzięki czemu miała ona charakter uporządkowany i pozwalała objąć istotne aspekty potencjału organizacji oraz całościowo spojrzeć na organizację i ocenić jej potencjał w sposób systematyczny, ukazując jednocześnie wzajemne powiązania i relacje między otoczeniem, strategią działania i organizacją, na którą składają się ludzie, systemy i struktura organizacyjna.

¹¹² M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997, s. 64.

¹¹³ L.J. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 176.



Rys. 17. Przedmiot badań (organizacja) wobec wyzwań, szans i zagrożeń

Wpływ zidentyfikowanych wyzwań, szans i zagrożeń na człony i składniki organizacji został zbadany metodą analizy za pomocą narzędzia badawczego w postaci macierzy wpływu, której schemat ideowy przedstawiono na rysunku 17.

W wyniku poszukiwania odpowiedzi na postawione wyżej pytania zidentyfikowano kilkadziesiąt problemów, przed którymi stoją współczesne organizacje. Klasyfikacje problemów przeprowadzono w odniesieniu do wymienionych podstawowych członów organizacji:

1) **Cele** – Dobrze sformułowana misja i wizja organizacji stanowi bazę dla identyfikacji jej celów strategicznych. Po sformułowaniu misji i wizji oraz rozpoznaniu otoczenia i organizacji kierownictwo staje zawsze przed problemem określenia celów. Zachodzi potrzeba przełożenia aspiracji na skonkretyzowane cele, co w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia rodzi określone problemy, np.:

1. Jaką wizję organizacji stworzyć, aby zapewnić możliwość realizacji celów?
2. Jakie cele strategiczne przyjąć, aby zrealizować misję w prognozowanych warunkach?
3. Jaką strategię stworzyć, aby osiągnąć przyjęte cele?
4. Jak w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia realizować przyjęte cele?
5. (...)

2) **Człon kierowniczy** – Nowe warunki w postaci nowych wyzwań, szans i zagrożeń w jakich działają organizacje zmieniały i zmieniają coraz bardziej wymagania stawiane kierownictwu najwyższego szczebla. Szczególnie wzrosły wymagania dotyczące dynamiczności, odpowiedzialności, kreatywności oraz umiejętności wykorzystywania szans i rozwiązywania problemów, np.:

1. Jak stanąć na czele organizacji i poprowadzić ją ku nowym wyzwaniom?
2. Jak zerwać z doświadczeniami przeszłości?
3. Jak nauczyć się zarządzania w warunkach nowych odbiegających od dotychczasowych doświadczeń zmian?
4. Jak nauczyć się zarządzania kreatywnego?
5. Jak nauczyć się kompleksowego i systemowego podejścia do zarządzania?
6. Jak nauczyć się dokonywania zmian strategicznych?
7. Jak wdrożyć nowy model kierownika (menedżera, dowódcy)?
8. Jak zmienić sposób myślenia, „kod genetyczny” menedżerów (dowódców)?
9. Jak pokonać strach przed zmianami?
10. (...)

3) **Struktury organizacyjne** - Współczesne struktury nie zdają już egzaminu. Jeżeli sprawdzały się świetnie w stabilnym otoczeniu zewnętrznym, są one zupełnie nie do przyjęcia w warunkach nacechowanych dynamicznymi zmianami. Dlatego tak bardzo potrzebny jest nowy model struktury organizacyjnej, w którym procesy i poszczególne jej elementy można łatwo przestawić i zmieniać wraz ze stale zmieniającą się strategią działania. Daje się zauważyć wyraźna tendencja w kierunku: struktur płaskich, poziomych, sieciowych, zorientowanych na klienta¹¹⁴. Podążanie organizacji w tym nowym kierunku wymaga jednak rozwiązania szeregu problemów, np.:

¹¹⁴ Patrz także inne propozycje struktur organizacji przyszłości: Hesselbein F. (i in), wyd. cyt., s. 84, 90, 92, 124, 140, 145, 216, 221itd.

1. Jak odejść od liniowej i mechanistycznej wizji świata i organizacji?
2. Jak otworzyć organizację na otoczenie?
3. Jak zapewnić dopływ do organizacji nowych idei i technologii?
4. Jak poszukiwać nowych modeli organizacji ?
5. Jak stworzyć nową kulturę organizacji?
6. Jak wdrażać nowe cechy i własności organizacji przyszłości?

4) **System społeczny** - Przeszarżałe i nieefektywne systemy mogą w wielu przypadkach stanowić poważne obciążenie dla organizacji, upośledzając jej zdolność do wprowadzania zmian; systemy takie po prostu już nie pasują, a ponadto mogą okazać się przeszkodą i zahamować proces zmian. Zmiana strategiczna organizacji to przede wszystkim zmiana systemu społecznego, czyli ludzi w niej zatrudnionych, a mówiąc dokładniej zmian ich nawyków, przyzwyczajzeń, zwyczajów, odrzucenie starych doświadczeń i reguł gry. Ale ponieważ ludzi nie da się zmienić z dnia na dzień konieczne jest rozwiązanie szeregu problemów, np.:

1. Jak wykorzystać wiedzę jako najważniejszy zasób organizacji?
2. Jak zmienić mentalność ludzi i nauczyć ich kreatywności?
3. Jak przekonać ludzi do pozbycia się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji?
4. Jak zrozumieć zasady funkcjonowania zespołów ludzkich i jednostek?
5. Jak zmobilizować ich energię i wykorzystać ich jako stymulator zmian?
6. W jaki sposób kształtować postawy zgodnie z wymogami przyszłości?
7. Jak zmienić świadomość pracowników i nakłonić ich do ciągłego podnoszenia kwalifikacji?
8. Jak uchronić organizację przed kryzysem wartości i motywacji?
9. Jak tworzyć nowe systemy motywacyjne?
10. Jak dokonać zmian w systemie wartości pracowników?
11. Jak przeciwdziałać konfliktom kulturowym i religijnym wśród pracowników?
12. Jak pomagać pracownikom w rozwiązywaniu ich problemów osobistych?
13. Jak przyciągać i rozwijać kapitał ludzki?
14. Jak rozwijać komunikację pomiędzy pracownikami?

Dokonywanie wszelkich zmian w obszarze systemu społecznego stawia niezwykle ważny problem co do ich kierunku oraz kształtowania najodpowiedniejszego systemu wartości. Wielu autorów, podejmując kwestię zmiany wśród ludzi, wskazuje na cechy mające największy wpływ. Są to:

- ODWAGA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ¹¹⁵;
- WYOBRAŹNIA, ELASTYCZNOŚĆ I ZAANGAŻOWANIE¹¹⁶;
- PROFESJONALIZM, POMYSŁOWOŚĆ, TALENT¹¹⁷;
- POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI¹¹⁸.

¹¹⁵ L. Clark... cyt.wyd., I. Somerville, J. E. Mroz, , [w:] Hesselbein F. (i in), *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 85.

¹¹⁶ M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] Hesselbein F. (i in), *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 44.

¹¹⁷ Ch. Handy, *Głód...*, cyt. wyd. s. 39.

Rozwijanie wymienionych wyżej kompetencji nie będzie łatwe ani wystarczające. Ponieważ tempo zmian jest ogromne i wielu z nich nie da się po prostu przewidzieć, względne znaczenie tych kompetencji będzie się wahać i pojawią się także inne potrzebne umiejętności. Być może największym wyzwaniem, jakie stoi przed organizacjami będzie umiejętność dostrzeżenia i rozwoju jeszcze nieokreślonych kompetencji narzucanych przez stale zmieniający się świat.

5) **System materialno-techniczny** - Zespoły ludzkie bez zasobów oraz zasoby materialno-techniczne rozpatrywane w oderwaniu od ludzi dają niepełny lub wypaczony obraz problemów organizacji w świetle wyzwań, szans i zagrożeń przyszłości. Dlatego niezbędnym jest identyfikacja problemów systemu materialno-technicznego organizacji w kontekście możliwości zespołów ludzkich wchodzących w skład organizacji, np.:

1. Jak połączyć ludzi z zasobami materialno-technicznymi?
2. Jak zapewnić stały przepływ informacji w organizacji?
3. Jak najefektywniej wykorzystać posiadane zasoby?
4. W jakim kierunku rozwijać zasoby?
5. Jak zapewnić środki na ich rozwój?

Zidentyfikowane problemy nie stanowią oczywiście pełnej ich listy, gdyż jest to niemożliwe ze względu na ograniczenia wynikające z charakteru prowadzonych badań. Na tym etapie badań chodziło raczej o ukazanie ilości i skali problemów, które powinny być brane pod uwagę przez organizacje przy projektowaniu własnych strategii rozwoju oraz wzorów, modeli, cech i własności.

Wyodrębnione problemy zostały następnie poddane redukcji i syntezie. Narzędziem służącym jej realizacji był arkusz oceny i syntezy zidentyfikowanych problemów¹¹⁹.

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Warianty				
Problem 1	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	O ₁₄
Problem 2	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	O ₂₄
Problem n	O _{n1}	O _{n2}	O _{n3}	O _{n4}
Waga kryteriów	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄

¹¹⁸ Hesselbein F. (i in), *Organizacja...*, cyt. wyd. s. 250

¹¹⁹ A. Klasik, *Planowanie...*, cyt. wyd., s. 205.

Kryterium wyboru dla oceny antycypowanych problemów uczyniono:

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia problemu;
2. Zasięg występowania problemu;
3. Koszty mierzone koniecznością zaangażowania energii w celu jego rozwiązania;
4. Głębokość i zakres koniecznych zmian w organizacji.

Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych problemów określono w skali od 1 do 5.

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na wyodrębnienie problemów mających największy wpływ na organizacje w perspektywie średnioterminowej. Problemy te przedstawia poniższa lista.

1. **Jak zerwać z doświadczeniami przeszłości?**
2. **W jaki sposób pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji?**
3. **Jak nauczyć się kreowania przyszłości?**
4. **Jak nauczyć pracowników odwagi i odpowiedzialności?**
5. **Jak nauczyć pracowników kreatywności i inicjatywy?**
6. **Jak zachęcać ich do stałego podnoszenia kwalifikacji?**
7. **Jak poszukiwać nowych modeli organizacji i kierowania?**
8. **Jak zapewnić stały dopływ do organizacji nowych idei i technologii?**
9. **Jak zapewnić stały przepływ informacji w organizacji?**
10. **Jak zbudować nową kulturę organizacji?**
11. **Jak budować nowe systemy wartości i motywacji?**
12. **Jak przekonywać pracowników do zmian?**
13. **Jak motywować pracowników do większej efektywności w warunkach kryzysu dotychczasowych wartości?**
14. **Jak przeciwdziałać konfliktom kulturowym i religijnym?**
15. **Jak połączyć ludzi z zasobami materialno-technicznymi?**
16. (...)

Wstępna analiza zidentyfikowanych wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów organizacji pozwala wyprowadzić pierwsze bardzo ogólne, kierunkowe wnioski o pożądanym/koniecznym kształcie organizacji:

➤ Kiedy otoczenie zmienia się gwałtownie, wówczas doświadczenia z przeszłości mogą stać się zagrożeniem dla przetrwania organizacji. Rewolucja informacyjna oraz integracja ekonomiczna powodują, że „kod genetyczny”, który w warunkach cywilizacji industrialnej stanowił najważniejszy zasób i wartość organizacji, staje się w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia zagrożeniem dla jej przetrwania. Stąd szansą organizacji jest nauczyć się **zapominać o swojej przeszłości i swoich doświadczeniach oraz pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji doświadczeń z przeszłości do warunków przyszłości.**

➤ Kiedy odrzucimy doświadczenia z przeszłości, łatwiej jest nam myśleć o przyszłości. **Kreowanie przyszłości**, czyli tworzenie wyobraźni na temat przyszłości oraz próby realizacji tych wyobrażeń w praktyce są szansą, która pozwala organizacji przejąć inicjatywę i kontrolować konkurencję w branży (narzucając jej reguły gry), a przez to aktywnie wpływać na swoją przyszłość.

➤ Wielu autorów (P.F. Drucker, J. Welch, M. Crozier, B. Wawrzyniak), podejmując kwestię zmian strategicznych, wysuwa jednocześnie tezę o kluczowej roli systemu społecznego i niezdolności wielu współczesnych pracowników zmian. Według nich, do przygotowania i przeprowadzenia strategicznych zmian w organizacji, **konieczni są całkiem nowi, inni ludzie**, zdolni do podjęcia trudu zmian i rozwiązywania pojawiających się problemów.

➤ Tworzenie przyszłości, rozwój organizacji, to przede wszystkim transformacja ludzi, którzy ją tworzą. W tym kontekście najważniejszym obszarem poszukiwań źródeł, przesłanek powodzenia jest obszar indywidualnych i zbiorowych cech i własności członków organizacji. Zidentyfikowane warunki zdają się w pierwszej kolejności wskazywać, między innymi, na takie cechy jak **odwaga i odpowiedzialność.**

➤ Kiedy mówimy o organizacji zazwyczaj mamy na myśli jakiś stan uporządkowania relacji między wyraźnie zdefiniowanymi częściami, które występują w jakimś określonym porządku. Mówimy o organizacjach tak jakby były maszynami i wobec tego jesteśmy skłonni oczekiwać od nich, że będą działać jak maszyny: w sposób zrutynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny. Jedną z głównych szans, przed jakimi stają współczesne organizacje, jest więc zastąpienie tego sposobu postrzegania

nowymi koncepcjami i ujęciami, które pozwolą **spojrzeć na organizację inaczej** (np. jak na organizm) i nadając jej nową jakość wydobyć z niej nowe możliwości.

➤ Wielość wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów, które otoczenie stawia przed organizacjami stwarza konieczność konstruowania takich modeli, które byłyby w stanie sprostać wynikającym z nich wymaganiom. Model organizacji stworzony i funkcjonujący w warunkach epoki przemysłowej (industrialnej) ze swej natury nie może sprawnie funkcjonować w warunkach epoki postindustrialnej (eskalacji turbulencji otoczenia). Stąd jedynym wyjściem jest ciągle **poszukiwanie nowych, lepszych modeli** organizacji przyszłości.

➤ Z wyborem określonego modelu organizacji wiąże się ściśle problem modelu kierownika (menedżera, dowódcy). Wyzwania, szanse i zagrożenia wskazują jednoznacznie na model, który powinien się charakteryzować takimi cechami, jak: **kreatywność, odpowiedzialność, elastyczność**. Stąd jednym z najważniejszych zadań organizacji powinno być promowanie wzorców i zachowań zmierzających do wdrożenia wśród pracowników w/w cech.

➤ W warunkach tworzenia nowego społeczeństwa informacyjnego, burzenia dotychczasowych systemów społecznych, systemów wartości i motywacji, szczególnego charakteru nabiera problem kształtowania nowych, odpowiadających nowemu społeczeństwu **systemów wartości i motywacji**. Tylko systemy opierające się na zaufaniu, poszanowaniu godności, sprawiedliwości, a nie biurokratyczne przepisy, są w stanie stworzyć podstawę wzmocnienia motywacji i identyfikowania się z organizacją oraz zwiększyć zdolność organizacji do innowacyjności i konkurencyjności.

➤ Najważniejsze rezerwy w organizacji tkwią nie w maszynach czy kapitale, ale w wiedzy ludzi (pracowników) oraz przepływie informacji. Dokonywanie zmian wymaga przede wszystkim nauczenia się czegoś nowego, zdobycia nowych kwalifikacji. Stąd tak wielkiego znaczenia nabiera stworzenie systemu, który mobilizowałby wszystkich pracowników do **ciągłego zdobywania wiedzy**. Doświadczenia dowodzą, że jest to proces trudny, długotrwały, uwarunkowany wiekiem i wykształceniem. Wymaga nowych kwalifikacji od menedżerów i pracowników oraz znacznych środków na ich zdobywanie, które tworzą kapitał rozwojowy organizacji epoki postindustrialnej.

➤ Skala, radykalizm i nowość zmian w połączeniu z ich odmiennością od współczesnego ewolucyjno-liniowego sposobu widzenia świata powodują, że coraz częściej i coraz powszechniej rodzi się strach i obawa przed zmianami. Strach powoduje,

że odsuwamy zmiany od siebie, staramy się o nich nie pamiętać, odłożyć na później. Jedynym wyjściem i szansą organizacji jest **przekonać pracowników do zmian, pomóc im pokonać strach.**

➤ Gwałtowne przyspieszenie procesów demograficznych, których jesteśmy świadkami, a zwłaszcza nasilająca się różnica potencjałów demograficznych pomiędzy „Północą” a „Południem”, zwiastują nadciągające konflikty kulturowe o podłożu religijnym. Konflikty te na pewno nie ominą organizacji, stąd współczesne organizacje już dziś muszą przygotowywać się do ich rozwiązywania.

1.3.2. Zarządzanie strategiczne w warunkach turbulencyjnego otoczenia

Zidentyfikowane wyżej problemy organizacji oraz pierwsze bardzo ogólne kierunkowe wnioski o pożądanym ich kształcie pozwalają uświadomić sobie skalę zmian, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami oraz konieczność jednoczesnego dokonania głębokiej zmiany paradygmatu zarządzania strategicznego.

Tak głęboka zmiana istoty i charakteru zarządzania strategicznego powoduje szereg problemów zarówno w stosunku do zarządzania strategicznego w ujęciu ogólnym, jak i poszczególnych jego cech.

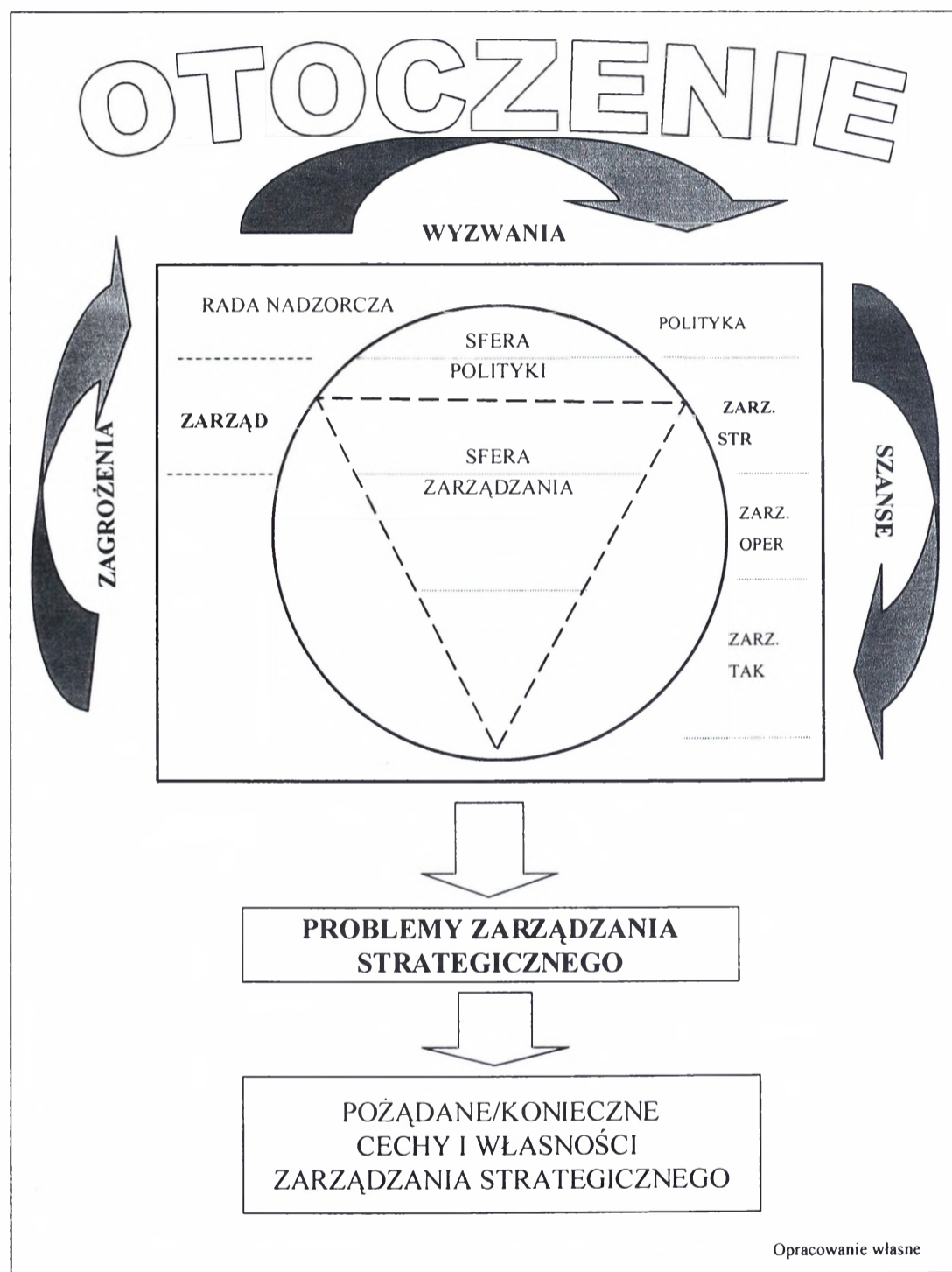
W drugiej części tego etapu badań poszukiwano odpowiedzi na podobne pytania, jak w części pierwszej, odnosząc je tym razem do cech zarządzania strategicznego, niezależnie od komórek realizujących:

- 1) Na które z cech zarządzania strategicznego w największym stopniu wpływają zidentyfikowane szanse i zagrożenia?
- 2) Jak to powoduje problemy (przeszkody i trudności) w zarządzaniu strategicznym?

W części tej diagnoza została przeprowadzona na podstawie przyjętej w pracy (por.s.42), a zaproponowanej przez C. Rutkowskiego definicji zarządzania strategicznego oraz zidentyfikowanych przez niego cech i własności konstytuujących zarządzanie strategiczne¹²⁰. Definicja ta stanowiła podstawę metodyczną diagnozy, dzięki której uzyskała ona charakter uporządkowany i pozwoliła objąć wszystkie istotne cechy

¹²⁰ C. Rutkowski, *Zarządzanie strategiczne.....*, wyd. cyt., 94.

zarządzania strategicznego oraz całościowo spojrzeć na problem zarządzania strategicznego i ocenić jego potencjał w sposób systematyczny. Ukazując jednocześnie wzajemne powiązania i relacje między wyzwaniami, szansami, zagrożeniami świata w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia a cechami konstytuującymi zarządzanie strategiczne oraz wynikającymi z tego problemami.



Rys. 18. Przedmiot badań (zarządzanie strategiczne) wobec wyzwań, szans, zagrożeń

Wpływ zidentyfikowanych wyzwań, szans i zagrożeń na cechy konstytuujące zarządzanie strategiczne został zbadany metodą analizy, za pomocą narzędzia badawczego w postaci macierzy wpływu, którego schemat ideowy przedstawiono na rysunku 18.

W wyniku poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytania zidentyfikowano kilkadziesiąt problemów zarządzania strategicznego. Klasyfikacje problemów przeprowadzono w odniesieniu do wymienionych przez C. Rutkowskiego siedmiu kryteriów konstytuujących zarządzanie strategiczne:

1) Podmiot zarządzający

1. Jak przygotować zarząd organizacji do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
2. Jak zmienić „kod genetyczny” i sposób myślenia 2.fali wśród członków zarządu?
3. Jak nauczyć ich kreowania przyszłości i walki w świecie przyszłości?
4. Jak nauczyć ich dokonywania zmian strategicznych?
5. Jak pogodzić ambicje i aspiracje „polityków” z możliwościami organizacji w prognozowanych warunkach?
6. (...)

2) Przedmiot zarządzania

1. Jak zapewnić organizacji przetrwanie w warunkach globalnej konkurencji i globalnych zagrożeń?
2. Jak konkurować o przyszłość i walczyć w prognozowanych warunkach?
3. Jak kreować wizję przyszłości?
4. Jak realizować misję organizacji?
5. Jak stworzyć nową wizję organizacji?
6. Jak stworzyć warunki do realizacji wizji?
7. Jakie cele i kierunki działania przyjąć do realizacji?
8. (...)

3) Podstawa

1. Jaką politykę organizacji prowadzić?
2. Jak zidentyfikować misję organizacji w warunkach nowych, innych wyzwań, szans i zagrożeń?
3. Jakie ramy określić do jej realizacji?
4. Jak określić i uporządkować relacje polityki i zarządzania?
5. Jak szeroki zakres swobody w podejmowaniu decyzji pozostawić zarządowi?
6. Czy i z kim współpracować?
7. (...)

4) Cel

1. Czy dokonywać zmian strategicznych
2. Jak dokonać pierwotnej dekompozycji misji na cele strategiczne?
3. Jakie kierunki działania realizować?
4. Jakie priorytety przyjąć w działaniu?
5. Czy zachować wrażliwość społeczną?
6. Jakie potrzeby społeczne zaspokajać w pierwszej kolejności?
7. (...)

5) Funkcje

1. Jaka przyszłość kształtować i jak odnosić się do przeszłości?
2. Jaka mentalność oraz sposób myślenia promować w organizacji?
3. Jakie zasoby wiedzy gromadzić i rozwijać w organizacji?
4. Jakie nowe zasady i standardy działań ustanowić?
5. Jaki system wartości budować w organizacji?
6. Jaki kapitał społeczny i intelektualny budować w organizacji?
7. (...)

6) Zasady realizacji

1. Jak budować kreatywność wewnętrzną i zewnętrzną organizacji?
2. Jak wspierać i stymulować proces zmian w organizacji?
3. Jaka perspektywę czasową przyjąć?
4. Jak nauczyć się kompleksowego i systemowego podejścia do zarządzania?
5. Jak nauczyć się koncentracji na szansach i okazjach?
6. (...)

7) Wytwory

1. Jaka wizję organizacji stworzyć?
2. Jaka strategię realizować?
3. Jakie ogólne struktury kierownicze i wykonawcze powołać?
4. Jakich nowych modeli organizacji poszukiwać?
5. Jaki system komunikacji wdrożyć w organizacji?
6. (...)

Zidentyfikowane w toku postępowania badawczego problemy stanowią dość pokaźną listę, których występowanie może mieć pozytywny bądź negatywny wpływ na losy organizacji. Z całą pewnością wymienione zagadnienia nie wyczerpują problemu. Na tym etapie badań chodziło raczej o wskazanie tych problemów, które powinny być brane pod uwagę przez organizacje przy projektowaniu własnych systemów zarządzania strategicznego oraz jego cech i własności.

Wyodrębnione problemy zostały następnie poddane redukcji i syntezie, poprzez zastosowanie arkusza oceny i syntezy efektów wystąpienia każdego z nich.

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Warianty				
Problem 1	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	O ₁₄
Problem 2	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	O ₂₄
Problem n	O _{n1}	O _{n2}	O _{n3}	O _{n4}
Waga kryteriów	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄

Zamierzonej redukcji dokonano na podstawie następujących kryteriów:

1. Prawdopodobieństwa wystąpienia problemu;
2. Zasięgu występowania problemu;
3. Kosztów mierzonych koniecznością zaangażowania energii w celu przeciwdziałania jego wystąpieniu;
4. Głębokości i zakresu koniecznych zmian w organizacji.

Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych problemów określono w skali od 1 do 5.

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na zidentyfikowanie problemów, które wywierają największy wpływ na zarządzanie strategiczne w perspektywie średnioterminowej.

Dokonując syntezy zidentyfikowanych problemów zarządzania strategicznego, warto przedstawić najważniejsze z nich.

1. Jak zapewnić organizacji przetrwanie w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
2. Jaką wizję przyszłości kreować?
3. Jak określić misję organizacji w warunkach nowych, innych wyzwań, szans i zagrożeń?
4. Jaką wizję organizacji stworzyć?
5. Jakie cele strategiczne określić do realizacji?
6. Jaką strategię realizować?
7. Czy dokonywać zmian strategicznych?
8. Jaki szeroki zakres swobody pozostawić zarządowi w podejmowaniu decyzji?
9. Jak przygotować zarząd do działania w prognozowanych warunkach?
10. Jak zmienić „kod genetyczny” i sposób myślenia 2. fali wśród członków zarządu?
11. Jak odnosić się do przeszłości i jaką przyszłość kształtować?
12. Jak konkurować o przyszłość i walczyć w świecie przyszłości?
13. Jakie potrzeby społeczne zaspokajać w pierwszej kolejności?
14. Jaką mentalność oraz sposób myślenia promować w organizacji?
15. Jakie zasoby kapitału społecznego i intelektualnego gromadzić i rozwijać w organizacji?
16. Jakie nowe zasady i standardy działań ustanowić w organizacji?
17. Jakie system wartości i motywacji budować w organizacji?
18. (...)

Na podstawie wstępnej analizy zidentyfikowanych wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów zarządzania strategicznego można wyprowadzić już pierwsze, bardzo ogólne, kierunkowe wnioski o pożądanym/koniecznym kształcie zarządzania strategicznego:

➤ Polityka jako obszar bezpośrednio nadrzędny i pierwotny wobec zarządzania strategicznego pełni rolę normującą i określa ramy, wyznacza kierunki oraz stanowi priorytety, normy i zasady zarządzania. A więc wszelkie zmiany w obszarze zarządzania strategicznego spowodowane warunkami eskalacji turbulencji otoczenia muszą być poprzedzone **zmianą polityki organizacji**.

➤ Próby naprawy, reanimacji już współcześnie najczęściej nie przynoszą spodziewanych efektów, a wszelkie próby restrukturyzacji czy reengineeringu są najczęściej spóźnione już w momencie ich wdrażania. Jedynie **dokonywanie zmian strategicznych** sięgających do podstaw funkcjonowania organizacji (kultury organizacyjnej) daje szanse na jej przetrwanie i realizację misji. Życie przeszłością, minionymi sukcesami jest najbardziej podstępny zagrożeniem, które potrafi zniszczyć nawet najlepszą organizację.

➤ Budowanie **zdolności do przygotowania i przeprowadzenia zmiany strategicznej** coraz bardziej staje się konieczną i niezbędną umiejętnością współczesnych i przyszłych organizacji. Kształtowanie tej cechy jest problemem w ramach klasycznego podejścia do zarządzania, ale jest to zabieg coraz bardziej niezbędny dla przetrwania organizacji i realizacji jej misji społecznej.

➤ Jakikolwiek zmiany w którymkolwiek z członów organizacji muszą być powiązane ze zmianami we wszystkich pozostałych członach i składnikach. Zmiana tylko jednego z elementów powoduje zachwianie równowagi organizacji i zagrożenie dla jej przetrwania. Z tego względu szczególna rola przypada tu przygotowaniu naczelnego kierownictwa organizacji (zarządu), od którego wymaga się **widzenia całości problemów organizacji, a nie jego części i reagowania całościowego, kompleksowego**.

➤ Skala złożoności jest dziś bezprecedensowa. Mimo rozwoju technik informacyjnych, człowiek ma do dyspozycji znacznie więcej informacji niż może sobie przyswoić, ponadto ustanawia tak złożone i skomplikowane wzajemne zależności, że ma coraz więcej problemów z zarządzaniem nimi, narzucił takie tempo zmian, że ma coraz większe problemy, aby dotrzymać im kroku. Stąd zmiana z myślenia selektywnego na **myślenie systemowe** jest sposobem na zachowanie zdolności do działania poprzez

widzenie całości, a nie poszczególnych obiektów, wzajemnych relacji i przebiegu zmian w czasie, a nie poszczególnych, pojedynczych elementów.

➤ Pierwszymi, którzy powinni zmienić sposób myślenia, **muszą być przywódcy**. Już nie wystarczy być sprawnym kierownikiem-biurokratą. Zasadniczej roli w procesie podejmowania decyzji nie odgrywa znajomość wyszukanych technik i metod, lecz posiadanie określonych cech osobowości (intuicja, odwaga, gotowość podjęcia ryzyka, odpowiedzialność, dalekowzroczność), a także umiejętność wskazania celu i mobilizowania ludzi do jego realizacji.

➤ Wobec niemożności prognozowania, koniecznym i niezbędnym jest nowe podejście do zarządzania strategicznego, poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania, nowej filozofii i logiki procesów, a przede wszystkim nowej świadomości i nowych zdolności menedżerów (dowódców). Konieczne staje się zatem przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar **kreowania wizji przyszłych pożądaných stanów** oraz projektowania dróg do nich prowadzących.

➤ Kiedy organizacja znajdzie się poza granicami możliwości skutecznego działania w oparciu o posiadane informacje (sytuacja nieciągłości systemu), następuje moment, w którym wszystkie dotychczasowe osiągnięcia i sukcesy stają się bezużyteczne, a nawet szkodliwe. Niezbędne jest wtedy podjęcie przez organizację działań mających na celu jak najszybsze **zerwanie z przeszłością, odrzucenie dotychczasowych doświadczeń, przekonań i wiedzy** w celu skutecznego wdrażania zmian strategicznych.

➤ Postępowanie większości współczesnych organizacji sprowadza się do wytyczenia konkretnych celów i sformułowania programów działania umożliwiających ich osiągnięcie (myślenie liniowe). Tymczasem, aby stawić czoła wyzwaniom przyszłości i odnieść sukces, konieczna jest zmiana sposobu myślenia. Poszukiwanie nowego, **niekonwencjonalnego spojrzenia na sytuację, nowych sposobów rozwiązywania problemów**, oraz na: podejmowaniu prób dostrzeżenia rzeczy przez innych niezauważonych, na wymyślaniu rozwiązań przez innych niedostrzeżonych, na przeformułowaniu tego, co inni postrzegają jako zagrożenie w szansę (myślenie literalne).

➤ W warunkach tworzenia nowego społeczeństwa informacyjnego, burzenia dotychczasowych systemów społecznych, systemów wartości i motywacji szczególnego znaczenia nabiera problem funkcjonowania w tych nowych warunkach człowieka najważniejszego, ale jednocześnie najbardziej wrażliwego elementu zmian strategicznych. Dlatego **rozwój potencjału ludzkiego** (kapitału społecznego i intelektualnego) w

organizacji stanowi dziś podstawowy warunek jej sukcesu. Organizacja jest tak dobra, jak dobrzy są zatrudnieni w niej ludzie, ich wiedza, przedsiębiorczość, kreatywność, chęć do współpracy i nauki. Umiejętność kształtowania tego potencjału jest dziś jedną z najważniejszych funkcji zarządzania strategicznego.

➤ Bez dobrego zrozumienia kultury, która stanowi fundament każdej organizacji, łatwo można zaproponować zmiany całkowicie niepasujące i dlatego skazane na odrzucenie. **Silna i zsynchronizowana ze strategią kultura wzmacnia strategię** i umożliwia jej realizację. Pozwala na zachowanie najlepszych ludzi. Kultura źle dostosowana do strategii ulega osłabieniu przez powstające sprzeczności, co zmniejsza szanse organizacji na przetrwanie.

➤ Nowe warunki powodują niestety wiele negatywnych skutków ubocznych, przede wszystkim w sferze społecznej. Upadek dotychczasowych systemów wartości i motywacji, może spowodować kryzys w jej funkcjonowaniu o nieobliczalnych skutkach. Dlatego niezbędne jest **tworzenie nowych systemów wartości i motywacji**, odpowiednich do nowych warunków, które będą potrafiły zmobilizować pracowników do jak najlepszej pracy.

➤ Organizacje czerpią swe zasoby z przyrody, innych organizacji, a przede wszystkim ze społeczeństwa. Z tych też powodów powinny wychodzić naprzeciw kierowanym pod ich adresem społecznym oczekiwaniom oraz przejawiać troskę o potrzeby społeczne. Pojawienie się dostatku w krajach rozwiniętych powoduje, że coraz więcej ludzi ma wątpliwości, czy zysk i wzrost ekonomiczny jest głównym narzędziem i celem postępu społecznego, a zmiana sensu istnienia organizacji w kierunku **wypełniania misji społecznej** wydaje się najlepszym rozwiązaniem w prognozowanych warunkach. Aspiracje społeczne przesuwają się od „ilości” w stronę „jakości” życia. Uwaga społeczna coraz częściej koncentruje się na efektach ubocznych pogoni organizacji (przedsiębiorstw) za zyskami: bezrobociu, zanieczyszczeniu środowiska, bezpieczeństwie.

➤ Na wszystkich etapach procesu zmian potrzebna jest **stała i regularna komunikacja** o dużej intensywności, przy użyciu wszelkich dostępnych form, sposobów i kanałów informacji.

1.3.3. Podstawowe problemy SZ i zarządzania strategicznego w obszarze SZ w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia

Dotychczasowy przebieg badań doprowadził do **określenia problemów** przed jakimi stoją współczesne organizacje oraz zarządzanie strategiczne, w świetle wyzwań, szans i zagrożeń przyszłości. Jednak w obszarze SZ, ze względu na ich specyfikę jako organizacji, problemy nabierają specyficznego, właściwego tylko SZ charakteru.

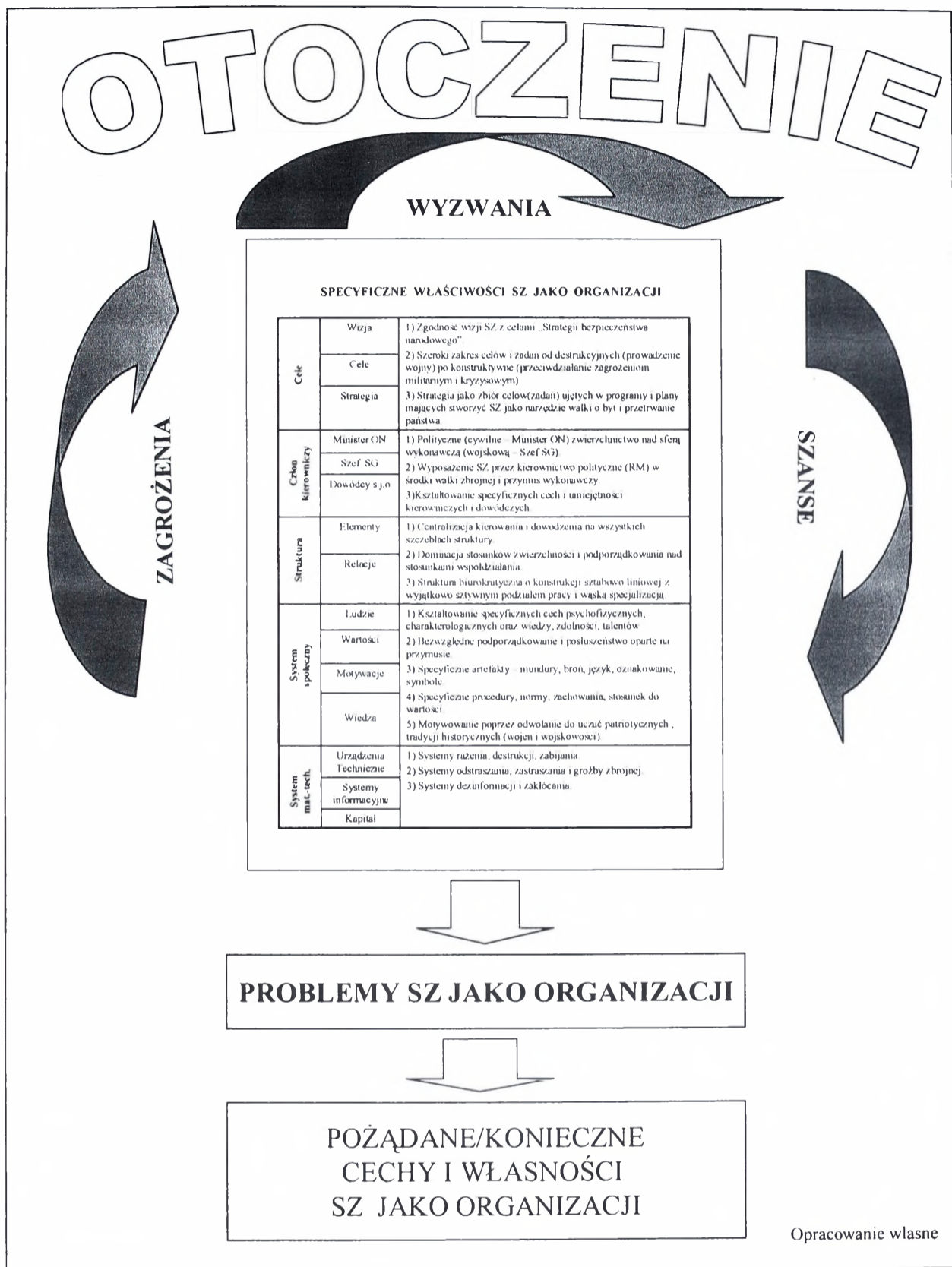
Aby na tym etapie badań uzyskać w miarę kompletną listę problemów SZ jako organizacji oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ zastosowano, podobnie jak w przypadku organizacji oraz zarządzania strategicznego w ujęciu ogólnym (etap poprzedni), podejście **sytuacyjno - systemowe**.

W *pierwszej części tego etapu* przedmiotem badań uczyniono poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Na które człony i składniki SZ jako organizacji w największym stopniu wpływają zidentyfikowane wyzwania, szanse i zagrożenia?
2. Jakie problemy (przeszkody i trudności) w związku z tym mogą wystąpić w realizacji przez SZ ich misji?

Metodyczną podstawę do przeprowadzenia diagnozy, podobnie jak w przypadku organizacji w ujęciu ogólnym, stanowił model organizacji zaproponowany przez L.J. Krzyżanowskiego, którego człony i składniki zostały ukazane w kontekście specyficznych właściwości SZ jako organizacji (rys. 11).

Wpływ zidentyfikowanych wyzwań szans i zagrożeń na człony i składniki SZ jako organizacji został zbadany metoda analizy, za pomocą narzędzia badawczego w postaci macierzy wpływu, którego schemat ideowy przedstawiono na rysunku 19.



1) Cele

1. Jak zagwarantować zgodność wizji SZ z celami „Strategii bezpieczeństwa narodowego”?
2. Jak pogodzić cele i zadania SZ z coraz większym zakresem wyzwań, szans i zagrożeń?
3. Jak zagwarantować sprawność SZ jako narzędzia walki o byt i przetrwanie oraz interesy państwa?
4. (...)

2) Człon kierowniczy

1. Jak współpracować z politycznym (cywilnym) zwierzchnictwem?
2. Jak zapewnić środki walki zbrojnej stosowne do zagrożeń?
3. Jakie cechy i umiejętności kształtować wśród dowódców stosowanie do prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń?
4. Jak zmienić specyficzny dla SZ konserwatywno-wojskowy sposób myślenia?
5. (...)

3) Struktura

1. Jak pogodzić specyficzną dla SZ centralizację z wymogami elastyczności?
2. Jak pogodzić specyficzną dla SZ dominację stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania z potrzebą kreatywności i inicjatywy?
3. Jak pogodzić specyficzny dla SZ podział pracy i wąską specjalizację struktur organizacyjnych z coraz szerszym zakresem celów i zadań?
4. (...)

4) System społeczny

1. Jakie specyficzne cechy psychofizyczne i charakterologiczne kształtować wśród dowódców i żołnierzy w świetle prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń?
2. Jakie systemy wartości i motywacji tworzyć i rozwijać w SZ opartych ze swojej natury na posłuszeństwie i przymusie?
3. Jak w warunkach dewaluacji uczuć patriotycznych i narodowych motywować dowódców i żołnierzy do najwyższych poświęceń?
4. Jakie nowe specyficzne artefakty tworzyć i rozwijać w obszarze SZ przyszłości?
5. (...)

5) System materialno-techniczny

1. Jakie systemy walki rozwijać w warunkach nowych wyzwań, szans i zagrożeń?
2. Jak przygotować ludzi do posługiwania się coraz nowszymi i bardziej – skomplikowanymi systemami walki?
3. Jak najefektywniej wykorzystać posiadane zasoby wobec tak dużej różnorodności szans i zagrożeń oraz celów i zadań?
4. (...)

Zidentyfikowane problemy zostały następnie poddane redukcji i syntezie. Narzędziem służącym jej realizacji był arkusz oceny i syntezy efektów wystąpienia każdego z analizowanych problemów.

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Warianty				
Problem 1	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	O _{1n}
Problem 2	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	O ₂₄
Problem 3	O _{n1}	O _{n2}	O _{n3}	O _{n4}
Waga kryteriów	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄

Dokonując redukcji przewidywanych problemów, posłużono się następującymi kryteriami: prawdopodobieństwo wystąpienia problemu; zasięg występowania problemu; koszty mierzone koniecznością zaangażowania energii w celu jego rozwiązania; głębokość i zakres koniecznych zmian w organizacji. Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych problemów określono w skali od 1 do 5. Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na wyodrębnienie problemów mających największy wpływ na SZ w perspektywie średnioterminowej.

1. **Jak zerwać z doświadczeniami minionych wojen i konfliktów oraz zmienić specyficzne właściwości SZ powstałe w warunkach wojen epoki industrialnej?**
2. **Jak zagwarantować sprawność SZ jako narzędzia realizacji interesów narodowych?**
3. **Jak zapewnić środki walki zbrojnej stosownie do zagrożeń?**
4. **Jak poszukiwać nowych modeli SZ?**
5. **Jak kształtować wśród dowódców nowe umiejętności?**
6. **Jak pogodzić biurokratyczną strukturę SZ z wymogami elastyczności i kreatywności w prognozowanych warunkach?**
7. **Jak pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji SZ z minionej epoki do warunków eskalacji turbulencji otoczenia?**
8. **Jak zmienić specyficzny dla SZ konserwatywny sposób myślenia?**
9. **Jak zapewnić stały dopływ do SZ nowej wiedzy oraz nowych idei i pomysłów?**
10. **Jak kształtować wśród dowódców i żołnierzy cechy psychofizyczne i charakterologiczne odpowiednie do prognozowanych warunków?**
11. **Jak tworzyć nowe systemy wartości i motywacji w SZ?**
12. **Jak wdrażać nowe systemy walki w prognozowanych warunkach?**
13. **Jak przygotować ludzi do posługiwania się coraz nowszymi systemami uzbrojenia?**
14. (...)

Wstępna analiza zidentyfikowanych wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów organizacji pozwala wyprowadzić pierwsze bardzo ogólne, kierunkowe wnioski o pożądanym/koniecznym kształcie SZ jako organizacji:

➤ Głębokie i radykalne zmiany w otoczeniu wymagają równie głębokich zmian w jego organizacjach, w tym oczywiście i w SZ. Od ich **zdolności do zerwania z tradycyjnymi metodami prowadzenia działań bojowych**, nie mającymi uzasadnienia merytorycznego, trwaniem przy sprawdzonych, typowych wzorcach działania, metodach walki, zależy skuteczne funkcjonowanie SZ w zmieniającym się świecie.

➤ Najważniejszym problemem dla SZ jest zagwarantowanie ich sprawności jako narzędzia wspierającego realizację interesów narodowych. Gwałtowne zmiany w otoczeniu oraz powstawanie nowych wyzwań, szans i zagrożeń, w tym, np.: rewolucja informacyjna oraz gwałtowny rozwój technologii informacyjnych, powodują konieczność dokonania przewartościowania i **kompletnego przemyślenia aktualnych sposobów prowadzenia działań przez SZ oraz kreowania nowych.**

➤ Wielość wyzwań oraz podmiotów, które mogą być ich źródłem, stawia przed SZ problem stworzenia takiego modelu SZ, który byłby w stanie sprostać wynikającym z nich zagrożeniom oraz wykorzystać szanse. Model SZ stworzony i funkcjonujący w warunkach epoki industrialnej i konfliktów totalnych ze swej natury **nie może sprawnie funkcjonować w warunkach epoki postindustrialnej**, asymetrycznych konfliktów regionalnych, lokalnych oraz wojen informacyjnych.

➤ Coraz szerszy zakres celów i zadań SZ od destrukcyjnych (prowadzenie wojny) po konstruktywne (przeciwdziałanie zagrożeniom militarnym i kryzysowym) stwarza problem konstruowania modeli **na tyle uniwersalnych, aby zapewniały możliwości użycia SZ w często diametralnie różnych rodzajach działań** oraz nie powodowały przekroczenia progu efektywności użycia.

➤ Wyzwania, szanse i zagrożenia wskazują jednoznacznie na dowódcę, który powinien się charakteryzować takimi cechami, jak: **kreatywność, odpowiedzialność, elastyczność**. Problem polega jednak na tym, jak pogodzić te wymagania ze specyficznymi właściwościami SZ, takimi jak, np.: bezwzględne podporządkowanie i posłuszeństwo oparte na przymusie oraz dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania.

➤ Charakterystyczna dla SZ biurokratyczna struktura o konstrukcji sztabowo-liniowej z wyjątkowo sztywnym podziałem pracy i wąską specjalizacją, ze swojej natury, **nie**

sprzyja kreatywności i elastyczności, promuje zachowania konserwatywne i asekuranckie, niszczy innowacyjność i przedsiębiorczość - tak potrzebne w prognozowanych warunkach. Dlatego wyzwaniem dla SZ jest konieczność pogodzenia tej sprzeczności.

➤ Naturalne każdemu człowiekowi i każdej organizacji niechęć i obawa przed zmianami skutkuje **złudnymi nadziejami o możliwości ewolucji i adaptacji** organizacji do prognozowanych warunków. W obszarze SZ tendencja ta jest jeszcze dodatkowo wzmacniana przez konserwatywny charakter SZ, a ze względu na specyficzną ich misję jest szczególnie niebezpieczna.

➤ Specyficzna struktura SZ funkcjonująca w czasie pokoju, zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa jej uczestników w warunkach gospodarki rynkowej, oferując świat znany, przewidywalny, w którym łatwo można ustalić swoją pozycję w stosunku do innych. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa prowadzi do **inercji, oporu wobec zmian i zamykania się w rutynie potwierdzonej doświadczeniem** oraz wystrzegania się zadań mogących zburzyć jej utrwalaony porządek. SZ ze względu na swoją specyfikę są szczególnie podatne na skostnienie i inercję, co wymaga podejmowania działań przeciwdziałających na wszystkich szczeblach struktury.

➤ Dokonywanie zmian w obszarze SZ wymaga przede wszystkim otwarcia się SZ na otoczenie, nowe idee oraz wspierania procesów uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji. Stąd tak wielkiego znaczenia nabiera stworzenie systemu, który mobilizowałby wszystkich żołnierzy do **ciągłego zdobywania wiedzy**. Doświadczenia dowodzą, że jest to proces trudny, długotrwały, a w obszarze SZ dodatkowo utrudniony przez ich specyficzne właściwości.

➤ Specyficzne zadania wykonywane w specyficznych warunkach powodują konieczność **kształtowania specyficznych cech psychofizycznych i charakterologicznych**. Wzrastająca ilość zadań, jakie są stawiane przed SZ powoduje rozszerzenie zakresu tych cech i problemy z ich efektywnym wdrożeniem zwłaszcza w SZ, które mają za sobą doświadczenia z czasów epoki industrialnej.

➤ W warunkach tak szerokiego zakresu celów i zadań SZ od destrukcyjnych po humanitarne oraz burzenia dotychczasowych systemów społecznych systemów wartości i motywacji (uczuć patriotycznych), szczególnego charakteru nabiera problem **motywacji dowódców i żołnierzy oraz wyznawanych przez nich wartości**, w tym szczególnie wyznawanej wiary. Działanie w warunkach ciągłego zagrożenia życia i zdrowia stawia

pod znakiem zapytania motywację materialną, a wobec dewaluacji motywacji patriotycznej czyni problem szczególnie palącym i otwartym.

➤ Nie ulega wątpliwości, że wykorzystanie najnowocześniejszych supertechnologii jako narzędzi polityki obronności i wojskowości państwa stwarza ogromną szansę nie tylko przeciwstawienia się potencjalnym agresorom, ale także realizacji interesów narodowych w bardzo szerokiej sferze działalności państwa. **Zlekceważenie wykorzystania nowoczesnych technologii spowoduje gwałtowne obniżenie potencjału bojowego SZ** oraz zdolności do przeciwstawienia się konfliktom, ich marginalizację, przede wszystkim obnaży ich słabość we wszystkich niemal dziedzinach funkcjonowania.

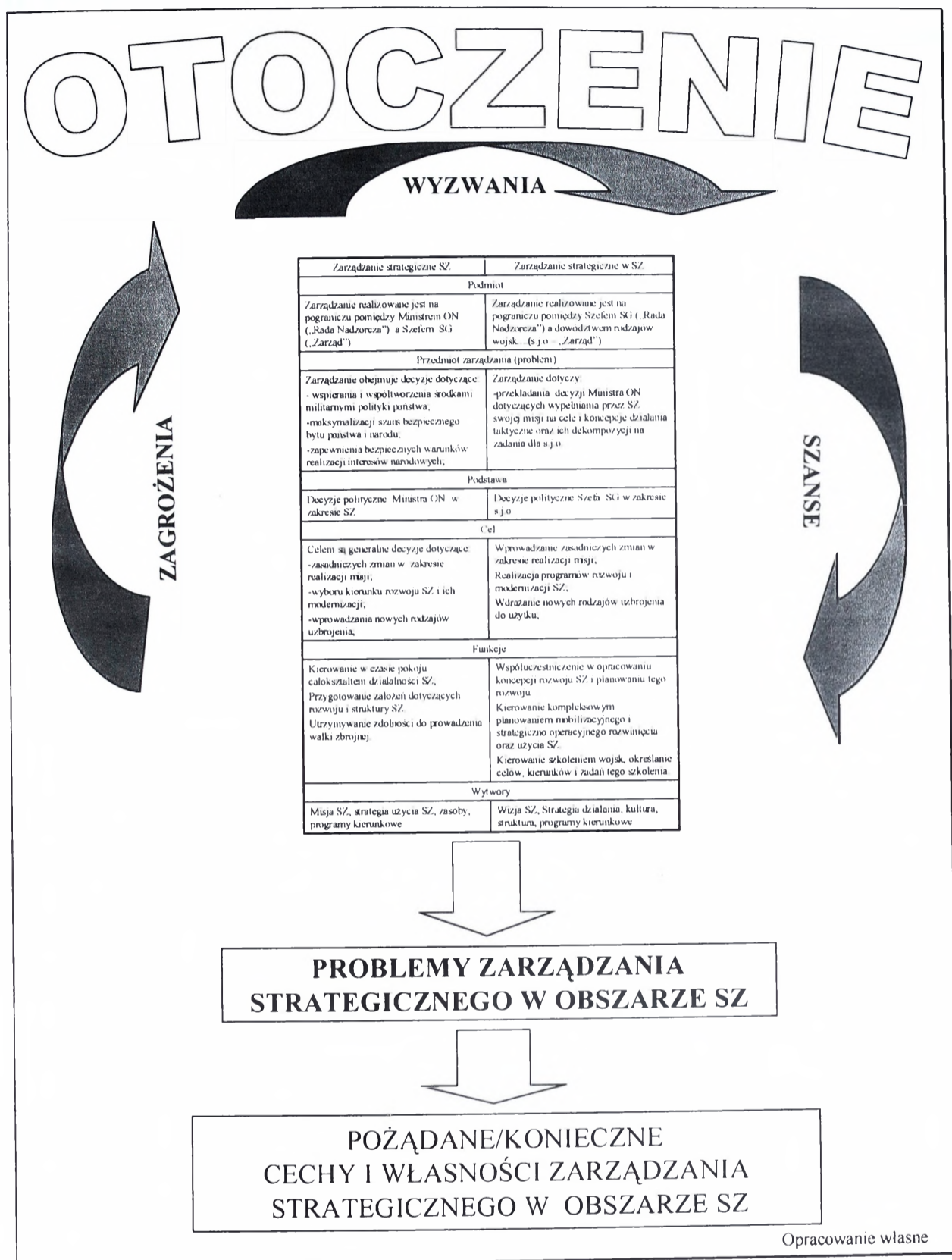
➤ Coraz nowsze, coraz bardziej skomplikowane w obsłudze systemy uzbrojenia wymagają specjalnych rozwiązań organizacyjnych oraz coraz lepszego przygotowania obsługujących je żołnierzy. Coraz bardziej oczywiste staje się, że wymogi te spełnić może tylko armia zawodowa, a argumenty o mniejszych kosztach armii z poboru wydają się coraz mniej uzasadnione.

W drugiej części tego etapu przedmiotem badań uczyniono poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- 1) Na które ze specyficznych cech zarządzania strategicznego w obszarze SZ w największym stopniu wpływają zidentyfikowane wyzwania, szanse i zagrożenia?
- 2) Jak to powoduje problemy (przeszkody i trudności) w zarządzaniu strategicznym w obszarze SZ?

Poszukiwania problemów dokonano, podobnie jak w przypadku zarządzania strategicznego w ujęciu ogólnym (etap poprzedni), na podstawie definicji zarządzania strategicznego zaproponowanej przez C. Rutkowskiego, której cechy zostały ukazane w kontekście specyficznych właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ (rys. 12).

Wpływ zidentyfikowanych wyzwań, szans i zagrożeń na cechy zarządzania strategicznego w obszarze SZ został zbadany metoda analizy z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci macierzy wpływu, którego schemat ideowy został przedstawiony na rys. 20.



Rys. 20. Przedmiot badań (zarządzanie strategiczne w obszarze SZ) wobec wyzwań, szans, zagrożeń

W wyniku poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytania zidentyfikowano kilkadziesiąt problemów zarządzania strategicznego. Klasyfikacje problemów przeprowadzono w odniesieniu do wymienionych przez C. Rutkowskiego siedmiu kryteriów konstytuujących zarządzanie strategiczne:

1) Podmiot zarządzający

1. Jak przygotować SG SZ do działania w nowych, innych warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
2. Jak zmienić „kod genetyczny” i konserwatywny sposób myślenia SG SZ?
3. Jak wdrożyć w SG SZ myślenie w kategoriach szans i okazji?
4. Jak przekonać SG SZ do konieczności dokonywania zmian strategicznych?
5. (...)

2) Przedmiot zarządzania

1. Jakimi środkami i metodami wspierać politykę państwa?
2. Jak zapewnić bezpieczne warunki realizacji interesów narodowych?
3. Jak realizować misję społeczną w nowych, innych warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?
4. Jak stworzyć nową wizję SZ?
5. Jakie cele i zadania przyjąć do realizacji dla S.J.O?
6. (...)

3) Podstawa

1. Jaką nową wizję systemu bezpieczeństwa światowego przyjąć?
2. Jak zidentyfikować misję SZ w warunkach nowych, innych wyzwań, szans i zagrożeń?
3. Jakie ramy określić do realizacji wizji?
4. Jak określić i uporządkować relację pomiędzy cywilnym kierownictwem a SG SZ?
5. (...)

4) Cel

1. Czy dokonywać zmian strategicznych w obszarze SZ?
2. Jakich zasadniczych zmian w zakresie realizacji misji dokonać?
3. Jak dokonać dekompozycji wizji SZ na cele i zadania?
4. Jakie kierunki rozwoju SZ przyjąć?
5. Jakie priorytety w rozwoju nowych rodzajów uzbrojenia przyjąć?
6. (...)

5) Funkcje

1. Jakie stanowisko zająć w stosunku do doświadczeń SZ przeszłości?
2. Jak uwzględnić warunki rozwoju świata w SZ przyszłości?
3. Na jakim systemie wartości budować SZ?
4. Jak zmienić konserwatywny charakter SZ i uczynić je organizacją otwartą na otoczenie?
5. Jak zmienić mentalność dowódców i nauczyć ich przewodzenia?
6. Jaki nowy sposób myślenia i podejścia promować w obszarze SZ?
7. Jak wdrożyć w obszarze SZ elementy konkurencyjności?
8. (...)

6) Zasady realizacji

1. Jak budować kreatywność wewnętrzną i zewnętrzną w obszarze SZ?
2. Jak wspierać i stymulować proces zmian w obszarze SZ?
3. Jaką perspektywę czasową przyjąć?
4. Jak nauczyć się kompleksowego i systemowego podejścia do zarządzania?
5. Jak nauczyć się koncentracji na szansach i okazjach?
6. (...)

7) Wytwory

1. Jaką wizję SZ stworzyć?
2. Jaką strategię realizować?
3. Jakie ogólne systemy kierowania i dowodzenia powołać?
4. Jaki model SZ wdrażać?
5. Jaki model dowódcy stworzyć i promować w obszarze SZ?
6. (...)

Wyodrębnione problemy zostały następnie poddane redukcji i syntezie. Dokonano jej przy zastosowaniu podobnych narzędzi i kryteriów jak w przypadku SZ jako organizacji.

Dokonując syntezy zidentyfikowanych problemów, warto przedstawić względnie kompletną listę problemów zarządzania strategicznego w obszarze SZ.

1. **Jak zidentyfikować misję SZ w warunkach nowych wyzwań, szans i zagrożeń?**
2. **Jak stworzyć nową wizję SZ?**
3. **Jak określić cele i zadania dla SZ?**
4. **Jakimi środkami i metodami wspierać politykę państwa?**
5. **Jak zapewnić bezpieczne warunki realizacji interesów narodowych?**
6. **Jak przygotować SZ do działania w nowych, innych warunkach?**
7. **Jak zmienić „kod genetyczny” i konserwatywny sposób myślenia SG SZ?**
8. **Czy dokonać zmiany strategicznej?**
9. **Jakie kierunki rozwoju SZ przyjąć?**
10. **Jak odnieść się do doświadczeń SZ epoki industrialnej?**
11. **Jak uwzględnić warunki rozwoju świata przyszłości?**
12. **Jakie priorytety w rozwoju SZ przyjąć?**
13. **Na jakich podstawach budować SZ?**
14. **Jaki model dowódcy promować?**
15. **Jaki sposób myślenia wdrażać?**
16. **Jakie ogólne systemy kierowania i dowodzenia powołać?**
17. **Jak uczynić SZ organizacją bardziej otwartą na otoczenie?**
18. **Czy wdrażać w SZ elementy konkurencyjności?**
19. (...)

Wstępna analiza zidentyfikowanych wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów organizacji pozwala wyprowadzić pierwsze bardzo ogólne, kierunkowe wnioski o pożądanym/koniecznym kształcie zarządzania strategicznego w obszarze SZ:

➤ Bezpieczeństwo obywateli oraz niepodległość i nienaruszalność terytorium są bez wątpienia interesami społecznymi o egzystencjalnym znaczeniu, których zapewnienie ma charakter bezwzględneho imperatywu uzasadniającego użycie w ich obronie w razie potrzeby wszystkich posiadanych przez państwo sił i środków, z militarnymi włącznie i jest jednocześnie najwyższym sensem istnienia SZ oraz **realizacją przez SZ ich misji społecznej**. Jednak gwałtowne zmiany w światowym systemie bezpieczeństwa powodują konieczność rewizji niektórych wydawałoby się dotychczas fundamentalnych zasad, np.: szeroko dyskutowana ostatnio kwestia prymatu praw człowieka nad suwerennością państwa i nienaruszalnością jego terytorium.

➤ Coraz większy zakres i różnorodność prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń powoduje trudności z wyborem celów i zadań dla SZ oraz ich przygotowaniem w tych nowych coraz bardziej skomplikowanych warunkach. Jednak cele SZ jako narzędzia realizacji interesów państwa **muszą być spójne z celami politycznymi państwa** w zakresie bezpieczeństwa zawartymi w „Strategii bezpieczeństwa narodowego” i nie-dopuszczalne są w tym przypadku jakiegokolwiek odstępstwa.

➤ Ostatnie kilkanaście lat uświadomiło wszystkim ogrom zmian zachodzących w otoczeniu państwa i SZ. W okresie tym zmienił się system społeczno-polityczny, ustroj państwa, model gospodarki, sąsiadów i sojuszników. Tak głębokie i radykalne zmiany w otoczeniu wymagają równie głębokich zmian w jego organizacjach, w tym oczywiście i w SZ. Próby restrukturyzacji SZ, których jesteśmy świadkami po okresie „zimnej wojny”, okazują się niewystarczające i najczęściej nie przynoszą spodziewanych efektów. Okazuje się, że w dobie współczesnych wyzwań jedynym racjonalnym rozwiązaniem jest **zmiana strategiczna SZ**. Jedynie dokonanie zmiany sięgających do podstaw SZ epoki industrialnej, daje szansę na ich przetrwanie, zachowanie zdolności do realizacji misji.

➤ **Zdolność do przygotowania i przeprowadzenia zmiany strategicznej** coraz bardziej staje się konieczną i niezbędną umiejętnością współczesnych i przyszłych SZ. Kształtowanie tej cechy jest problemem, ze względu na specyficzną misję SZ oraz specyficzny konserwatywny charakter SZ, a szczególnie jego naczelnego kierownictwa w postaci SG. Problemem pozostaje jednak sposób ich przeprowadzenia i zapewnienia zdolności do realizacji misji, wobec zmian, które w okresie przejściowym muszą

spowodować przynajmniej częściową jej utratę. Jednak jest to zabieg coraz bardziej niezbędny dla przetrwania państwa (nawet za cenę przetrwania SZ) i realizacji jego misji społecznej.

➤ Kiedy SZ znajdują się w warunkach nowych, niespotykanych dotychczas zagrożeń (sytuacja nieciągłości systemu), następuje moment, gdy wszystkie dotychczas wyszkolone i przetrenowane procedury stają się bezużyteczne, a nawet szkodliwe. Jedynym sensownym działaniem będzie wtedy **jak najszybsze zerwanie z przeszłością, odrzucenie dotychczasowych doświadczeń, procedur i metod walki SZ z epoki industrialnej** w celu skutecznego wdrażania zmian strategicznych.

➤ Wobec niemożności prognozowania charakteru przyszłych konfliktów, koniecznym i niezbędnym jest nowe podejście do zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Konieczne staje się przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar **kreowania wizji przyszłego pola walki oraz kształtu SZ**.

➤ W warunkach tak różnorodnych i skomplikowanych zagrożeń oraz dewaluacji dotychczasowych systemów wartości i motywacji, szczególnego charakteru nabiera problem funkcjonowania w tych nowych warunkach najważniejszego, ale jednocześnie najbardziej wrażliwego elementu SZ - człowieka (żołnierza). **Rozwijanie potencjału ludzkiego** w obszarze SZ stanowi dziś podstawowy warunek ich skuteczności. SZ są tak skuteczne i efektywne jak ludzie pełniący w nich służbę, pracujący na ich rzecz, a także, ich wiedza, kreatywność, chęć do współpracy, nauki, walki oraz wyznawany przez nich system wartości.

➤ Ze względu na realizację przez SZ specyficznych zadań w specyficznych warunkach, silna kultura organizacyjna, a szczególnie system wartości i motywacji odgrywa szczególną rolę. Oparcie SZ na **mocnych podstawach kulturowych** zwiększa ich zdolność do wykonywania zadań. Kultura źle dostosowana do wykonywanych zadań osłabia ich zdolność bojową przez powstające sprzeczności.

➤ Aby SZ skutecznie mogły stawić czoła wyzwaniom, konieczne jest **kreowanie innych, nowych sposobów działania**. Poszukiwanie nowych niekonwencjonalnych sposobów likwidacji zagrożeń oraz wykorzystywania szans, inne spojrzenia na sytuację, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania konfliktów i likwidacji kryzysów, wymyślanie rozwiązań nieprzewidzianych przez przeciwnika - to tylko niektóre z najbardziej potrzebnych umiejętności dowódcy przyszłości.

➤ Do przygotowania i przeprowadzenia strategicznych zmian w obszarze SZ konieczni są **całkiem nowi, inni dowódcy** zdolni do podjęcia trudu zmian i rozwiązywania pojawiających się problemów. Jednak ze względu na takie specyficzne właściwości SZ, jak: centralizacja kierowania i dowodzenia, bezwzględne podporządkowanie i posłuszeństwo oraz konserwatywny charakter, wszelkie zmiany kadrowe na większą skalę są bardzo utrudnione i mogą się odbyć jedynie pod wpływem silnych nacisków politycznych.

➤ Wobec gwałtownego wzrostu złożoności, intensywności i nowości zmian w obszarze bezpieczeństwa **myślenie systemowe** jest sposobem na zachowanie zdolności do działania poprzez widzenie całości, a nie poszczególnych obiektów, wzajemnych relacji i przebiegu zmian w czasie, a nie poszczególnych pojedynczych elementów. Wydaje się, że w obszarze SZ jest to najbardziej odpowiedni sposób na zachowanie zdolności do kierowania/dowodzenia. Wymaga on jednak głębokich zmian przede wszystkim w mentalności, z czym niestety jest największy problem.

PODSUMOWANIE

Wnikliwa analiza zidentyfikowanych wyzwań, szans i zagrożeń oraz zidentyfikowanych problemów organizacji i zarządzania strategicznego, pozwala stwierdzić, że zdecydowana większość z nich powstała pod koniec XX wieku, a źródło ich tkwi w dokonującym się w tym okresie gwałtownym przyspieszeniu cywilizacyjnym - przejściu z epoki industrialnej i społeczeństwa przemysłowego do epoki postindustrialnej i społeczeństwa informacyjnego.

Spoglądając w tym kontekście na współczesne organizacje oraz sięgając do źródeł ich powstania i czasów kiedy kształtowały się ich fundamenty, czyli do XIX w., a więc okresu szczytu epoki industrialnej, jasnym stanie się, że organizacje ukształtowane w innej epoce (epoce industrialnej) nie mogą ze swojej natury sprawnie funkcjonować, a tym bardziej rozwijać się i przetrwać w zupełnie innej epoce (epoce postindustrialnej) oraz zupełnie innych, nowych warunkach (warunkach eskalacji turbulencji otoczenia).

Identyfikacja eskalacji turbulencji otoczenia jako najważniejszej cechy współczesnego i przyszłego świata pozwala spojrzeć na współczesną organizację w kontekście jej miejsca, roli i kształtu w przyszłości oraz stwarza podstawę do identyfikacji problemów przed którymi stoją współczesne organizacje.

W wyniku realizacji zaplanowanego procesu badawczego zidentyfikowano w sumie ponad kilkadziesiąt problemów organizacji oraz SZ oraz kilkadziesiąt problemów zarządzania strategicznego oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Ilość zidentyfikowanych problemów, ich waga i znaczenie dla przetrwania, rozwoju organizacji oraz zasięg występowania, pozwalają na następującą konstatację:

WSPÓŁCZESNE ORGANIZACJE (W TYM SZ) SĄ W NIEWIELKIM STOPNIU PRZYGOTOWANE DO DZIAŁANIA W WARUNKACH ESKALACJI TURBULENCJI OTOCZENIA. W NIEKTÓRYCH DZIEDZINACH/OBSZARACH SĄ W OGÓLE NIEPRZYGOTOWANE

Zjawisko to szczególnie wyraźnie widać na przykładzie zarządzania, gdzie w obliczu narastającej turbulencji otoczenia, dotychczasowe (klasyczne) wzorce i modele zarządzania okazują się niewłaściwe i nieodpowiednie do prognozowanych warunków. Staje się coraz bardziej oczywiste, że w tych nowych warunkach nie można zarządzać metodami tradycyjnymi. Sytuacja ta powoduje konieczność dokonania głębokich zmiany w dziedzinie zarządzania oraz konieczność poszukiwania i tworzenia nowych wzorców i modeli opartych na całkowicie innych nowych fundamentach. Konieczne zatem staje się poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania

Nieadekwatność ta szczególnie wyraźnie przejawia się w obszarze zarządzania strategicznego i jego zdolności do dokonywania zmian strategicznych. Większość ze zidentyfikowanych problemów dotyczy właśnie gotowości i zdolności do dokonywania zmian strategicznych w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia a szczególnie zmiany kultury organizacji.

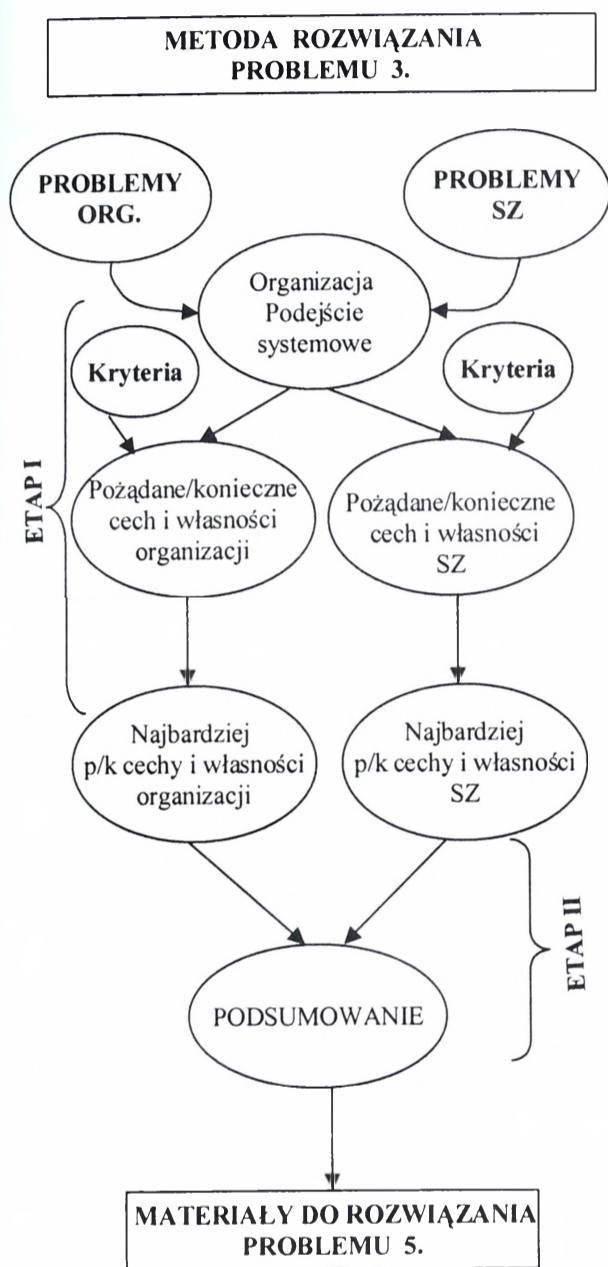
Widać wyraźnie, że zmiana strategii i umiejętności organizacji jest procesem skomplikowanym ale dokonuje się wcześniej lub później w większości współczesnych organizacji, natomiast zmiana kultury organizacji jest przyczyną największych problemów, spotyka się z największym oporem i powoduje największe opóźnienia we wdrażaniu zmian strategicznych. Nieadekwatność współczesnych organizacji wynika więc przede wszystkim z powszechnego zaniechania przez kierownictwa organizacji dokonywania zmian strategicznych a szczególnie kultury organizacji, prawdopodobnie z niewiedzy albo ze strachu przed możliwymi konsekwencjami.

Funkcją tego etapu badań wobec całości procesu badawczego i jego celu był opis warunków funkcjonowania organizacji w tym SZ w przyszłości oraz identyfikacja na tej podstawie głównych problemów organizacji oraz SZ i zarządzania strategicznego, jak również zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Cel ten osiągnięto, identyfikując i charakteryzując jedną z najważniejszych cech współczesnego świata: eskalację turbulencji otoczenia. Dokonując tego zabiegu, świadomie i w sposób zamierzony dokonano pewnego uproszczenia, pomijając wiele ważnych trendów, procesów, zdarzeń, zjawisk. Uwzględnienie tego materiału spowodowałoby konieczność przeprowadzenia analizy poglądów wielu szkół, ośrodków, autorów. Decyzje powyższą można oceniać z jednej strony jako prowadząca do uproszczenia i zubożenia podstaw badawczych, z drugiej strony jako niezbędny zabieg metodologiczny, wpływający na przejrzystość badań i wyników.

Poczyniona powyżej konstatacja pozwala przejść do następnego etapu badań, którym jest identyfikacja pożądanych/koniecznych cech i własności jakie powinny posiadać organizacje oraz zarządzanie strategiczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia w celu rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

Rozdział ten ma podstawowe znaczenie dla całości pracy, gdyż zawarte w nim wyniki będą stanowiły podstawowy materiał przy rozwiązywaniu zasadniczych problemów badawczych (nr 3 i 4), których wyniki zostaną zawarte w głównych rozdziałach pracy (2 i 3).

2. CECHY I WŁASNOŚCI SZ JAKO ORGANIZACJI POŻĄDANE/ KONIECZNE W WARUNKACH ESKALACJI TURBULENCJI OTOCZENIA



W niniejszym rozdziale, jednym z dwóch głównych, przedstawiono rezultaty rozwiązania pierwszego z zasadniczych problemów badawczych (Jakie cechy i własności SZ jako organizacji można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?). Wyniki badań ujęto w postaci listy najbardziej pożądanych/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji. Cel ten osiągnięto w dwóch etapach: najpierw, zidentyfikowane w rozdziale 1 problemy współczesnych organizacji oraz SZ odniesiono do pięciocłonowego modelu organizacji, co pozwoliło na zidentyfikowanie otwartego zbioru pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji oraz cech i własności SZ w kontekście ich specyficznych właściwości - rozwiązujących te problemy. Następnie, uwzględniając kryterium wpływu na zdolność przetrwania, kryterium wpływu na zdolność rozwoju, kryterium w postaci kosztów mierzonych koniecznością

wdrożenia cechy lub własności oraz głębokość i zakres zmian spowodowanych jej wdrożeniem, wybrano najbardziej pożądane/konieczne cechy i własności organizacji (w tym SZ) w ujęciu ogólnym oraz SZ jako organizacji w kontekście ich specyficznych właściwości. Funkcją tego etapu badań wobec głównego problemu badawczego było: rozwiązanie pierwszego z głównych problemów pracy (nr 3) oraz stworzenie niezbędnej

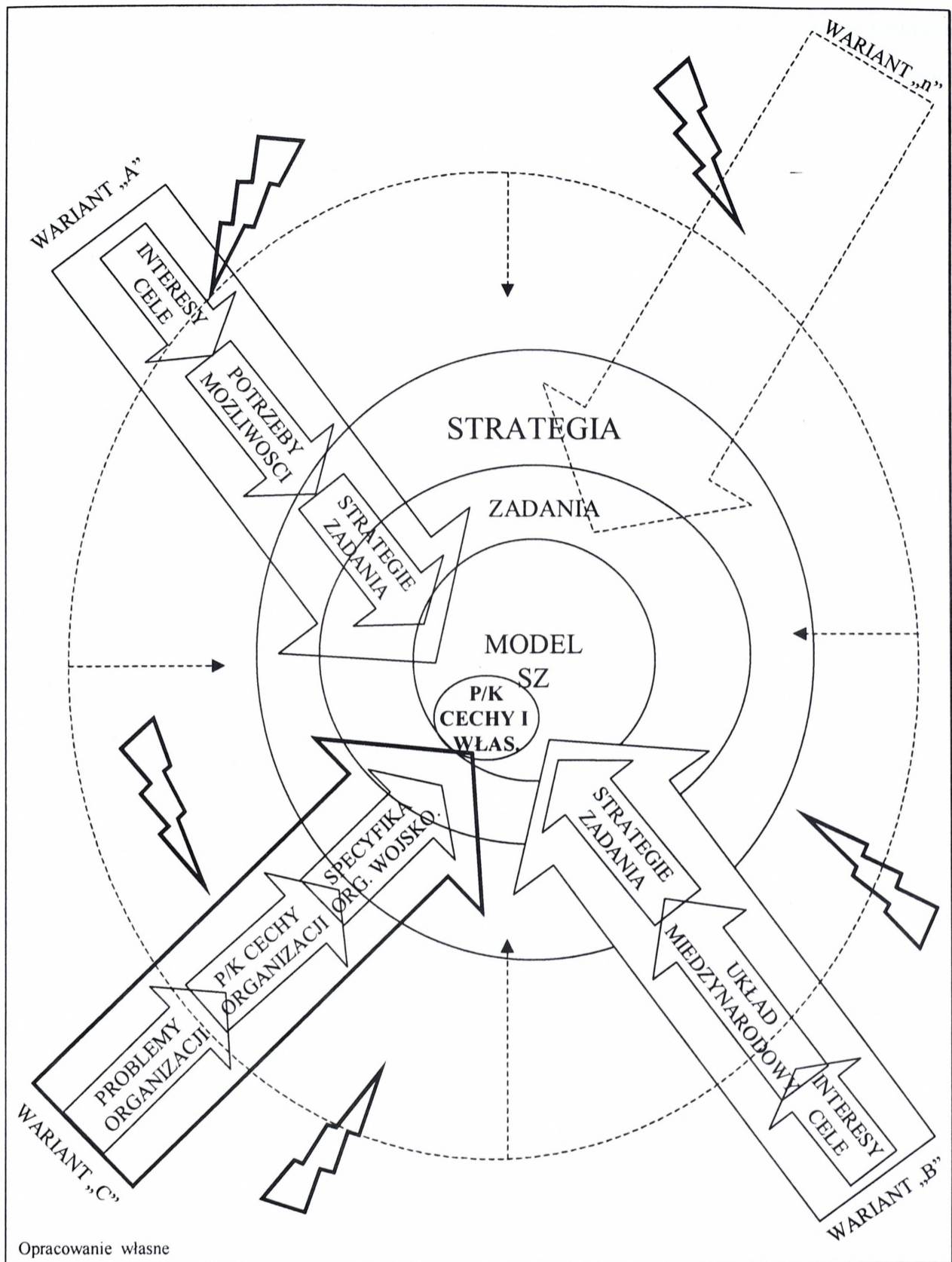
podstawy merytorycznej do rozwiązania problemu dodatkowego (nr 5) nadającego pracy charakter użyteczności w obszarze SZ RP. Ze względu na trwający obecnie proces ich restrukturyzacji zabieg ten nadaje pracy istotny wymiar praktyczny.

Zarówno przebieg, treść, jak i wyniki realizacji procesu identyfikacji pożądanых/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji, w zależności od przyjętego podejścia, mogą być zdeterminowane wieloma czynnikami np.:

- sytuacją geopolityczną;
- sytuacją społeczną w państwie;
- sytuacją ekonomiczno-finansową państwa;
- doświadczeniami historycznymi narodu;
- przyjętą koncepcją działań obronnych;
- stanem rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu;
- przewidywaniami dotyczącymi przyszłego pola walki;
- (...)

Przyjęcie określonego podejścia oraz warunki konkretnej sytuacji determinują przebieg procesu badawczego i mają bezpośredni wpływ na wartość użytkową wyników badań. Co oczywiste, przyjęcie każdego innego sposobu oraz zmiana warunków badań wpływają na inny układ cech będących ich rezultatem. Kompleksowa i wieloczynnikowa analiza współczesnych organizacji staje się koniecznością, nie tylko ze względu na dążenie do uzyskania wiarygodnych wyników badań, ale także ze względu na praktyczne potrzeby racjonalizacji procesów rozwojowych. Kruchość i słabość podstaw strukturalnych każdej organizacji w warunkach turbulencyjnego otoczenia wymaga kompleksowego podejścia do badania podstaw istnienia współczesnych organizacji. Ze względu na ograniczone możliwości badawcze, rozumiejąc wynikające z tych ograniczeń skutki, w niniejszej pracy zastosowano jedno z możliwych podejść, koncentrując się na identyfikacji **pożądanых/koniecznych cech i własności organizacji w ujęciu ogólnym** (rys. 21). Podejście takie pozwala spojrzeć na SZ jako na typową współczesną organizację niedochodową i uwzględniając specyfikę SZ znaleźć najbardziej pożądanых/koniecznych cechy i własności sił zbrojnych w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia ¹²⁰.

¹²⁰ Interesującym przykładem klasycznego podejścia do poszukiwania cech i własności SZ, jest praca zespołu naukowców z Katedry Strategii AON pod kierownictwem C. Rutkowskiego pod tytułem „ADAPTACJA”, która została zrealizowana w latach 1999-2000.



Rys. 21. Metody generowania modeli

Istotną zaletą zaprezentowanego podejścia jest jego uniwersalność, gdyż umożliwia odwzorowanie każdej organizacji bez względu na jej charakter, a więc na rodzaj działalności, dążenia, cele, funkcje, oraz niezależnie od jej wielkości czy stopnia złożoności. Może być zatem odnoszone do wszelkiego typu organizacji społeczno-gospodarczych, społeczno-kulturowych, politycznych, militarnych i innych.

Słabością przyjętej metody jest natomiast jej monoaspektowość, koncentracja na jednej z wielu prognozowanych prawidłowości dynamiki otoczenia. Ograniczenie to starano się minimalizować poprzez rozległy systemowy kontekst badawczy nadawany identyfikacji obszarów eskalacji turbulencji otoczenia oraz dekompozycję podjętego problemu badawczego na następujące problemy składowe:

1. Jakie pożądane/konieczne cechy i własności **powinny posiadać organizacje (w tym SZ) w ujęciu ogólnym**, aby mogły skutecznie rozwiązywać problemy wynikające z warunków eskalacji turbulencji otoczenia ?

2. Jakie pożądane/konieczne cechy i własności **powinny posiadać SZ jako organizacja w kontekście ich specyficznych właściwości**, aby mogły skutecznie rozwiązywać problemy wynikające z warunków eskalacji turbulencji otoczenia?

2.1. Cechy i własności organizacji (w tym SZ) w ujęciu ogólnym

W procesie poszukiwania odpowiedzi *na pierwsze* z postawionych pytań, najpierw dokonano jego dekompozycji na następujące pytania składowe:

1. Na które z członów i składników organizacji będą w największym stopniu wpływać zidentyfikowane problemy?
2. Jakie w związku z tym cechy i własności powinny posiadać te człony i składniki?
3. Jakimi cechami i własnościami powinna się organizacja charakteryzować jako całość, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?

Następnie, wykorzystując zidentyfikowane w rozdziale 1. problemy współczesnych organizacji oraz narzędzie badawcze w postaci macierzy wpływu (rys. 22), odniesiono je do pięcioczłonowego modelu organizacji (L. Krzyżanowskiego), stosując metodę analizy.

		STRUKTURA OPISU ORGANIZACJI												
		PODEJŚCIE SYTUACYJNO - SYSTEMOWE												
		Cele			Człon kierowniczy			Struktura		System społeczny			System Mat-tech.	
		Misja	Cele	Strategia	R.N	Zarząd	Składniki	Stosunki	Ludzie	Wiedza	Wartości	Urząd. tech	Syst. info.
PROBLEMY ORGANIZACJI	Jak zerwać z doświadczeniami przeszłości i zmienić „kod genetyczny” organizacji?													
	W jaki sposób pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji?													
	Jak nauczyć się kreowania przyszłości?													
	Jak zachęcać pracowników do stałego podnoszenia kwalifikacji?													
	Jak nauczyć kierowników przewodzenia?													

Opracowanie własne

Rys. 22. Macierz identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji

Pozwoliło to na dokonanie identyfikacji otwartego zbioru ponad trzydziestu pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji w ujęciu ogólnym, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

W kolejnym etapie, obszerna lista wyodrębnionych cech i własności została poddana zabiegom redukcji i syntezy. Narzędziem służącym realizacji tych działań był arkusz oceny wartości każdej ze zidentyfikowanych cech i własności (poniżej).

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Cechy i własności				
Cecha lub własność 1	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	O ₁₄
Cecha lub własność 2	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	O ₂₄
Cecha lub własność n	O _{n1}	O _{n2}	O _{n3}	O _{n4}
Waga kryteriów	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄

Kryterium wyboru dla oceny zidentyfikowanych cech i własności uczyniono:

1. Wpływ na zdolność przetrwania;
2. Wpływ na zdolność rozwoju;
3. Koszty mierzone koniecznością wdrożenia zidentyfikowanej cechy lub własności;
4. Głębokość i zakres zmian w organizacji spowodowanych wdrożeniem cechy lub własności.

Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych cech i własności określono w skali od 1 do 5.

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na wyodrębnienie cech i własności mających największy wpływ na organizacje w perspektywie średnioterminowej. Cechy i własności te przedstawia poniższa lista:

- 1. Zdolność dokonywania zmian strategicznych;**
- 2. Organizacja ucząca się;**
- 3. Dysponująca otartym systemem informacyjnym;**
- 4. Kultura organizacji sprzyjająca zmianom.**

Poniżej zostały przedstawione wszystkie ze zidentyfikowanych cech i własności w kolejności według ważności, zgodnie z uzyskanymi wynikami. Następnie dokonano szczegółowej charakterystyki czterech z nich uznanych za najważniejsze i wywierające największy wpływ na organizację, w kontekście ich walki o przetrwanie w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

1. Zdolność dokonywania zmian strategicznych. W okresie epoki industrialnej - czasami, a w epoce postindustrialnej coraz częściej - będą przychodziły takie chwile, kiedy ilość oraz waga nagromadzonych problemów w organizacji przekroczy możliwości percepcji i skutecznego ich rozwiązywania przez kierowników (menedżerów, dowódców), wówczas najlepszym rozwiązaniem będzie rozpoczęcie wszystkiego od początku i zbudowanie organizacji na nowo.

2. Organizacja ucząca się. Każda organizacja, dążąc do pełnego wykorzystania różnorodnych zdolności i umiejętności ludzkich, musi stać się twórczą, uczącą się i gotową uczyć innych społecznością. Jedną z najbardziej wyróżniających cech będzie z pewnością stworzenie w organizacji kultury ustawicznego uczenia się wszystkich jej pracowników.

3. Dysponująca sprawnym systemem informacyjnym. Opracowanie nowej struktury organizacyjnej, pozyskanie nowych klientów, decentralizacja zarządzania już nie wystarcza. Musimy nauczyć się dzielić wiedzą i umiejętnościami, a do tego niezbędny jest sprawny system informacyjny, który zapewni stały i swobodny dostęp do informacji pracownikom na wszystkich szczeblach.

4. Kultura organizacji sprzyjająca zmianom. Elementem decydującym o powodzeniu wszelkich zmian, a zmian strategicznych w szczególności, jest kultura organizacji. Obecnie nie ma już wątpliwości, że współzawodnictwo, niezależność organizacji oraz izolacjonizm - tak charakterystyczne dla minionych czasów - nie pozwalają na wyzwolenie tych zalet ducha ludzkiego, które dodają sił i pozwalają na pewne przejście przez kolejną fazę rozwoju i dążenie do kreowania nowej jakości współistnienia w świecie.

5. Elastyczna, przystosowująca się do środowiska. Podstawą budowy organizacji przyszłości jest elastyczność. Organizacja taka dąży do ruchu, adaptacji i zmian wywołanych przemianami w środowisku. Organizacja przypominająca kameleona nie czuje się zagrożona zmianami, a nawet z ochotą dąży do ich wprowadzenia¹²¹.

6. Potrafiąca wywołać zaangażowanie i poświęcenie osobiste pracowników. Zaangażowanie się w realizację celu nadrzędnego, który wykracza poza prywatne interesy

¹²¹ F. Hesselbein, (i in.), *Organizacja*, wyd. cyt., s. 140.

pracownika, ma na celu wzbudzenie zaangażowania, poświęcenia i oddania przy realizacji misji widocznego w codziennym zachowaniu ludzi na wszystkich szczeblach organizacji.

7. Odrzucająca doświadczenia z przeszłości. W warunkach nowej epoki stare doświadczenia, nawyki, przyzwyczajenia stanowią zagrożenie dla nowych organizacji dla ich przetrwania i zdolności do realizacji misji. Dlatego organizacja musi zapomnieć o swojej przeszłości, zanim będzie w stanie znaleźć swoją przyszłość¹²².

8. Zorientowana na klienta. Wyzwaniem stojącym przed organizacjami przyszłości jest konieczność precyzyjnego szacowania i reagowania na zmiany rynków zbytu, jakie z pewnością będą zachodzić wśród wszystkich grup klientów, dlatego nowy model organizacji przyszłości musi być oparty na dobrej znajomości klientów, ich potrzeb i oczekiwaniach.

9. Stale rozwijająca strategię. Wraz ze wzrostem tempa zmian, cykl życia strategii działania organizacji i jej strategicznych jednostek organizacyjnych ulega skróceniu. Niewielu organizacjom uda się przetrwać, jeśli nie zdołają rozwinąć umiejętności stałego rozwijania strategii działania.

10. Umożliwiająca nieskrępowaną wymianę wiedzy. Systematyczne gromadzenie wiedzy, synteza i dzielenie się pomysłami oraz doświadczeniami staje się istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie prawie wszystkich typów organizacji. W coraz większym stopniu zarządzający firmami stają się kapitalistami wiedzy tworzącymi rynek, który ocenia, wartościuje i nagradza wkład w jej pomnażanie¹²³.

11. Otwarta na otoczenie. Zamiast stosunkowo trwałych granic funkcjonujących w większości współczesnych organizacji, organizacja przyszłości będzie posiadała granice o dużym stopniu przepuszczalności, przypominające elastyczne, ruchome błony żywego i rozwijającego się organizmu¹²⁴.

¹²² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga...*, wyd. cyt., s. 20.

¹²³ F. Hesselbein, (i in.), *Organizacja...*, s. 94.

¹²⁴ Tamże, s. 124.

12. Mająca charakter społeczny. Organizacja musi być czymś więcej niż tylko organizmem gospodarczym ściśle określonym przez wyniki uzyskane podczas gry rynkowej. Organizacja musi mieć przede wszystkim charakter społeczny. Jest to w istocie jedyna rzecz, którą organizacja jest w stanie osiągnąć i jedyny powód jej istnienia oraz konieczności utrzymania¹²⁵.

13. Rozwijająca badania globalne. Oznacza to, że wszystkie poziomy organizacji powinny podjąć wspólny wysiłek w celu znalezienia rynków, kompetencji i środków w najodleglejszych zakątkach świata. Wdrożenie tego typu mentalności w podstawy organizacji wymagać będzie wpojenia wartości i nagradzania ludzi za myślenie kategoriami globalnymi, za prowadzenie globalnych poszukiwań i za szeroko zakrojone działania – nawet w przypadku, gdy organizacja oraz jej klienci działają na rynku krajowym.

14. Uwzględniająca wpływ zmian pokoleniowych. Chociaż pokolenia składają się z takich samych biologicznie istot, to jednak każde z nich ma swój niepowtarzalny charakter. Ludzie każdego pokolenia mają wpływ na społeczeństwo, który wyróżnia je od poprzednich pokoleń. Z punktu widzenia współczesnego życia organizacji owe wpływy są szczególnie ważne¹²⁶.

15. Odpowiedzialna i niezależna. Niebojąca się ryzyka i odpowiedzialności. Posłuszeństwo i pracowitość są obecnie zbędne. Wykonywanie poleceń przestaje być gwarancją sukcesu. Zwykła ciężka praca bez zaangażowania intelektu, bez elastyczności i entuzjazmu prowadzi do nikąd. Musimy zatem nauczyć się samodzielności, zaakceptować ryzyko i odpowiedzialność.

16. Tworząca klimat odpowiedzialnego przywództwa. Jeśli ludzie mają przejąć odpowiedzialność przywódczą, potrzebne jest im wsparcie i zachęta, a nie mechanizm kontroli czy co gorsza, kara. Rozwój odpowiedzialnego przywództwa powinien obejmować wszystkich ludzi w organizacji.

17. Oparta na wartościach. Zachodzące zmiany stwarzają nowe wymagania w stosunku do ludzi, ich wiedzy, a także w stosunku do ich zasobów psychologicznych. W szczególności

¹²⁵ Tamże, s. 21.

¹²⁶ Tamże, s. 33.

zmiany te wymagają tworzenia systemów wartości oraz budowania poczucia własnej wartości. Wymagania te są niezbędne na wszystkich szczeblach organizacji od naczelnego kierownictwa do kierowników liniowych, a nawet pracowników na najbardziej podstawowych stanowiskach¹²⁷.

18. Kierująca ludźmi, a nie ograniczająca ich. Hierarchiczne systemy z przeszłości nie pasują do czasów, w których przyszło nam żyć ani do wizji przyszłości. Dlatego niezbędne jest danie ludziom swobody i stworzenie warunków do twórczej pracy.

19. Oparta na układach partnerskich. Nadszedł dzień panowania układów partnerskich. Przywódcy muszą nauczyć się współpracować z innymi korporacjami, agendami rządowymi i organizacjami społecznymi. Pracownicy muszą nauczyć się współpracować z przywódcami i między sobą. Dzięki temu wszyscy odkryją nową organizację, nowe bodźce i nową jakość pracy i życia.

20. Umiejąca wykorzystać potencjał pracowników. Organizacja przyszłości wymaga koncentracji działań na polityce kadrowej. Aby skutecznie konkurować na rynku, organizacje muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko, skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie znaleźć¹²⁸.

21. Budująca poczucie własnej wartości wśród pracowników. Nowoczesna organizacja nie może być już organizacją kierowaną przez kilku ludzi, którzy myślą oraz wielu ludzi, którzy jedynie robią, co im się powie. Dziś, oprócz wyższego poziomu wiedzy i umiejętności, organizacje wymagają także wyższego poziomu niezależności, polegania na własnych siłach, wiary w samego siebie oraz umiejętności wykazywania inicjatywy – jednym słowem, większego poczucia własnej wartości¹²⁹.

22. Tworząca i wykorzystująca kapitał ludzki. Czynniki takie jak technika, strategia, globalne alianse oraz innowacje będą miały niezmiernie istotny wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej organizacji w przyszłości. Jednak każdy z tych zasobów jest zarówno uzależniony od motoru ludzkich zdolności, jak i nim napędzany. W związku z tym przyszła ekonomiczna i strategiczna przewaga będzie zależała do organizacji, które w

¹²⁷ Tamże, s. 250.

¹²⁸ Tamże, s. 163.

sposób najbardziej efektywny będą umiały przyciągnąć, rozwijać oraz utrzymywać w swoich szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku¹³⁰.

23. Przewodząca i inspirująca. Pracą wymagającą wysiłku intelektualnego nie można kierować w sposób, w jaki kiedyś kierowano pracą wymagającą wysiłku mięśni. Jeżeli zarządzanie nadal oznacza nadzór, kontrolę i manipulowanie, tym samym nadal oznacza hamowanie i blokowanie tego, czego w gospodarce informacyjnej najbardziej nam potrzeba: nieskrępowanego użycia niezależnych umysłów. Organizacje przeszłości umiały zarządzać. Organizacje przyszłości będą musiały nauczyć się, jak przewodzić oraz inspirować¹³¹.

24. Inwestująca w szkolenie pracowników i ich rozwój. Młodym pracownikom zależy na środowisku, w którym mogą się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności zawodowe i zwiększać wydajność swojej pracy. Oznacza to, iż organizacja musi inwestować duże środki w szkolenia i rozwój pracowników, w szczególności tych, którzy mają powiązania z jej trzonem organizacyjnym.

25. Zarządzana przez menedżerów nowej ery. Każdy menedżer przyszłości musi legitymować się umiejętnościami i cechami osobowymi przynajmniej w wyszczególnionym zakresie: umiejętność myślenia systemowego; umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu; gotowość do ustawicznej nauki; pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań¹³².

26. Tworząca układy partnerskie i wykorzystująca potencjał pracy zespołowej. Etyka pracy zespołowej powinna wykraczać poza tradycyjne granice organizacji i obejmować łańcuch wartości powiązanych ze sobą organizacji i zespołów. Partnerzy muszą nauczyć się współpracować ze sobą na zasadach wzajemnego wsparcia, tworzenia wspólnych wartości i wykorzystywania swoich odrębnych kompetencji, które w powiązaniu mogą wykreować znacznie więcej niż jest to możliwe, działając na własną rękę¹³³.

¹²⁹ Tamże, s. 250.

¹³⁰ Tamże, s. 228.

¹³¹ Tamże, s. 261.

¹³² Tamże, s. 191.

¹³³ Tamże, s. 92.

27. Tworząca zespoły multidyscyplinarne. Podjęcie próby rozwiązania dzisiejszych skomplikowanych problemów wymaga zespołów złożonych ze specjalistów reprezentujących różne dziedziny zawodowe, doświadczenie życiowe i tło kulturowe. Potęgą takich zespołów leży w niezwykle szerokiej perspektywie, którą wnoszą do spraw. W organizacjach XXI w. wysoko wydajne zespoły multidyscyplinarne, tworzone i przekształcane w zależności od potrzeb, muszą funkcjonować zupełnie naturalnie¹³⁴.

28. Pełniąca funkcje społeczne. Reputacja organizacji w oczach jej klientów, akcjonariuszy i społeczeństwa wymaga od niej ciągłego, pozytywnego reagowania na oczekiwania związane z promowaniem dobra publicznego. Niespełnienie tego społecznego oczekiwania może być niebezpieczne, podobnie jak niespełnienie oczekiwań akcjonariuszy i klientów.

29. Odpowiedzialna za efekty społeczne swojej działalności. Organizacje czerpią swe zasoby z przyrody, innych organizacji, a przede wszystkim ze społeczeństwa. Z tych też powodów powinna wychodzić naprzeciw kierowanym pod jej adresem społecznym oczekiwaniom.

30. Zarządzająca w środowisku wielokulturowym. Przyszłe otoczenie organizacji będzie nacechowane coraz większą złożonością. Organizacje staną się przedsięwzięciami wielokulturowymi i globalnymi składającymi się z ludzi pochodzących z wielu różnych kultur. Przywódca przyszłości będzie musiał umieć efektywnie oddziaływać na ludzi, bez względu na to skąd pochodzą, jaki jest ich system wartości, a także bez względu na kulturę, w której wyrosli¹³⁵.

31. Dążąca do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników. Życie w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia sprawia, że trudno jest osiągnąć równowagę między pracą zawodową i życiem osobistym, szczególnie w kontekście gwałtownie zmieniających się stosunków społecznych oraz trendów demograficznych. Stąd pielęgnowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników jest ważną częścią pracy kierownika przyszłości¹³⁶.

¹³⁴ Tamże, s. 91.

¹³⁵ Tamże, s. 294.

¹³⁶ Tamże, s. 349.

Ad.1) Zdolność dokonywania zmian strategicznych

Eskalacja turbulencji otoczenia, której doświadczamy zarówno w naszym życiu osobistym, jak i w pracy zawodowej przyprawia nas coraz częściej o zawrót głowy. Pojęcia granic czasu, terytorium i języka stają się coraz mniej widoczne. Zmiany reguł gry dokonują się tak szybko, że zarówno zwykli ludzie, jak i profesjonaliści (menedżerowie, dowódcy) czują z rosnącą frustracją, że nie są na nie właściwie przygotowani, a pojawiające się problemy przekraczają ich zdolności i umiejętności, np.:

- jak zerwać z doświadczeniami przeszłości i zmienić „kod genetyczny” organizacji?
- w jaki sposób pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji?
- jak nauczyć się kreowania przyszłości?
- (...)

Wobec wielości i różnorodności pojawiających się problemów zarządzanie w starym stylu przestało działać, a nowy sposób kierowania jest trudny do zrozumienia i wprowadzenia w życie. Zamiast trzymać się starych wzorców, menedżerowie (dowódcy) wraz ze swoimi zespołami kierowniczymi potrzebują głębszego zrozumienia zakresu transformacji, które ogarniają świat oraz nowych umiejętności, które będą się opierały na nowych zasadach zależności, elastyczności, partnerstwie i nowej świadomości. Umiejętności te muszą obejmować sposoby angażowania i inspirowania ludzi, tworzenia zespołów i układów partnerskich, zdobywania i wykorzystywania wiedzy, rozwiązywania problemów oraz dokonywania radykalnych, fundamentalnych zmian (zmian strategicznych).

B. Wawrzyniak uznaje, że „**tworzenie nowego**, robienie czegoś **od nowa** - oto istota kuracji, którą w takich przypadkach trzeba zastosować”¹³⁷.

Dokonywanie zmian strategicznych (budowanie od nowa) ma charakter kreatywny. Kreowanie efektywnej organizacji musi prowadzić do odrzucenia dotychczas istniejących uwarunkowań: strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Wysoką efektywność uzyskujemy przez „burzenie”, czyli odrzucenie tradycyjnych modeli i metod zarządzania. Pociąga to oczywiście za sobą określone koszty, lecz jednocześnie jest skuteczniejsze od

¹³⁷ B. Wawrzyniak, *Odnawianie.....*, wyd. cyt., s. 126.

metody „ulepszeń” organizacyjnych mającej charakter diagnostyczny i przynoszącej jednostkowe rozwiązania.

Zdolność do przygotowania i przeprowadzenia zmian strategicznych coraz częściej staje się wartością samą w sobie oraz koniecznym, a nie tylko pożądanym elementem strategicznej kultury organizacji. Coraz częściej jest też owa zdolność wskazywana jako miernik nowoczesności organizacji oraz wskaźnik jej szans przetrwania¹³⁸.

Należy przy tym podkreślić, że nie chodzi przy tym o „normalną”, klasyczną zmianę o charakterze ewolucyjnym, liniowym, z jaką zawsze mieliśmy do czynienia, ale o zmianę sięgającą do postaw funkcjonowania organizacji, do jej fundamentów o zmianę strategiczną.

Według H.I Ansoffa **zmiana strategiczna to:**

1. NOWE DZIAŁANIA STRATEGICZNE realizowane w ramach
2. NOWEGO CIĄGU STRATEGICZNEGO wymagające zmiany
3. **KULTURY STRATEGICZNEJ ORGANIZACJI**¹³⁹.

Wyróżniony ostatni fragment charakterystyki zmiany strategicznej – oznacza konieczność porzucenia istniejących i tworzonych często przez dziesiątki lat norm, zasad, doświadczeń, wierzeń i przekonań stanowiących „kod genetyczny” każdej organizacji. Jest to najważniejszy ale i najtrudniejszy etap zmian decydujący w dłuższej perspektywie o ich powodzeniu.

Mimo potrzeby gruntownych zmian w każdym wymiarze działań, wiele organizacji zarówno prywatnych, jak i państwowych zdaje się przejawiać niechęć lub niemoc do podjęcia w tym celu stosownych kroków. Nie chcą one tak łatwo zrezygnować ze swoich nawyków, przyzwyczajzeń, sposobów działania, aby tworzyć nowe układy, poszukiwać nowych metod i sposobów działania.

Historia jest pełna przykładów dużych i ustabilizowanych przedsiębiorstw, które utraciły swoją pozycję na rzecz nowych, mniejszych konkurentów. W wielu przypadkach firmy te mogły zapobiec upadkowi. Przykładem takiego stereotypowego sposobu myślenia, który warto w tym miejscu przytoczyć jest Stocznia Gdańska.

Załamanie, jakie nastąpiło w stoczni na początku lat 90. było w dużej mierze wynikiem nieudolnego zarządzania stoczną wynikającego z przekonania, że obowiązkiem państwa, a nie firmy, jest dbanie o sytuację finansową i pozycją na rynku, a rolą stoczni

¹³⁸ C. Rutkowski, (i in.), *Zarys zarządzania* ..., wyd. cyt., s. 36.

¹³⁹ Tamże, s. 38.

jest produkowanie statków, nie zaś generowanie zysków. Licząc na ciągłą pomoc państwa wynikającą z roli, jaką stocznia odegrała w historii, zarząd i związki zawodowe nie widziały żadnej potrzeby podejmowania działań w kierunku polepszenia pozycji konkurencyjnej: skrócenia czasu budowy statków i obniżenia kosztów produkcji przy równoczesnym nacisku na jakość. W rezultacie inercji i braku zdecydowanych działań naprawczych doszło do bankructwa, za które winą zarząd stoczni i związki zawodowe obarczyły układy polityczne i rząd.

Sytuacja Stoczni Gdańskiej często jest porównywana z sukcesem Stoczni Szczecińskiej. Porównanie takie pokazuje, jak potężnym i efektywnym narzędziem jest zdolność do zmiany sposobu myślenia, zrozumienia wyzwań rynku i otwartości na potrzebę zmiany. Stocznia Szczecińska odniosła sukces przede wszystkim dzięki silnemu przywództwu, jasnej wizji zmian i determinacji w ich wprowadzaniu. Duże znaczenie miały zdolności do przystosowania się do nowych warunków i przyswojenie nowej wiedzy. Stocznia szybko zdołała przejść z orientacji produkcyjnej na rynkową, zmienić strategię swojego działania oraz dokonać zmiany kultury organizacyjnej, szczególnie wśród robotników. Zarząd stoczni zdołał przełamać stereotypy i uniknąć pułapek, które zniszczyły stocznię w Gdańsku. Zmiany w kulturze organizacyjnej, otwartość na otoczenie, gotowość do podjęcia fundamentalnych zmian w procesach i determinacja w ich wdrażaniu doprowadziły Stocznnię Szczecińską do grupy najlepszych w świecie¹⁴⁰.

Dokonywanie tak radykalnych i strategicznych zmian wymaga od organizacji, a w szczególności od jej kierowników (menedżerów, dowódców), jeszcze jednej cechy, tzn. – **odwagi zmian**. Wielu z nich niestety boi się jednak ryzyka, nie akceptuje błędów i „nie ma czasu” na eksperymentowanie z nowymi pomysłami. Często nie zachęcając pracowników do wygłaszania opinii podważających realizowaną strategię. Wprost przeciwnie, wszelka dyskusja jest raczej tłumiona i ograniczana. Pracownicy, a w szczególności jej kadra kierownicza, niechętnie przyjmują jakiegokolwiek nowe idee. Szczególnie, jeśli nie zostały stworzone przez nich lub gdy pochodzą spoza organizacji. W ten sposób budowane są silne wewnętrzne modele postępowania, które w dużej mierze ograniczają zdolność organizacji do szybkiego uczenia się, otwartej komunikacji kreatywnego poszukiwania nowych rozwiązań.

Współczesne organizacje cierpią na brak odwagi do dokonywania zmian, funkcjonowanie przez dłuższy okres w stabilnym, przyjaznym, bezpiecznym środowisku

oraz naturalna dla każdego człowieka potrzeba stabilizacji i bezpieczeństwa, niechęć do zmian - powoduje osłabienie odwagi. Odwagi do podjęcia nowych wyzwań, odwagi „myślenia inaczej”, odwagi przeprowadzenia zmian, wdrażania nowych rozwiązań – odwaga, to cecha niezbędna i trudna do przecenienia przy dokonywaniu zmian strategicznych¹⁴¹.

Ad.2) Organizacja ucząca się

Zdolność dokonywania zmian strategicznych jest kluczową umiejętnością niezbędną współczesnej organizacji do przetrwania w burzliwym i zmiennym otoczeniu. Nie jest jednak umiejętnością wystarczającą. O ile bowiem prowadzi ona do większej elastyczności organizacji, zdolności do szybkiej zmiany oraz kreatywnego poszukiwania nowych form i metod działania, o tyle nie zapewnia, że nowe koncepcje zostaną skutecznie wprowadzone w życie. Mechanizm zmian strategicznych jest szczególnie ważny w okresie gwałtownych zmian – ale pomiędzy nimi występują często długie okresy stabilnej ewolucji, w czasie których podstawowymi umiejętnościami staje się zdolność do osiągania wysokiej efektywności działania oraz rozwiązywania problemów bieżących, np.:

- jak zachęcić pracowników do stałego podnoszenia kwalifikacji?
- jak nauczyć kierowników przewodzenia?
- jak nauczyć pracowników kreatywności i inicjatywy?
- (...)

Dlatego też współczesna organizacja musi wytworzyć procesy prowadzące do osiągnięcia wysokiej efektywności operacyjnej¹⁴² poprzez pozyskiwanie wiedzy od np.: konkurentów, ośrodków akademickich, własnych pracowników.

Procesami takimi są procesy uczenia się. Są to procesy, w trakcie których organizacja pozyskuje nową wiedzę, przetwarza ją i rozpowszechnia, a następnie weryfikuje swoje zachowanie. Procesy te zachodzą w organizacjach w sposób ciągły, a ich znaczenie wynika co najmniej z dwóch przesłanek. Po pierwsze, są one niezbędne w celu szybkiego wdrażania nowych rozwiązań, po drugie, procesy uczenia się pozwalają na osiąganie stopniowych usprawnień w działaniu organizacji. „Organizacjami, które

¹⁴⁰ P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001. s. 83.

¹⁴¹ Tamże, s. 86.

¹⁴² Tamże, s. 120.

naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich ich szczeblach”¹⁴³.

Skuteczne procesy uczenia się są szczególnie istotne w sytuacji, w której organizacja przechodzi zmianę strategiczną. Często wiąże się to z koniecznością „**oduczenia się**” **dotychczasowych praktyk i umiejętności**. Odpowiednie procesy uczenia się, które zapewniają szybką i skuteczną transformację nowej wiedzy i nowych zasad działania wspierają proces budowania od nowa.

Ucząca się organizacja ułatwia **kształcenie się wszystkich swoich pracowników** w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwszą jest określanie, co jest dla organizacji naprawdę ważne, drugą zaś uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej rzeczywistości i zachodzących w niej przemian, aby określić dystans i znaleźć siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej wizji przyszłości¹⁴⁴.

W organizacji uczącej się:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako **osoby uczące się** w imieniu organizacji; biorą odpowiedzialność za swój osobisty rozwój, aby dotrzymać kroku zmianom, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie organizacji w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji „przełożony – podwładny” samodzielnymi; **pracownicy są proaktywni** i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie jest ograniczone i zostaje zmniejszony zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju, **pracownicy biorący odpowiedzialność** za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy mają przestrzeń do doskonalenia, są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- organizacja funkcjonuje niczym **konsorcjum małych biznesów**; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charyzmatyczną żywotnością, energią i wysiłkiem, cała organizacja przypomina wspólny rynek umiejscowiony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlu z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianej organizacji leży w interesie każdego;
- organizacja jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje **nową wiedzę**, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie na rynku i w otoczeniu¹⁴⁵.

¹⁴³ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 17

¹⁴⁴ Tamże, s. 147.

¹⁴⁵ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 109-110.

Organizacja ucząca się jest wrażliwa na zjawiska zewnętrzne i jest całkowicie otwarta na swoje otoczenie. Dzięki uczeniu się organizacja zdobywa różne pozytywne cechy, a zwłaszcza:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu;
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia; zamiast reagować po czasie na jakieś zjawiska, taka organizacja stale je monitoruje i analizuje;
- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenie klientów oraz tendencje rynkowe; w tym kontekście ucząca się organizacja oznacza również zmniejszenie biurokracji;
- zdolność nieoczekiwania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowanie nowych możliwości;
- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnego wysiłku;
- znaczne obniżenie liczby usterek, ogólne podnoszenie efektywności i produktywności;
- włączanie innych działów do prac badawczo rozwojowych, eksperymentów i poszukiwań innowacji;
- podniesienie konkurencyjności poprzez elastyczne dostosowanie się do warunków na różnych rynkach i upodobań różnych grup klientów¹⁴⁶.

Organizacjami, które naprawdę wygrają w przyszłości, będą te, które odkryją, **jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach**. Najistotniejszymi inwestycjami będą więc inwestycje w ludzi, najczęściej w formie różnorodnych szkoleń. A drogą do tych inwestycji jest realizowanie w formie założeń organizacji uczącej się.

Ad.3) Dysponująca otwartym systemem informacyjnym

Współczesne organizacje dążące do przetrwania muszą znajdować się w ciągłej aktywności wyrażającej się między innymi zdolnością do permanentnego opracowywania i przyswajania nowych idei i technologii informacyjnych oraz tworzenia nowych wartości i rozwiązywania związanych z tym problemów, np.:

¹⁴⁶ W. Huerlimann, *Ucząca się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 10, s. 21.

- jak otworzyć organizację na otoczenie?
- jak zapewnić stały dopływ do organizacji nowych idei i technologii?
- jak zapewnić stały przepływ informacji w organizacji?
- jak rozwijać w organizacji komunikację?
- (...)

Informacja i technologia informacyjna staje się ważnym strategicznym zasobem otwierającym przed organizacjami nowe możliwości działania oraz powodującymi wiele przeobrażeń w strategii, strukturze organizacji oraz jej kulturze. Z tego względu kluczowym zagadnieniem we współczesnej organizacji jest **komunikacja**, która stwarzałaaby właściwe interakcje między decydentami, pracownikami, klientami, zapewniałaby proces zdobywania wiedzy, pobudzałaby kreatywność, zaangażowanie oraz zrozumienie sytuacji decyzyjnej¹⁴⁷.

Wprowadzenie każdej istotnej innowacji czy zmiany wymaga **intensywnej komunikacji** w celu zapewnienia zrozumienia celów i zasad funkcjonowania nowego rozwiązania. Zmiany nie mogą nastąpić bez zapewnienia odpowiedniego przepływu informacji w organizacji, a informacje na temat nowych celów i kierunków zmian, nowych narzędzi i procedur ich wdrożenia muszą dotrzeć do kolejnych poziomów organizacji.

Bez intensywnej komunikacji trudno jest, np. przełamać opór pracowników przed zmianą. Rola swobodnego i intensywnego przepływu informacji staje się tym ważniejsza, im bardziej skomplikowane i głębokie zmiany są wprowadzane¹⁴⁸.

Jednak, aby proces komunikacji mógł się rozwijać, koniecznym jest **zapewnienie odpowiedniego dostępu do informacji**. Dostęp do informacji, wiedzy i różnorodnych doświadczeń jest ważny dla inicjowania procesu tworzenia nowych pomysłów. Bez konfrontacji różnorodnych idei – bez tworzenia chaosu informacyjnego w organizacji – trudno jest oczekiwać, że organizacja będzie dochodziła do przekonania o konieczności wprowadzenia zmian. Koniecznym staje się zatem tworzenie mechanizmów zapewniających odpowiedni przepływ i dostęp do tych informacji. Niezbędne są mechanizmy stymulujące dyskusję, wymianę doświadczeń, konfrontacje poglądów.

Współcześnie nie do pomyślenia jest zapewnienie dostępu do informacji bez sprawnego **systemu informatycznego**. Znaczenie informacji oraz ich transmisji wewnątrz organizacji wynika z relacji między funkcjami organizacji realizowanymi przez elementy jego struktury (komórki organizacyjne), z relacjami organizacji z jego otoczeniem –

¹⁴⁷ P. Nesterowicz, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 151.

instytucjami nadrzędnymi i podporządkowanymi, dostawcami i odbiorcami, władzami miasta czy regionu, w którym jest ona zlokalizowana, z władzami państwowymi i innymi¹⁴⁹. Do realizacji swoich funkcji organizacja potrzebuje sprawnego systemu informatycznego skierowanego zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz organizacji.

Komputerowy system informatyczny jest jednak jedynie elementem ogólnego systemu tworzenia i wymiany informacji w organizacji. Drugim bardzo ważnym filarem systemu informacyjnego jest **bezpośrednia komunikacja pomiędzy pracownikami**. Aby stymulować wymianę informacji w różnych obszarach organizacji, podejmuje się szereg działań, np.:

- tworzy się sformalizowane komitety, które zajmują się kluczowymi zagadnieniami każdego pionu firmy;
- tworzy się zespoły międzyfunkcyjne, które są powoływane *ad hoc* do rozwiązywania konkretnych problemów;
- organizuje się system rotowania pracowników. Zasadą jest, aby każdy pracownik zebrał doświadczenia z co najmniej trzech różnych obszarów działania organizacji w ciągu dziesięciu lat pracy;
- organizuje się, tzw. „otwarte spotkania”. Pracownicy mogą brać udział w odpowiedniej części spotkania, wyrażać swoje opinie i zapoznawać się z podejmowanymi decyzjami. Jest to ważny kanał bezpośredniej komunikacji pomiędzy kierownictwem organizacji a pracownikami liniowymi;
- bezpośrednią komunikację wspomagają również rozwiązania dotyczące alokacji powierzchni biurowej. Większość powierzchni ma charakter otwarty. Stymuluje to wymianę informacji i bliską współpracę pomiędzy pracownikami, szczególnie z różnych funkcji lub pracujących nad oddzielnymi projektami¹⁵⁰.

W organizacji chcącej działać w warunkach burzliwości i zmienności, **swobodny dostęp wszystkich pracowników do pełnej informacji** powinien być podstawowym dogmatem, swoistym „wyznaniem wiary”. Dzięki traktowaniu informacji jako dobra wspólnego możliwe jest zdobywanie umiejętności i wymiana wiedzy. Takie podejście jest niezbędne, ponieważ informacja ma prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy jest łączona z inną informacją. Dopiero łączenie informacji w logiczne całości powoduje, że staje się ona prawdziwie użyteczna.

¹⁴⁸ Tamże, s. 153.

¹⁴⁹ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 231.

¹⁵⁰ P. Nesterowicz, *Organizacja.....*, wyd. cyt., s. 161-163.

Swobodny dostęp do informacji pozwala pracownikom na wszystkich szczeblach lepiej rozumieć cele działania organizacji, zadania, możliwości i ograniczenia. Dostęp do informacji pozwala tworzyć nowe idee i przekazywać najlepsze wzorce działania niż w przypadku klasycznej organizacji. W rezultacie tego zwiększa się elastyczność przedsiębiorstwa, jego zdolności do przyswajania i weryfikowania założeń o rynku, konkurencji i konsumentach. **W nowej organizacji informacja nie jest zamknięta w skarbcu, lecz krąży, ulegając zmianom, modyfikacjom i ulepszeniom.** Jest wykorzystywana nie przez jedną czy dziesięć osób, ale przez sto czy tysiąc. Jest to podejście istotnie odmienne od wielu funkcjonujących przez lata przekonań, które między innymi zakładały, że aby maksymalizować efektywność funkcjonowania i uniknąć przeładowania informacją, przedsiębiorstwo powinno ograniczać i filtrować ilość informacji.

Ad. 4) Kultura organizacji sprzyjająca zmianom

W dzisiejszych „burzliwych czasach”, w poszukiwaniu sposobów na przetrwanie, rozwój i rozwiązywanie problemów, zaczęły się wyczerpywać tradycyjne, proste rezerwy wzrostu tkwiące w czynnikach tzw., „twardych”, wymiernych (technice, technologii). Zaczyna się więc sięgać do bardziej złożonych i trudniejszych do uruchomienia możliwości tkwiących w tzw., „miękkich”, jakościowych czynnikach wzrostu. Są one ściśle związane z człowiekiem. Jednym z takich czynników, którego znaczenie w ostatnich latach stale rośnie jest **kultura organizacyjna**¹⁵¹.

Kultura organizacyjna, którą określić można jako zbiór norm i założeń przyjętych i stosowanych w praktyce przez członków organizacji, jest jednym z kluczowych czynników stymulujących (lub ograniczających) przebieg procesu zmian strategicznych w organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. Normy te, w dużej mierze nieuświadomione, determinują interakcje pomiędzy pracownikami, pomagają określić priorytety działania oraz określają systemy wartości oraz skłonność i gotowość do zmian. Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania kultury organizacyjnej, szczególnie wpływu wewnętrznych norm i modeli zachowania na ogólną efektywność organizacji, jest niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesów zmian w organizacji.

¹⁵¹ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 7.

Aby zapewnić efektywność przeprowadzanych zmian, organizacja powinna cechować się: **otwartością**, która dotyczy zarówno rozwiązań tworzonych wewnątrz organizacji, jak również idei i pomysłów spoza organizacji; dużą **samodzielnością pracowników** i przejmowaniem przez nich uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności; **ciągłością komunikacji** oraz wymiany myśli i idei pomiędzy pracownikami.

Do zbioru wartości organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia powinny ponadto należeć:

- gotowość do podejmowania ryzyka;
- akceptacja możliwości popełniania błędów;
- orientacja na wyniki¹⁵².

Gotowość do podejmowania ryzyka jest istotna z kilku powodów. Po pierwsze, bez odwagi w podejmowaniu decyzji nie jest możliwe przełamanie mechanizmu myślenia defensywnego, który hamuje pracowników w próbach komunikowania niepomyślnych wiadomości i wyrażania własnych poglądów. Po drugie, umiejętność podejmowania ryzyka jest niezbędna menedżerom. Nieposiadający jej kierownicy nie będą umieli wdrażać decyzji podważających dotychczasowe działania. Brak akceptacji dla ryzyka oznacza eliminację wielu poważnych innowacji, z których większość obarczona jest większym lub mniejszym balastem niepewności. Bez kultury organizacyjnej akceptującej możliwość niepowodzenia, żaden poważny eksperyment nie uzyska odpowiedniego wsparcia ze strony organizacji pod względem zasobów ludzkich, środków finansowych i uwagi kierownictwa.

Z gotowością do podejmowania ryzyka wiąże się druga z wymienionych wartości – **akceptacja możliwości popełniania błędów**. Istotnym jest tu jasne zdefiniowanie błędu, który będzie zaakceptowany, aby odrzucić niepowodzenia wynikające z indolencji czy zaniechania. Akceptacja dotyczy porażki projektów, które na podstawie przedstawionych argumentów uznano za obiecujące i które zostały wdrożone przy maksymalnej staranności i zaangażowaniu. Tym bardziej istotne jest silne ugruntowanie samej filozofii możliwości akceptacji popełniania błędów, która później będzie wykorzystywana przez menedżerów do oceny i klasyfikacji konkretnych projektów.

Ostatnim z istotnych elementów nowej kultury organizacyjnej jest **orientacja na wyniki**. Silny nacisk na rezultaty, osiąganie ambitnych celów i niezadowolenie ze stanu obecnego, są wymieniane jako cechy skutecznych organizacji. Istnienie takich norm

¹⁵² P. Nesterowicz, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 178.

w organizacji jest motorem napędzającym pracowników do ciągłego ulepszania tego, co robili dotychczas i prowadzi do zwiększania efektywności operacyjnej.

Gotowości do zmian i podejmowania ryzyka nie sposób stworzyć z dnia na dzień. Trzeba wielu pozytywnych doświadczeń, wielu prób i zachęt zanim pracownicy nauczą się pokonywać strach, podejmować ryzyko, a także uwierzą, iż zmiany zaprowadzą ich tam, gdzie będzie lepiej. Natura ludzka domaga się bezpieczeństwa i trudno wymagać od przeciętnego człowieka działania wbrew swojej naturze, ale tym większa jest rola przywódców którzy muszą stanąć na czele i zachęcić własnym autorytetem i przykładem do zmian.

2.2. Cechy i własności SZ jako organizacji w kontekście ich specyficznych właściwości

W procesie poszukiwania odpowiedzi *na drugie* z postawionych pytań (por. str. 135), naipierw dokonano jego dekompozycji na następujące pytania składowe:

1. Na które z członów i składników SZ jako organizacji będą w największym stopniu wpływać zidentyfikowane problemy?
2. Jakie w związku z tym cechy i własności powinny posiadać te członowie i składniki?
3. Jakimi cechami i własnościami powinny się charakteryzować SZ jako całość, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?

Następnie, wykorzystując zidentyfikowane w rozdziale 1 problemy SZ oraz narzędzie badawcze w postaci macierzy wpływu (podobne jak podczas poszukiwania odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań) odniesiono je do pięcioczłonowego modelu organizacji według L. Krzyżanowskiego stosując metodę analizy, co pozwoliło na dokonanie identyfikacji otwartego zbioru około dwudziestu pożądanych/koniecznych cech i własności SZ jako organizacji, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia, w kontekście ich specyficznych właściwości.

Potem, wyodrębnione cechy i własności zostały poddane zabiegom redukcji i syntezy. Narzędziem służącym realizacji do tych działań był arkusz oceny wartości każdej ze zidentyfikowanych cech i własności (podobny jak w poprzednim pytaniu).

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło wyodrębnić zespół nowych i mających największy wpływ na SZ przyszłości cech i własności:

1. **Budująca zdolność dokonywania zmian strategicznych;**
2. **Zarządzająca wiedzą;**
3. **Budująca nową kulturę informacyjną.**

Cechy te odnoszą się do SZ, gdyż zostały zidentyfikowane w kontekście ich specyficznych właściwości. Poniżej zostały przedstawione wszystkie ze zidentyfikowanych cech i własności w kolejności według ich ważności, zgodnie z uzyskanymi wynikami.

Następnie dokonano szczegółowej charakterystyki trzech z nich uznanych za najważniejsze i wywierające największy wpływ na SZ, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

1. **Budująca zdolność dokonywania zmian strategicznych.** Gwałtowne zmiany, których jesteśmy świadkami dotyczą również obszaru bezpieczeństwa i obronności. Zdolność dokonywania zmian strategicznych jest w przypadku SZ równie niezbędna jak w przypadku pozostałych (cywilnych) organizacji. Jednak specyficzne właściwości SZ powodują, że próby wdrażania zmian strategicznych w obszarze SZ napotykają na niespodziewane przeszkody.
2. **Zarządzająca wiedzą.** Już współcześnie żadna organizacja nie może lekceważyć problemu gromadzenia, przetwarzania, przesyłania i wykorzystania informacji. Wiedza urosła do rangi najważniejszego zasobu organizacji. Jednak specyficzne właściwości SZ powodują, że ta zdawałoby się oczywista prawda nie może dotrzeć do świadomości dowódców.
3. **Budująca nową kulturę informacyjną.** Aby zapewnić w obszarze SZ otwarty dostęp do informacji i jej swobodny przepływ, nie wystarczy dokonać kosmetycznych zmian poprzez, np. tworzenie otwartych systemów informacyjnych konieczne jest budowanie w obszarze SZ nowej kultury informacyjnej. Powinna ona zapewnić otwartość i gotowość pracowników do dzielenia się informacjami oraz do ich poszukiwania.
4. **Otwarta na zmiany w systemie bezpieczeństwa.** System bezpieczeństwa światowego znajduje się obecnie w stanie gwałtownych zmian, chyba największych w swoich dziejach. Jedynie otwarcie się SZ na nowe wyzwania, szanse i zagrożenia może im zapewnić zdolność realizacji misji i przetrwania.
5. **Reagująca na nowe zagrożenia i szanse.** Zmiana myślenia, z myślenia w kategoriach zagrożeń, typowego dla SZ epoki industrialnej, na myślenie w kategoriach szans, umożliwi SZ realizację ich misji w nowej epoce.
6. **Odrzucająca doświadczenia minionych wojen i konfliktów.** Powszechne w SZ przygotowywanie się do kolejnej wojny na podstawie doświadczeń z poprzedniej

jest najlepszym sposobem na jej przegranie. Nadmierna ufność w doświadczenia minionych wojen i konfliktów może okazać się bardziej niebezpieczna niż przeciwnik.

7. **Zdolna do kreowania pola walki przyszłości.** Odrzuceniu doświadczeń z przeszłości musi towarzyszyć budowanie bazy założeń na temat przyszłości, pola walki przyszłości i zdobycie w ten sposób wiedzy na temat przyszłych wydarzeń, która jest niezbędna do aktywnego kształtowania, kreowania przemian w obszarze bezpieczeństwa i obronności.
8. **Niebojąca się ryzyka i odpowiedzialności.** Ryzyko jest nieodłączną częścią zawodu żołnierza, bez ryzyka nie ma zwycięstwa. Jednak wyjątkowa misja SZ powoduje, że ryzyko musi towarzyszyć odpowiedzialność za życie i zdrowie innych ludzi i całego narodu.
9. **Dążąca do większej elastyczności i kreatywności.** Specyficzne właściwości SZ, takie jak: dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania oraz bezwzględne podporządkowanie i posłuszeństwo nie sprzyjają, ze swej natury, elastyczności i kreatywności. Ponieważ jednak właściwości tych nie można zmienić, gdyż stanowią one o istocie istnienia SZ, konieczne jest poszukiwanie kompromisu pomiędzy istotą SZ a wymaganiami przyszłości.
10. **Poszukująca nowych sposobów myślenia.** SZ charakteryzują się wyjątkowo konserwatywnym sposobem myślenia. Stąd poszukiwanie nowych, innych sposobów myślenia nabiera w obszarze SZ szczególnego znaczenia i jest szczególnie pilne w świetle wyzwań, szans i zagrożeń.
11. **Otwarta na otoczenie oraz nowe idee i pomysły.** SZ powinny szybko i elastycznie reagować na wszelkie zmiany w światowym systemie bezpieczeństwa oraz być w stanie przestawić się na inne tory i stale wprowadzać innowację. Aby to osiągnąć, należy czerpać z otoczenia coraz nowsze idee i pomysły. Nie można myśleć o SZ XXI w. bez refleksji nad otoczeniem: Sojuszem, Europą czy światem.
12. **Kształująca nowe modele dowódców.** Jaki powinien być lider, menedżer, dowódca przyszłości? Jakie nowe zdolności i umiejętności powinien posiadać? Na dzień dzisiejszy można powiedzieć, że dowódca jutra powinien, np.: tworzyć wspólną wizję, myśleć globalnie, wprowadzać zmiany, być profesjonalistą, lecz od wymieniania poszczególnych cech ważniejsze jest posiadanie przez organizację zdolności do ciągłego poszukiwania i tworzenie modeli odpowiednich do zmieniających się warunków otoczenia.
13. **Poszukująca nowych modeli SZ.** Uogólniając, można powiedzieć, że SZ powinny być zdolne do: utrzymania zdolności i gotowości do wypełniania swojej misji, zapewnienia bezpieczeństwa państwa, szybkiego podejmowania działań, transformacji, uczenia się, itd. Jest to zbiór otwarty, który powinien podlegać zmianom stosownym do zmian w otoczeniu.
14. **Zmieniająca swoją kulturę.** Silnie zakorzenioną w obszarze SZ kulturę przetrwania trzeba zamienić na kulturę działania. Zmiana ta musi wyjść ze zmiany

sposobu myślenia i zmiany filozofii funkcjonowania SZ. Kulturę, która przez długie lata kształtowała w obszarze SZ filozofię przetrwania i ciągłego dostosowania, trzeba odwrócić o 180⁰ i zastąpić chęcią działania, inicjowania, współtworzenia.

- 15. Tworząca nowe systemy wartości i motywacji.** Kryzys dotychczasowych wartości powoduje konieczność budowania SZ w oparciu o nowe systemy wartości. System etyczny powinny zająć miejsce kontroli, a normy zachowań powinny pojawić się w miejscu zasad. Jedną z tych wartości jest zaufanie. SZ, które budują swój system wartości na zaufaniu jako swojej głównej metodzie kontrolowania, są bardziej efektywne, bardziej twórcze, a ich funkcjonowanie tańsze.
- 16. Kształtująca specyficzne cechy psychofizyczne i charakterologiczne.** Specyficzne cele i zadania SZ oraz specyficzne warunki ich realizacji powodują konieczność kształtowania wśród ich bezpośrednich wykonawców specyficznych cech psychofizycznych i charakterologicznych, takich jak, np.: odwaga, poświęcenie, miłość do ojczyzny.
- 17. Budująca uczucia patriotyczne oraz zaangażowanie i poświęcenie w służbie.** Aby zapewnić realizację przez SZ ich misji, konieczne jest wzbudzenie wśród wykonawców postawy nadzwyczajnego zaangażowania i poświęcenia, widocznej w codziennym zachowaniu ludzi na wszystkich szczeblach organizacji oraz poczucia zgodności realizacji osobistego celu z realizacją misji SZ.
- 18. Uwzględniająca życie osobiste żołnierzy w sprawach służbowych.** Specyficzny charakter SZ sprawia, że trudno jest osiągnąć równowagę pomiędzy służbą a życiem osobistym, szczególnie jeśli przyjrzymy się im w kontekście celów i zadań SZ zidentyfikowanych w warunkach nowych wyzwań, szans i zagrożeń. Dlatego tak istotne jest promowanie w obszarze SZ atmosfery, która prowadzi do osiągnięcia pozytywnej równowagi między pracą zawodową i życiem osobistym.
- 19. Angażująca się w problemy środowiska.** Wpływ czynników środowiskowych na możliwość realizacji przez SZ ich misji powinien stanowić ważny element ich strategii. Klęski żywiołowe, katastrofy, zmiany wywołane nadmierną eksploatacją środowiska mogą powodować poważne zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa, prowadząc w niektórych przypadkach do poważnych kryzysów międzynarodowych i wojen. Stąd aktywne działanie na rzecz środowiska naturalnego jest ważną cechą SZ przyszłości.
- 20. Wdrażająca coraz nowsze systemy walki i uzbrojenia.** Gwałtowny rozwój technologii informacyjnych powoduje coraz szersze ich zastosowanie w najnowszych systemach walki i uzbrojenia. Coraz większe znaczenie technologii informacyjnych powoduje konieczność poszukiwania innych sposobów prowadzenia wojny. W niedalekiej przyszłości wojna prowadzona w sferze informacyjnej stanie się koniecznością.

Ad.1) Budująca zdolność dokonywania zmian strategicznych

Zdolność dokonywania zmian strategicznych jest w przypadku SZ równie niezbędna jak w przypadku pozostałych (cywilnych) organizacji. Wynika to głównie z charakteru współczesnych wyzwań, szans, zagrożeń militarnych i kryzysowych, ich różnorodności i zmienności oraz wynikających z nich problemów¹⁵³, np.:

- jak zerwać z doświadczeniami minionych wojen i konfliktów oraz zmienić specyficzne właściwości SZ powstałe w warunkach wojen epoki industrialnej?
- jak pozbyć się złudnych nadziei o możliwości ewolucji i adaptacji SZ z minionej epoki do warunków eskalacji turbulencji otoczenia?
- jak pogodzić konserwatywną kulturę SZ z wymogami elastyczności i kreatywności w prognozowanych warunkach?
- (...)

Jednakże, gdy w przypadku „cywilnych” organizacji wdrożenie tej cechy w życie jest bardzo trudne, to w przypadku SZ wydaje się jeszcze trudniejsze, gdyż specyficzne właściwości SZ oraz realizowana misja czynią SZ organizacją z natury mało elastyczną i podatną na zmiany.

Na podstawie przeprowadzonych badań widać wyraźnie, że specyficzne właściwości członów i składników SZ, mających rodowód typowo wojskowy, wpływają zdecydowanie negatywnie na ich zdolność dokonywania zmian strategicznych. Jedyne cechy związane z wprowadzeniem cywilnego kierownictwa nad SZ oraz z przejęciem przez SZ zadań wynikających z zewnętrznych zagrożeń kryzysowych tzn.: polityczne (cywilne) zwierzchnictwo nad sferą wykonawczą (wojskową) oraz szeroki zakres celów i zadań od - destrukcyjnych po konstruktywne, wywierają pewien pozytywny wpływ na zdolność SZ dokonywania zmian strategicznych.

Centralizacja dowodzenia i kierowania na wszystkich szczeblach struktury, dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania oraz biurokratyczna struktura i specyficzna kultura organizacyjna SZ - nie sprzyjają dokonywaniu zmian strategicznych oraz rozwojowi inicjatywy i kreatywności, niezbędnych podczas dokonywania tak głębokich zmian. Tkwiąca w każdym człowieku inicjatywa i chęć do swobodnego działania natrafia na systemowe przeszkody, które tkwią głęboko w kulturze SZ, a wynikają bezpośrednio z wykonywanych przez nie zadań i warunków w jakich te zadania są realizowane. Utrudniają zapomnienie starych

¹⁵³ Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 125.

doświadczeń, zmianę nawyków i przyzwyczajęń, rewizje poglądów, a jednocześnie przeszkadzają w otwarciu się na nowe pomysły, idee poglądy oraz budowanie nowego pakietu podstawowych zasad i umiejętności. Czynnikiem utrudniającym czy wręcz uniemożliwiającym dokonywanie zmian strategicznych jest również realizowana przez SZ misja. Skala i ranga misji SZ (zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych) powodują, że dokonywanie zbyt radykalnych zmian bez odpowiedniego zabezpieczenia może bezpośrednio zagrozić bezpieczeństwu państwa.

Niewielkie aktualnie możliwości dokonywania głębokich, fundamentalnych zmian w obszarze SZ na tle bardzo szerokiej skali i różnorodności przewidywanych zagrożeń i szans każą myśleć o **dokonywaniu zmian strategicznych** w obszarze SZ w sposób planowy i systematyczny. W etapie pierwszym (wstępnym) budowanie zdolności do dokonywania zmian strategicznych musi poprzedzać zwiększenie przez SZ swojej **elastyczności**. Gdyż to właśnie brak elastyczności w warunkach turbulentnego otoczenia jest aktualnie prawdopodobnie największą strukturalną wadą SZ.

W etapie drugim (zasadniczym), dokonywanie zmian strategicznych musi być dokonane, z jednej strony poprzez różnicowanie struktury i wydzielanie odpowiednich elementów, które powinny, opierając się na odpowiednio zaplanowanych działaniach systemowych, dokonać zmiany strategicznej jak najszybciej. Z drugiej strony, poprzez ewolucyjne przygotowanie pozostałych elementów struktury do dokonania zmian strategicznych w dłuższej perspektywie.

Na podstawie dotychczasowych rozważań widać, że zwiększenie elastyczności może się odbywać poprzez:

- ewolucję nadmiernie zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej zmierzającej w kierunku struktury dopasowującej się elastycznie do otoczenia;
- dominację stosunków współdziałania nad stosunkami zwierzchności, poszerzenie płaszczyzny współdziałania różnych sił i ludzi w organizacji;
- decentralizację kierowania i dowodzenia;
- likwidację wielu pośrednich, niepotrzebnych szczebli hierarchii organizacyjnej;
- przejście od dowodzenia opartego na wymuszaniu posłuchu do zarządzania opartego na pobudzaniu inicjatywy i kreatywności na wszelkich możliwych szczeblach.

Eliminowanie tych zasadniczych wad strukturalnych powinno zmierzać w kierunku organizacji, którą powinna cechować: **kreatywność, elastyczność, innowacyjność**. Współczesne SZ nie mogą być biernym odbiorcą impulsów płynących z otoczenia, lecz powinny same aktywnie wpływać na otoczenie, kształtować je i aktywnie tworzyć swoją przyszłość.

Ad.2) Zarządzająca wiedzą

Rosnąca złożoność, kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia, pojawianie się coraz to nowych i innych zagrożeń, szans i problemów, np.: jak zmienić sposób myślenia dowódców? jak nauczyć dowódców przewodzenia? jak nauczyć żołnierzy kreatywności i inicjatywy? oraz coraz większy wpływ jaki wywierają one na losy państw, narodów – powodują, że również przed SZ wyłania się konieczność konstruowania organizacji zdolnych do coraz sprawniejszego zdobywania wiedzy, przetwarzania i wykorzystania coraz większej liczby danych i informacji w coraz krótszym czasie.

Zmieniające się szybko otoczenie wymusza na SZ szersze otwarcie na wiedzę i zdolność jej absorbowania. Jednak specyficzne właściwości SZ powodują, że ta wydawałoby się oczywista prawda ciężko przebija się przez stare nawyki i przyzwyczajenia. Takie specyficzne właściwości SZ jak: centralizacja kierowania i dowodzenia oraz dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania na stosunkami współdziałania są przyczyną powstawania mechanizmów, które powodują: unikanie podważania decyzji kierownictwa, unikanie pokazywania błędów i wywoływania konfliktów oraz działania według zasady „niepodważania zasad”, stanowiąc przeszkodę w uczeniu się SZ jako organizacji.

Tego typu postawy prowadzą niestety do tworzenia rozumowania defensywnego – czyli takiego sposobu myślenia i postępowania, który prowadzi do unikania konfliktów, nie wychylania się z szeregu, redukcji niebezpieczeństwa, narażenia się na krytykę, kompromitację czy postawienia się w niezręcznej sytuacji. Pracownicy organizacji w której panuje rozumowanie defensywne najczęściej unikają powiedzenia wprost o problemie, który został zidentyfikowany, ponieważ boją się urazić przełożonego lub wywołać jego gwałtowny sprzeciw. I chociaż może on jednocześnie deklarować chęć otwartej komunikacji i uczenia się na własnych błędach, to w konkretnym przypadku decyduje obawa przed konfliktem. Natomiast przełożony działając według tych samych zasad, dąży do forsowania swoich pomysłów i kontrolowania sytuacji. Jest mało elastyczny, nadmiernie kontroluje swoich podwładnych, a pracownicy, aby uniknąć stresu, nie przekazują negatywnych informacji. W trakcie spotkań i pracy w grupie uczestnicy dążą do wprowadzenia swoich rozwiązań, a nie do zrozumienia innych i wypracowania wspólnych wniosków.

Czynnikiem niesprzyjającym uczeniu się w obszarze SZ są również takie właściwości jak: biurokratyczna struktura organizacyjna oraz konserwatywna kultura. A w szczególności, trwałe przypisanie funkcji urzędowych do stanowisk organizacyjnych i takie ich powiązanie, aby zapewniona była ciągłość rozkazodawstwa, podział zadań, polegający na ścisłym ustaleniu dla każdego członka instytucji tzw. sfer kompetencji, to jest obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Na zdolność adaptacji w obszarze SZ cechy „organizacja ucząca się” znaczący pozytywny wpływ wywiera jedynie: zróżnicowanie uprawnień kierowniczych poprzez wprowadzenie cywilnego nadzoru nad SZ. Powołanie cywilnego kierownictwa SZ, spowodowane niewątpliwie względami politycznymi, wywiera znaczny pozytywny wpływ na proces uczenia się SZ poprzez:

- większe otwarcie SZ na otoczenie;
- poszerzenie pola analizy strategicznej;
- napływ nowych ludzi, pomysłów, idei;
- pojawienie się elementów konkurencyjności;
- zwiększenie nacisku na kształcenie i samokształcenie się pracowników;
- wzrost znaczenia wiedzy;
- zaadaptowanie do SZ myślenia systemowego;
- wzrost odpowiedzialności i aktywności pracowników.

Koncepcja uczących się organizacji wyjaśnia szereg zjawisk i procesów zachodzących w organizacji jako procesy uczenia się, a także dostarcza systemowego modelu rozwoju potencjału uczenia się - modelu uczącej się organizacji. Jednak systemowe przeszkody na jakie w obszarze SZ natrafia proces uczenia się wymagają bardziej aktywnego podejścia do tego problemu i konstruowania oraz wdrażania w obszarze SZ **systemów zarządzania wiedzą**. Gdyż tylko świadome zarządzanie wiedzą, które koncentruje się na praktycznych aspektach jej wykorzystania, pozwala zminimalizować niekorzystne skutki wpływu specyficznych właściwości SZ na procesy uczenia się w obszarze SZ.

Wiedza staje się podstawą kreowania siły współczesnych i przyszłych SZ. Jej zasoby i sposób ich wykorzystania stają się kluczowym czynnikiem umożliwiającym SZ przetrwanie i rozwój. Zatrudnieni w niej pracownicy z odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami stają się najcenniejszym kapitałem, a **zarządzanie wiedzą najcenniejszą umiejętnością**. Przed SZ staje więc poważny problem takiej modyfikacji specyficznych właściwości swoich członków i składników, aby stworzyć organizację zdolną do coraz sprawniejszego zdobywania wiedzy, przetwarzania i wykorzystania coraz większej liczby

danych i informacji w coraz krótszym czasie. Umiejętność i determinacja we wdrażaniu tych zmian zadecydują o zdolności SZ do realizacji misji i przetrwania.

Ad.3) Budująca nową kulturę informacyjną

Tak jak w przeszłości nie do pomyślenia było funkcjonowanie SZ bez łączności, tak w warunkach współczesnych i przyszłych wyzwań, szans, zagrożeń oraz problemów, np.: jak otworzyć SZ na otoczenie?, jak zapewnić stały dopływ informacji oraz nowych idei i technologii?, jak rozwijać w obszarze SZ komunikację? nie do pomyślenia będzie funkcjonowanie SZ bez łączności i otwartego systemu informacyjnego.

Jednak SZ ze swojej natury nie sprzyjają tworzeniu otwartych systemów informacyjnych. Wymagania zachowania tajemnicy służbowej i państwowej oraz powstała na tym podłożu specyficzna kultura organizacyjna powodują naturalne utrudnienia w dostępie do informacji, co z kolei nie sprzyja jej swobodnej wymianie i utrudnia proces bezpośredniej komunikacji między pracownikami.

Praktycznie prawie wszystkie ze zidentyfikowanych specyficznych cech wpływają negatywnie na zdolność SZ do tworzenia otwartych systemów informacyjnych. Nawet różnicowanie uprawnień kierowniczych, cecha która do tej pory wywierała duży pozytywny wpływ na SZ, tym razem wpływa bardzo słabo, ale na szczęście nadal pozytywnie. Wynika to z pewnych różnic kulturowych pomiędzy sferą cywilną a wojskową. Wojskowi (niezależnie od głębokości tradycji demokratycznych w danym państwie) z reguły trudno znoszą wydawanie poleceń przez „cywili” i nawet jeżeli akceptują to oficjalnie, to nieoficjalnie ich „dusza wojskowa” buntuje się przeciwko temu.

Szczególnie negatywny wpływ wywierają jednak takie specyficzne cechy, jak: centralizacja kierowania i dowodzenia, dominacja stosunków zwierzchności nad stosunkami współdziałania oraz biurokratyczna struktura organizacyjna. Strukturalizowanie i sformalizowanie rozwiązań doprowadza do ograniczenia ich efektywności. System, zamiast być otwartym i elastycznie dostosowującym się do potrzeb organizacji, może stać się - szczególnie w sytuacjach poważnych zmian w otoczeniu i w organizacji - ograniczeniem i barierą. Jednym z najważniejszych skutków takiej sytuacji jest brak bezpośredniej komunikacji pomiędzy poszczególnymi członkami i składnikami organizacji w relacji pionowej i poziomej.

Charakterystyczny dla SZ przepływ informacji oparty przede wszystkim na przekazywaniu dokumentów (komunikacja pionowa) powoduje, że poszczególne komórki organizacyjne tworzą własne plany, które następnie przesyłają do innych w celu opiniowania. Teoretycznie powinno to tworzyć platformę do wymiany informacji. Jednak proces oparty na obiegu dokumentów prowadzi do alienacji poszczególnych komórek. Opinie przekazywane do poszczególnych koncepcji są zbiorem płytkich komentarzy dotyczących przede wszystkim procesu i formalnych stron dokumentu, a nie istoty planu, albo artykulacją własnych przekonań i opinii.

W SZ pracownicy niechętnie dzielą się informacją (komunikacja pozioma). Wynika to między innymi z traktowania informacji jako dobra o ograniczonym dostępie, którego posiadanie jest przywilejem. Rezultatem tego jest zachłanność na informację, którą się zazdrośnie strzeże przed innymi. Wynika to z braku zaufania oraz stereotypu przełożonego kontrolującego wszystko, między innymi poprzez posiadanie informacji, które są niedostępne dla innych. Dowodzą tego ugruntowane przez lata podziały wynikające z określonej struktury. Komunikacja pomiędzy działami jest utrudniona, a czasami wręcz niemożliwa. Pracownicy różnych komórek mają inne cele i nie rozumieją postaw współpracowników. Są nieufni i często nie chcą przekazywać „obcym” wiedzy i doświadczenia nabytego „u nas”. Specjalizacja prowadzi do zróżnicowania sposobów myślenia i używania odmiennego języka, co powoduje, że tworzące się oddzielne światy specjalistów rzadko naprawdę blisko ze sobą współpracują.

Aby zapewnić w obszarze SZ otwarty dostęp do informacji i jej swobodny przepływ, nie wystarczy dokonanie zmian poprzez np. tworzenie otwartych systemów informatycznych. Konieczne jest dokonanie zmian głębokich, sięgnięcie zmianami do wnętrza organizacji do jej istoty i stworzenie w obszarze SZ nowej **kultury informacyjnej**.

Informacja w obszarze SZ, w warunkach nowej kultury informacyjnej, winna stać się dobrem wspólnym, którego wzbogacenie i korzystanie z którego może być ważnym źródłem przewagi. Pracownicy SZ powinni być stale zachęceni do wymiany informacji, do tworzenia horyzontalnej komunikacji pomiędzy działaniami, departamentami, funkcjami i jednostkami. Aby taka sytuacja mogła zaistnieć, kierownictwo (dowództwo) każdej organizacji powinno aktywnie zachęcać i stwarzać możliwości do przekazywania informacji, wymiany idei i dyskusji. Wymaga to bardzo dużego zaangażowania ze strony dowództwa, dążenia do przełamywania starych zachowań i promowania nowych wzorców.

Nowa kultura informacyjna wymaga również od pracowników, aby brali na siebie odpowiedzialność za informację. Oznacza to, że każdy członek organizacji powinien wiedzieć, jakich informacji potrzebuje, aby móc efektywnie realizować swoje zadania oraz zdawać sobie sprawę z potrzeb informacyjnych innych członków organizacji. Natomiast kierownictwo organizacji powinno pomagać pracownikom w uświadamianiu wzajemnych zależności i potrzeb informacyjnych.

Tworzenie nowej kultury informacyjnej w obszarze SZ jest więc niezbędnym warunkiem stworzenia otwartego systemu informacyjnego. Stanowi to część szerszych zmian w kulturze organizacji, których rola i zakres opisane zostaną w następnym rozdziale. Nowa kultura organizacyjna zapewnia odpowiednią otwartość i gotowość pracowników do dzielenia się, jak również chłonięcia informacji i nowych doświadczeń. Dopiero na tym fundamencie mogą być tworzone konkretne rozwiązania mające stymulować przepływ informacji w obszarze SZ.

PODSUMOWANIE

Dokonując podsumowania przeprowadzonych dotychczas badań oraz uzyskanych wyników, można stwierdzić, że postawiony na tym etapie **problem badawczy** w postaci identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji w ujęciu ogólnym oraz cech i własności SZ jako organizacji w kontekście ich specyficznych właściwości został sformułowany poprawnie i rozwiązany w sposób wystarczający.

Przyjęta metoda polegająca na jednoczesnym zastosowaniu **podejścia sytuacyjnego i systemowego** w pełni spełniła pokładane w niej oczekiwania, gdyż pozwoliła na identyfikację cech i własności organizacji oraz SZ jako organizacji na tle prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń oraz dokonanie analizy wewnętrznych stosunków pomiędzy poszczególnymi członkami i składnikami organizacji. Co czyni uzyskane wyniki wiarygodnym i wartościowym, aczkolwiek ze względu na ograniczenia badawcze, niekompletnym materiałem badawczym, możliwym jednak do wykorzystania w dalszej pracy badawczej.

Dodatkową zaletą zaprezentowanego podejścia jest jego uniwersalność, gdyż umożliwia ono spojrzenie na SZ jako na typową współczesną organizację niedochodową i dopiero, patrząc z punktu widzenia „cywilnego”, znalezienie najbardziej pożądanych cech i własności SZ w kontekście ich specyficznych właściwości.

Wartość uzyskanych wyników należy ocenić jako dobrą, opartą na właściwej metodzie, zweryfikowaną w stopniu odpowiadającym możliwościom badawczym. Uzyskane wyniki w pełni spełniają stawiane wymagania i stanowią rozwiązanie pierwszego z głównych problemów badawczych oraz niezbędną podstawę merytoryczną do rozwiązania problemu dodatkowego.

Generalizując uzyskane rezultaty na tym etapie badań, można wnioskować, iż:

➤ Świat organizacji podlega dziś zmianom tak głębokim i wielopostaciowym, że w ich efekcie wyłania się rzeczywistość niepoddająca się analizie z wykorzystaniem istniejących pojęć i instrumentów teoretycznych. Przyszłość nie jest już w żadnym razie taka, jak była kiedyś. Obserwacja tych nowych zjawisk nie tylko każe nam zakwestionować szereg starych teorii, podejść i kategorii analitycznych, ale może prowadzić do **konieczności przeformułowania najbardziej fundamentalnych założeń dotychczasowej filozofii zarządzania**.

➤ Już od pewnego czasu objawia się fakt, że **organizacje wyczerpały możliwości zawarte w podstawowej zasadzie rewolucji przemysłowej** – specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych. Jesteśmy obecnie w trakcie jakościowych zmian o znacznie dalej idących konsekwencjach. Cechy tego nowego ładu są ciągle jeszcze nieznanne, ale wiadomo już, że organizacje nowego typu będą „odchudzone”, w większym stopniu oparte na pracy zespołów, bardziej związane z klientami i dostawcami, o płaskiej strukturze, elastyczne, zorientowane na jakość, o globalnej orientacji i działalności.

➤ Współcześnie przeważającym modelem organizacji jest model hierarchiczny oparty na mechanizmach kontrolnych, mający wielopoziomą strukturę, podział według określonych funkcji, zróżnicowanie stanowisk i siatki płac oraz fragmentaryczny dostęp do informacji. Mimo wielu lat funkcjonowania zarządzania przez jakość, reengineeringu i dziesiątków innych przepisów na zmiany, **gruntowna przemiana pozostaje nadal w sferze iluzji**.

➤ **Nie możemy mówić o jakimś hipotetycznym wzorcu (modelu) idealnej przyszłej organizacji**. Będzie bowiem wiele zróżnicowanych organizacji przyjmujących formy i sposoby funkcjonowania w zależności od specyficznych celów, warunków i typów działalności, środowiska społecznego i kultury wewnętrznej. Żaden model nie będzie „bardziej wzorcowy” ani „lepszy” od innych modeli, ponieważ każda z organizacji w ramach swojej grupy typologicznej będzie służyć różnym otoczeniom, a zatem będzie musiała być inna.

➤ Jeśli zatem używać pojęcia „organizacja przyszłości”, to wyłącznie jako pewnej **uogólniającej metafory**, przy pełnym zrozumieniu tych niekiedy znacznych, a czasem nawet fundamentalnych „odrębności gatunkowych”. Uwagę skupia się wówczas na takich elementach przyszłej rzeczywistości organizacyjnej, które decydować będą o jej generalnym charakterze, a nie o kształcie poszczególnych elementów. Można by zatem powiedzieć, że w tak rozumianej prognozie interesuje nas bardziej „geometria przyszłości”, czyli **cechy i własności przyszłych organizacji** i sposoby przechodzenia od jednej fazy rozwojowej do drugiej, niż „algebra przyszłości”, czyli konkretna charakterystyka stanów docelowych.

➤ **Zdolność dokonywania zmian strategicznych** jest jedną z kluczowych cech organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. Jednak w przypadku SZ możliwości jej zastosowania są utrudnione ze względu na zagrożenie jakie mogłaby wywołać praktyczna realizacja tej cechy dla realizacji przez SZ ich misji. Cecha ta w praktyce SZ powinna być wdrażana w sposób planowy i systematyczny, przez nadanie SZ w pierwszym etapie większej **elastyczności**, a dopiero później w dłuższej perspektywie powinny zostać podjęte systemowe działania mające na celu **budowanie zdolności SZ do dokonywania zmian strategicznych**.

Historia zna wiele przykładów budowania SZ od nowa w sposób nagły i niespodziewany. Były to jednak przypadki wymuszone przez okoliczności zewnętrzne np.: agresje innego państwa, rewolucje, zamachy będące wynikiem klęski polityki państwa, a nie świadome decyzje podejmowane przez władze danego kraju. Przykładem może tu być np.: budowa praktycznie od podstaw WP po odzyskaniu niepodległości w 1918 r.; LWP w trakcie i po drugiej wojnie światowej oraz armii irackiej czego świadkami jesteśmy aktualnie.

➤ **Organizacja ucząca się** jest cechą pożądaną we wszystkich organizacjach w tym i w SZ. Bez tej cechy niemożliwe jest przetrwanie w dłuższym czasie jakiegokolwiek organizacji. W pewnym minimalnym zakresie występuje ona w sposób naturalny we wszystkich organizacjach, jednak problem polega na tym, aby proces ten przebiegał świadomie i w jak najszerszym zakresie. Niestety w obszarze SZ istnieje atmosfera niesprzyjająca rozwojowi tej cechy, wynikająca z takich specyficznych właściwości SZ, jak: centralizacja kierowania i dowodzenia, dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania, biurokratyczna struktura organizacyjna, konserwatywna kultura. Sytuacja ta wymaga od kierownictwa SZ

świadomości podjęcia działań bardziej aktywnych mających na celu wdrożenie w obszarze SZ systemów **zarządzania wiedzą**.

➤ Współczesne organizacje, dążąc do przetrwania, muszą dysponować **otwartym systemem informacyjnym**, który umożliwia im utrzymywanie stałej łączności z otaczającym je środowiskiem. Jakiegokolwiek zakłócenia w przepływie informacji zarówno w jedną, jak i w drugą stronę stwarzają bezpośrednie zagrożenie dla jej przetrwania. Niestety w obszarze SZ istnieją naturalne przeszkody utrudniające otwarcie się na środowisko. Jest to zrozumiałe, gdyż wynika z misji SZ i odpowiedzialności jaka na nich ciąży, a SZ jako organizacja typowo biurokratyczna są szczególnie narażone na zamykanie i izolowanie się od środowiska.

Jednak wyzwania jakie stawia przed współczesnymi organizacjami świat, powodują, że w tym niesprzyjającym swobodnej wymianie informacji środowisku należy podjąć działania zmieniające ten stan rzeczy. Nie wszędzie i nie na wszystkich szczeblach struktury konieczna jest tak ścisła kontrola przepływu informacji. Istnieje wiele obszarów, w których można ją bez szkody dla bezpieczeństwa państwa znacznie ograniczyć, a nawet zlikwidować z korzyścią dla funkcjonowania organizacji jako całości. Tworzenie otwartych systemów informacyjnych w obszarze SZ, ze względu na ich specyfikę, trzeba zacząć od tworzenia **nowej kultury informacyjnej**.

➤ Kultura rozumiana jako zbiór norm i założeń przyjętych i stosowanych w praktyce przez członków organizacji, jest **jednym z kluczowych czynników stymulujących lub ograniczających tworzenia organizacji funkcjonującej w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia**. Jednak SZ, ze względu na swoje specyficzne właściwości, są organizacją, która posiada kulturę niesprzyjającą zmianom. Szczególnie negatywnie odbija się to na takich cechach, jak gotowość do podejmowania ryzyka i akceptacja możliwości popełnienia błędu.

Zasadniczym wątkiem zmian kultury SZ jest konieczność przemiany organizacji stabilnej, biurokratycznej o konserwatywnej kulturze, historycznie ukształtowanej do konkretnej sytuacji, w organizację o kulturze pobudzającej, inicjującej, elastycznej, innowacyjnej i uniwersalnej.

➤ zmiany zachodzą w takim tempie, że **SZ nie są w stanie dotrzymać im kroku**. Wielu obecnych kierowników (dowódców) lekceważy fakt, że systemy organizacyjne, które reprezentują, już dawno przestały właściwie funkcjonować.

Wysiłki na rzecz przeprowadzenia zmian nie przynoszą sukcesów, najczęściej z dwóch zasadniczych przyczyn:

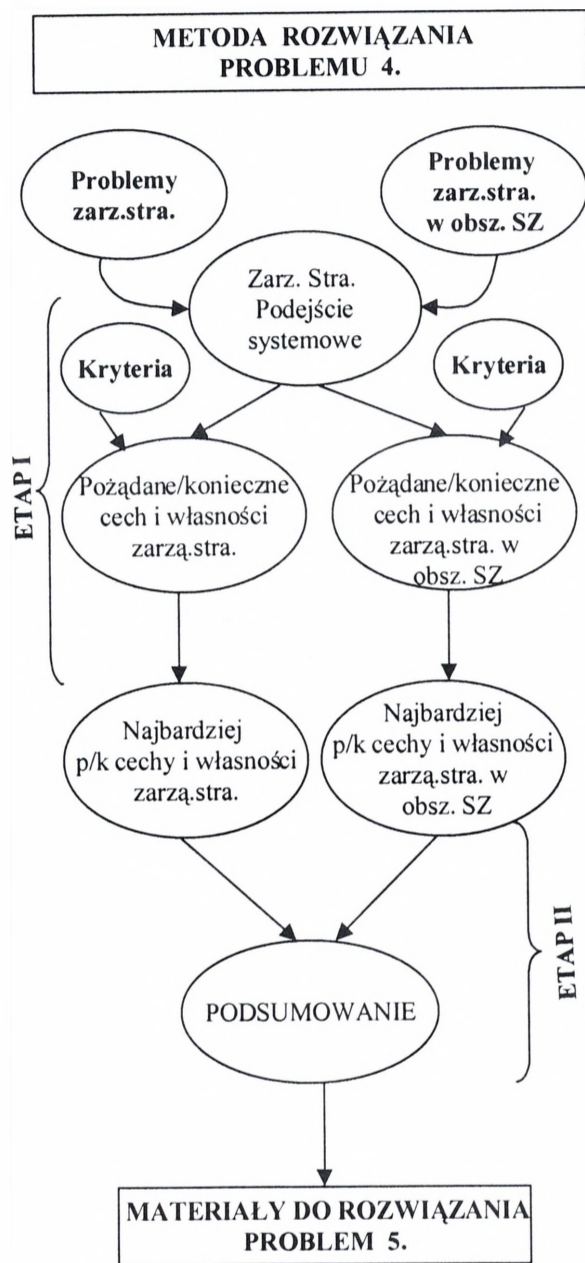
- nawet jeśli celem większości działań na rzecz wprowadzenia zmian jest zasadnicza transformacja SZ, często ich rezultat ogranicza się do kosmetycznych przesunięć w istniejącej strukturze. Tymczasem zasadnicza dynamika organizacji pozostaje niezmienną, gdyż kwestionowanie swoich podstawowych założeń organizacyjnych napawa dowódców po prostu zbyt wielką obawą;
- aspektem jeszcze bardziej osłabiającym wysiłki na rzecz zmian jest fakt, że proces, który służy realizacji zmian w istocie naśladuje, a więc i wzmacnia, wszystkie stare wzorce wymagające transformacji. Dzieje się tak w sytuacji, gdy dowódcy nie mają przekonania do konieczności zmian metod pracy, które przysporzyły im sukcesu w przeszłości, dlatego też wahają się przed wprowadzeniem radykalnych zmian w zasadniczym podejściu do działania.

Uzyskane wyniki badań pozwalają z dużą dozą prawdopodobieństwa stwierdzić, że większość ze zidentyfikowanych specyficznych właściwości SZ, wpływa zdecydowanie negatywnie na możliwość funkcjonowania w obszarze SZ zidentyfikowanych pożądanых/koniecznych cech i własności.

Jest to prawidłowość, która odnosi się do większości współczesnych organizacji niedochodowych, jednak wiele z nich podejmuje działania mające na celu poprawę swojej efektywności poprzez podejmowanie działalności przedsiębiorczej tworzącej produkty i rynki poprzednio zastrzeżone dla przedsiębiorstwa. Zjawisko to możemy obserwować np.: w szkolnictwie wyższym lub służbie zdrowia. Jest to również możliwe w obszarze SZ, jednak tylko do pewnego stopnia.

Obowiązek rozwiązania tego paradoksu, w którym z jednej strony warunki eskalacji turbulencji otoczenia wymuszają na SZ głębokie, fundamentalne zmiany z drugiej jednak realizowana misja, cele i zadania oraz wynikające z nich specyficzne właściwości ograniczają możliwości ich przeprowadzenia - spoczywa na najwyższym kierownictwie SZ i zależy od jego świadomości, woli i determinacji w przeprowadzaniu zmian - oczywiście pod warunkiem istnienia woli kierownictwa politycznego.

3. CECHY I WŁASNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W OBSZARZE SZ POŻĄDANE/KONIECZNE W WARUNKACH ESKALACJI TURBULENCJI OTOCZENIA



W niniejszym rozdziale przedstawiono rezultaty rozwiązania drugiego z zasadniczych problemów badawczych (Jakie cechy i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ można zidentyfikować jako pożądane/konieczne w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?). Wyniki badań ujęto w postaci listy pożądanych/koniecznych cech i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Cel ten został osiągnięty w dwóch etapach: naipierw, wykorzystując zidentyfikowane w rozdziale 1 problemy zarządzania strategicznego oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ odniesiono je do cech konstytuujących zarządzanie strategiczne, co pozwoliło na zidentyfikowanie otwartego zbioru pożądanych/koniecznych cech i własności zarządzania strategicznego oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Następnie, uwzględniając kryterium wpływu na zdolność przetrwania, kryterium wpływu na zdolność rozwoju, kryterium w postaci kosztów mierzonych koniecznością wdrożenia cechy lub własności oraz głębokość

i zakres zmian spowodowanych jej wdrożeniem, wybrano najbardziej pożądane/konieczne cechy i własności zarządzania strategicznego (w tym w obszarze SZ) w ujęciu ogólnym oraz zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście jego specyficznych właściwości. Funkcją tego etapu badań wobec głównego problemu badawczego było: znalezienie odpowiedzi na jeden z najważniejszych problemów składowych (nr 4) oraz

stworzenie niezbędnej podstawy merytorycznej do rozwiązania problemu składowego nr 5 nadającego pracy charakteru użyteczności w obszarze sił zbrojnych. Ze względu na trwający obecnie proces restrukturyzacji SZ RP zabieg ten nadaje pracy istotny wymiar praktyczny.

Realizacja badań w tej fazie doprowadziła do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania pomocnicze:

1. Jakie pożądane/konieczne cechy i własności **powinno posiadać zarządzanie strategiczne (w tym w obszarze SZ) w ujęciu ogólnym**, aby skutecznie rozwiązywać problemy wynikające z warunków eskalacji turbulencji otoczenia ?

2. Jakie pożądane/konieczne cechy i własności **powinno posiadać zarządzanie strategiczne w obszarze SZ w kontekście jego specyficznych właściwości**, aby skutecznie rozwiązywać problemy wynikające z warunków eskalacji turbulencji otoczenia?

3.1. Cechy i własności zarządzania strategicznego (w tym w obszarze SZ) w ujęciu ogólnym

W procesie poszukiwania odpowiedzi *na pierwsze* z postawionych pytań, najpierw dokonano jego dekompozycji na następujące pytania składowe:

- 1) Na które cechy i własności konstytuujące zarządzanie strategiczne będą w największym stopniu wpływać zidentyfikowane problemy?
- 2) Jakiego w związku z tym charakteru powinny te cechy i własności nabrać?
- 3) Jakimi cechami i własnościami powinno się charakteryzować zarządzanie strategiczne?

Następnie, wykorzystując zidentyfikowane w rozdziale 1 problemy zarządzania strategicznego oraz narzędzie badawcze w postaci macierzy wpływu (rys. 23), odniesiono je do cech konstytuujących zarządzania strategicznego wg C. Rutkowskiego¹⁵² stosując metodę analizy, co pozwoliło na dokonanie identyfikacji otwartego zbioru kilkunastu pożądanych/koniecznych cech i własności zarządzania strategicznego w ujęciu ogólnym, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

¹⁵² C. Rutkowski, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 94 -95.

		STRUKTURA OPISU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO					
		PODEJŚCIE SYSTEMOWE - CECHY KONSTITUTYWNE					
		PODMIOT	PROBLEM	PODSTAWA	CEL	FUNKCJE
PROBLEMY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	Jak zapewnić organizacji przetrwanie w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia?						
	Jaka wizję przyszłości kreować?						
	Jak określić misję organizacji w warunkach nowych, innych wyzwań, szans i zagrożeń						
	Jakie cele strategiczne określić do realizacji?						
	Jaką strategię realizować?						
	Czy dokonywać zmian strategicznych?						

Opracowanie własne

Rys. 23. Macierz identyfikacji pożądanych/koniecznych cechy i własności zarządzanie strategicznego

W kolejnym etapie lista wyodrębnionych cech i własności została poddana zabiegom redukcji i syntezy. Narzędziem służącym realizacji tych działań był arkusz oceny wartości każdej ze zidentyfikowanych cech i własności zarządzania strategicznego (poniżej).

Kryteria	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Cechy i własności				
Cecha lub własność 1	O11	O12	O13	O14
Cecha lub własność 2	O21	O22	O23	O24
Cecha lub własność n	On1	On2	On3	On4
Waga kryteriów	W1	W2	W3	W4

Kryterium wyboru dla oceny zidentyfikowanych cech i własności uczyniono:

1. Wpływ na zdolność przetrwania;
2. Wpływ na zdolność rozwoju;
3. Koszty mierzone koniecznością wdrożenia zidentyfikowanej cechy lub własności;
4. Głębokość i zakres zmian w organizacji spowodowanych wdrożeniem cechy lub własności.

Wagom poszczególnych kryteriów przyporządkowano wartości od 1 do 3. Wartość poszczególnych cech i własności określono w skali od 1 do 5.

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło na wyodrębnienie cech i własności mających największy wpływ na zarządzanie strategiczne w perspektywie średnioterminowej. Cechy i własności przedstawia poniższa lista:

1. **Rozwijające kreatywności organizacji;**
2. **Przenoszące główny wysiłek organizacji w kierunku wypełniania misji społecznej;**
3. **Rozwijające kapitał społeczny organizacji;**
4. **Kreujące przywódców.**

Poniżej zostały scharakteryzowane wszystkie ze zidentyfikowanych cech i własności zarządzania strategicznego w kolejności według ważności, zgodnie z uzyskanymi wynikami. Następnie dokonano szczegółowej charakterystyki czterech z nich uznanych za najważniejsze i wywierające największy wpływ na organizację w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

1. **Rozwijające kreatywność wewnątrz i na zewnątrz organizacji.** Kreatywność i innowacyjność są nie tylko integralną częścią postępowania i pracy pojedynczych ludzi, ale również niezbędnym elementem walki o przetrwanie i realizację misji przez organizację w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. Jeśli zdołamy wbudować podejście innowacyjne w strukturę organizacji, pokierujemy właściwie pracownikami, stworzymy system pracy zespołowej i określimy metody wspólnej

pracy, podejście to stanie się naturalnym elementem kultury organizacji, pracy, nastawienia pracowników i „nowego wymiaru działania”¹⁵³.

2. **Przenoszące główny wysilek organizacji w kierunku wypełniania misji społecznej.** Współcześnie, coraz częściej wskazuje się, że zysk nie jest jedynym i najważniejszym celem istnienia organizacji. Organizacja jako element społeczeństwa czerpie z niego swoje zasoby, ale również posiada w stosunku do niego coraz większe zobowiązania. Coraz częściej wskazuje się na potrzebę innego społecznego podejścia do celów organizacji i oceny jej działalności.
3. **Rozwijające kapitał społeczny organizacji.** Dbłość o rozwój potencjału ludzkiego w organizacji stanowi w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia jeden z podstawowych warunków jej sukcesu i jest odpowiedzią na większość z jej problemów. Współczesne organizacje, świadome znaczenia zasobów ludzkich, tworzą coraz bardziej sprzyjające warunki ich doskonalenia i wydają na ten cel znaczne sumy pieniędzy.
4. **Kreujące przywódców.** Nowe warunki, w jakich działają organizacje zmieniły wymagania stawiane kierownictwu najwyższego szczebla. Szczególnie wzrosły wymagania dotyczące umiejętności przewodzenia, tworzenia wizji, zespołów i społeczności oraz zarządzania strategicznego. Umiejętność przewodzenia, działania w sposób systemowy i integrujący oraz zarządzania strategicznego staje się coraz bardziej niezbędna we współczesnych organizacjach.
5. **Zmieniające sposób myślenia w organizacji.** Rozwiązanie problemów organizacji i zarządzania strategicznego wymaga myślenia nowego, niekonwencjonalnego, lateralnego, opartego na twórczym przewidywaniu rozwoju rzeczywistości, zorientowanego na cele możliwe do osiągnięcia w perspektywie długofalowej, na poszukiwaniu obszarów aktywności.
6. **Zmieniające stosunek organizacji do przeszłości i przyszłości.** Doświadczenia, nawyki i przyzwyczajenia z przeszłości coraz częściej stają się przeszkodą na drodze ku przyszłości i zagrażają przetrwaniu organizacji oraz jej zdolności do wypełniania misji. Dlatego rolą zarządzania strategicznego w tej sytuacji jest możliwie jak najszybsze zerwanie z przeszłością i stworzenie warunków do kreowania wyobrażenia o przyszłości.
7. **Inspirujące dokonywanie zmian strategicznych.** Zdolność do przygotowania i przeprowadzenia zmiany strategicznej coraz szybciej staje się wartością samą w sobie oraz koniecznym już, a nie tylko pożądanym elementem strategicznej kultury organizacyjnej. Coraz powszechniej też jest owa zdolność wskazywana jako miernik nowoczesności organizacji oraz wskaźnik jej szans przetrwania¹⁵⁴.
8. **Przygotowujące najwyższe kierownictwo organizacji (zarząd) do działania w prognozowanych warunkach.** Zarząd współdziała z radą nadzorczą w sprawowaniu polityki, opracowując scenariusze rozwoju i warianty celów strategicznych, dokonuje dekompozycji celów kierunkowych na cele taktyczne oraz na zadania dla jednostek organizacyjnych. Stąd coraz większego znaczenia

¹⁵³ F. Hesselbein, (i in.), *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 104.

¹⁵⁴ C. Rutkowski, Rozdział I, [w:] *Zarządzanie strategiczne w siłach powietrznych.....*, wyd. cyt., s. 36.

nabiera właściwe przygotowanie zarządu do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

9. **Określające relacje pomiędzy sferą polityki i zarządzania.** Relacje pomiędzy sferą polityki i zarządzania układają się w praktyce bardzo różnie. Zależy to od wielu czynników, w tym także od cech osobowościowych ludzi, którzy działają w tych organach, od ich kompetencji intelektualnych - zwłaszcza innowacyjnych, wyobraźni i dynamizmu. Jest to obszar realizacji zarządzania strategicznego, bardzo podatny na wpływy każdej ze stron.
10. **Określające społeczne aspekty funkcjonowania organizacji.** Ścisłe związki organizacji z otoczeniem, a szczególnie ze społeczeństwem czynią w każdym przypadku pilnym i fundamentalnym problem ułożenia wzajemnych stosunków. Stąd rolę zarządzania strategicznego powinno być nadanie tym stosunkom wymiaru odpowiedniego do prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń.
11. **Określające kulturowe fundamenty organizacji.** Wzrastająca z każdym rokiem rola kultury organizacji powoduje konieczność takiego ułożenia fundamentów kulturowych każdej organizacji, aby nie zagrażały one jej przetrwaniu i stymulowały rozwój. Wobec prognozowanych wyzwań, szans i zagrożeń nadchodzi czas głębokich zmian w kulturze organizacji, odrzucenia balastu dotychczasowej kultury i tworzenia nowej.
12. **Tworząca system wartości zgodny z realizowaną misją.** Misja i system wartości organizacji zapewniają jej stabilną pozycję wobec wyzwań i konieczności zmian, a jednocześnie ograniczają wewnętrzne napięcia i niepokoje w organizacji. System wartości organizacji określa kulturę organizacji, która z kolei stanowi zachętę do podejmowania pracy w firmie przez pożądaną specjalistów i ukierunkowuje ich zachowania w pracy. Organizacje przyszłości potrzebują ludzi, którzy wniosą do niej nie tylko wymagane umiejętności. Organizacje potrzebują ludzi o określonym profilu, takich, którzy będą pasować do kanonów ich kultury pracy¹⁵⁵.
13. **Kierujące zasobami kapitału ludzkiego i wiedzy w organizacji.** Kapitał ludzki jest tak samo elementem bogactwa narodów, jak praca, kapitał i ziemia. W związku z tym przyszła ekonomiczna i strategiczna przewaga będzie należała do organizacji, które w sposób najbardziej efektywny będą umiały przyciągnąć, rozwijać oraz utrzymywać w swoich szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku. Podejmowanie decyzji w tym zakresie należy do działań o najwyższym znaczeniu dla organizacji.
14. **Poszukujące nowych modeli w nowych warunkach.** Przeważającym obecnie modelem organizacji jest model hierarchiczny oparty na mechanizmach kontrolnych, mający wielopoziomą strukturę, podział według funkcji. Ogromna fala zmian zaskoczyła także organizacje, które, poszukując od lat nowych modeli, ciągle znajdują się na rozdrożu. Zasadniczą kwestią dla organizacji jest dziś odpowiedź na pytanie, jak utrzymać się na fali zmian i nie rozbić się o skały?¹⁵⁶

¹⁵⁵ F. Hesselbein, (i in.), *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 198.

¹⁵⁶ Tamże, s. 121.

15. Powołujące nowe, ogólne struktury kierownicze i wykonawcze. Zmiany w strategii, kulturze, procesach wymagają zmian w strukturze organizacji, a szczególnie zmian jej struktur kierowniczych i wykonawczych, gdyż struktury kierownicze z minionej epoki nie mogą sprawnie zarządzać w nowych warunkach. Szczególnie wzrosły wymagania dotyczące dynamiczności, odpowiedzialności, umiejętności, inicjatywy, umiejętności wykorzystania szans, zdolności twórczych.

Ad.1) Rozwijające kreatywności organizacji

Kreatywność polega na kojarzeniu i wykorzystywaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli i pomysłów. Kreatywność nie jest przywilejem elit, ale jest niezbywalną cechą natury ludzkiej, zmusza do odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą. Kreatywność polega na odkrywaniu nowych znaczeń w różnych dziedzinach życia i doświadczenia oraz niekonwencjonalnemu łączeniu ich z sobą¹⁵⁷.

„Nie możemy liczyć jedynie na wielkie wizje geniuszy, ponieważ te trafiają się rzadko..., niech każdy z nas stara się rozświetlić mrok choćby najmniejszym światełkiem”¹⁵⁸.

Rozwój kreatywności organizacji rozpoczyna się od rozwoju kreatywności jednostek; nowe idee i pomysły rodzą się najpierw z motywacji i eksperymentów pracujących w nich ludzi oraz ich wiary we własne umiejętności.

Myślenie i procesy tworzenia nowych koncepcji wymagają intelektualnej elastyczności, nieszablonowego postrzegania zjawisk i procesów organizacyjnych. Ludzie kreatywni i twórczy charakteryzują się na ogół niekonwencjonalnym sposobem myśleniem i podejścia do stojących przed nimi problemów, są ostrożni w swoich opiniach i konsekwentni w działaniach. Wszelkie dodatkowe przedsięwzięcia podejmują z powodu osobistego zainteresowania, ambicji oraz poczucia odpowiedzialności i zaangażowania. Są to dla nich motywy na ogół bardziej istotne, niż na przykład presja ze strony przełożonego czy wysokie wynagrodzenie.

Równie ważnym w stymulowaniu kreatywności jest wpływ najbliższego otoczenia jednostki, panujący wokół klimat społeczno-psychologiczny. Ciepłe, przyjazne i elastyczne, choć jednocześnie intelektualnie wymagające, środowisko sprzyja wysokiemu poziomowi kreatywności. Klimat sprzyjający porozumiewaniu się i współdziałaniu oraz przychylny dla nowych pomysłów, sprzyja sukcesom indywidualnym i organizacyjnym.

¹⁵⁷ M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 12.

Tam, gdzie panuje nieufność, brak jest porozumienia, gdzie ogranicza się autonomie jednostki, a cele nie są jasno sprecyzowane, kreatywność i innowacyjność nie występują na szerszą skalę.

Kreatywność i innowacyjność są nie tylko integralną częścią postępowania i pracy pojedynczych ludzi (kadry kierowniczej, specjalistów, szeregowych pracowników), ale również **niezbędnym elementem funkcjonowania (przetrwania i realizacji misji) organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia**. Istotne jest, aby kreatywność w wymiarze jednostkowym przekładała się na kreatywność organizacji jako całości.

Zatem w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia organizacje muszą działać kreatywnie, z wyprzedzeniem w stosunku do otoczenia, muszą przenosić swój główny wysiłek intelektualny w obszar **kreowania wizji przyszłych pożądaných stanów**, obrazów przyszłości i branż, ustalać prawdopodobne przebiegi zdarzeń, ukierunkowywać swoją aktywność na przyszłość i dzięki temu aktywnie rozwiązywać pojawiające się problemy zarządzania strategicznego¹⁵⁹, np.:

- jak przetrwać w prognozowanych warunkach?
- jak najlepiej wypełniać misję społeczną?
- jak kreować przyszłość?
- (...)

Myślenie kreatywne, to myślenie w kategoriach **nowych koncepcji organizacji przyszłości, nowych form relacji organizacji z otoczeniem**, których wypracowanie i wprowadzenie wymaga często radykalnych zmian, burzenia zastanych układów, struktur, postaw i poglądów. Myślenie to nie może być więc zachowawcze, reaktywne, lecz transcendentne, aktywne, radykalne, przedstawiające działalność organizacji na nowe tory. Jego podstawą powinno być rozwinięcie twórczych zdolności i talentów wszystkich pracowników w celu sformułowania wspólnej wizji, projektowania zmian i skoncentrowania wysiłków dla ich wprowadzenia w życie bez zaburzeń dla funkcjonowania organizacji¹⁶⁰.

Organizacje kreatywne nie mogą więc dążyć do zachowawczości i homeostazy, lecz muszą tworzyć warunki dla twórczej adaptacji i rozwoju. Ich oddziaływanie na otoczenie ma co prawda charakter marginalny, powinny jednak rozwijać swój strategiczny system działania, by lepiej służyć temu otoczeniu, a zarazem sobie¹⁶¹.

¹⁵⁸ Tamże, s. 11.

¹⁵⁹ Zob. problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 114.

¹⁶⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

Ad.2) Przenoszące główny wysiłek organizacji w kierunku wypełniania misji społecznej.

Następstwa szybkiego wzrostu gospodarczego zarówno dla środowiska naturalnego, jak i dla ludzi, budzą coraz większy niepokój w krajach rozwiniętych już od wielu lat. Krytykę dotychczasowego wzorca rozwoju i dyskusję nad przyszłością rozwoju gospodarczego świata rozpoczął na początku lat 70. raport Klubu Rzymskiego pt. *Granice wzrostu*. Główną tezą tego raportu było stwierdzenie, że jeśli nie nastąpi zmiana dotychczasowych wzorców i trendów rozwoju ludzkości, produkcji żywności, produkcji przemysłowej, zanieczyszczenia środowiska, to w okresie kilkudziesięciu lat należy oczekiwać osiągnięcia przez ludzkość granic możliwości dalszego wzrostu gospodarczego, dotarcia do granic potencjału ekosfery i załamania światowej gospodarki. W dyskusji nad przyszłością rozwoju gospodarczego, jaka rozgorzała po opublikowaniu tego raportu, postuluje się zmianę stosunku człowieka do przyrody, zasobów naturalnych, zmianę modelu konsumpcji, a także proponuje się poszukiwanie nowych stylów życia człowieka i funkcjonowania organizacji.

Kolejne opracowywane raporty rozwijały wcześniejsze tezy mówiące o materialnych barierach wzrostu, ale również wskazywały, że prawdziwymi barierami wzrostu są bariery polityczne, społeczne, kulturowe, organizacyjne oraz te, które tkwią w człowieku.

Jednym z pierwszych, który podjął się rozwiązania tego problemu, był H. I. Ansoff. Już w 1979 roku w swojej książce *Strategic Management* wprowadził pojęcie *organizacja służąca otoczeniu* (OSO), rozumiejąc pod tym pojęciem przedsiębiorstwa i instytucje niedochodowe, łącznie jako przynależne do klasy organizacji których zasadniczą funkcją jest dostarczanie dóbr i/lub usług społeczeństwu. Klasa OSO obejmuje według Ansoffa przedsiębiorstwo, szpital, uniwersytet, kościół oraz świadczące usługi agencje rządowe¹⁶². Współcześnie, coraz więcej autorów wskazuje na realizację misji społecznej jako wartość, zaznaczając przy tym, że sama opłacalność (zysk - wyrażona wskaźnikami ekonomicznymi) nie jest właściwym celem organizacji. „Konsekwencją rodzenia się nowej świadomości o dostatku jest utrata centralnej pozycji przedsiębiorstwa, które ten dobrobyt zapewniło. Przedsiębiorstwo traci swój wizerunek cudownej „maszyny do robienia pieniędzy” i coraz częściej jest uważane za hamulec realizacji nowych wartości

¹⁶¹ M.W. Grudniewski, J.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 45-50.

¹⁶² H. I. Ansoff, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 31-32.

społecznych”¹⁶³. Coraz częściej dostrzega się też, że wyniki działalności przedsiębiorstw są zarówno pozytywne, jak i negatywne. Od przedsiębiorstw oczekuje się zaprzestania działań szkodliwych, dostarczania potrzebnych wyrobów i usług bez zysku, przejmowania odpowiedzialności za postęp społeczny.

„Społeczeństwo nie może wziąć z przedsiębiorstwem rozwodu. Musi ponieść straty, jeśli przedsiębiorstwo nie produkuje koniecznych zysków, musi ubożeć, jeśli przedsiębiorstwo nie odnosi sukcesów w sferze innowacji i wzrostu”¹⁶⁴.

Przytoczone stwierdzenia ukazują potrzebę innego (społecznego) podejścia do celów organizacji i oceny jego działalności oraz celów przeobrażania i doskonalenia organizacji. Takie podejście uważa się za pożądane dla budowania długofalowego sukcesu organizacji.

Na konieczność prospołecznych zachowań przedsiębiorstw wskazuje również tzw. *manifest z Dawos*, przyjęty na III Europejskim Sympozjum Zarządzania w 1973 r., w którym możemy znaleźć następujące zalecenia:

- „zawodowym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest **służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu** oraz równoważyć ich sporne interesy;
- (...) kierownictwo przedsiębiorstwa ma **służyć społeczeństwu**. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zapewniać przyszłym generacjom wartość życia środowisko. Powinno wykorzystać wiedzę i środki, jakie są mu powierzone dla dobra społeczeństwa;
- świadczenie usług kierownictwa przedsiębiorstwa wobec klientów, pracowników, kapitałodawców i społeczeństwa jest tylko wtedy możliwe, gdy egzystencja przedsiębiorstwa jest długoterminowa i zapewniona. Konieczne są tu wystarczające zyski przedsiębiorstwa. **Zysk przedsiębiorstwa jest zatem koniecznym środkiem, a nie ostatecznym celem kierownictwa**”¹⁶⁵.

Na skutki mieszania celów i środków w przedsiębiorstwie zwraca uwagę również Ch. Handy: „Powiedzenie, że zysk jest środkiem do innych celów, a nie celem samym w sobie, nie jest semantyczną grą słów, jest poważnym argumentem moralnym. Wymaganie nie jest celem”¹⁶⁶.

Szczególną uwagę, ze względu na odniesiony sukces, warto zwrócić na przedsiębiorstwa japońskie, które od początku były pomyślane jako instytucja społeczna,

¹⁶³ J. Lichtarski, *Obszary i przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 1999, s. 390.

¹⁶⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994, s. 413.

¹⁶⁵ Cyt. za: T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994, s. 80-81.

¹⁶⁶ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 132.

utworzona w celach społecznych i służąca sprawie narodowej. Jako organizacja społeczna, w której człowiek jest celem, a pieniądź środkiem. Która nie istnieje dla samej siebie, ale jest ważnym ogniwem ekonomicznym w łańcuchu wzajemnie powiązanych instytucji społecznych. Dlatego też jej cele określone są z punktu widzenia całego łańcucha instytucji¹⁶⁷.

Wzrost krytycyzmu wobec działalności organizacji powoduje, że rządy, środki masowego przekazu, związkowcy, uczeni, obywatele, konsumenci, pracownicy coraz częściej żądają **społecznej odpowiedzialności organizacji, a szczególnie przedsiębiorstw**. Od rządów oczekuje się natomiast, nasilenia kontroli nad działalnością gospodarczą.

Po wpływie presji społeczeństwa rozczarowanego dotychczasową postawą organizacji, cele społeczne zostały dodane do celów produkcyjnych, finansowych, rynkowych, konkurencyjnych. Dobre relacje organizacji z państwem i społeczeństwem coraz częściej są warunkiem ich przetrwania i rozwoju. W wyniku krytyki rośnie też świadomość menedżerów, że jeśli organizacje nie będą rozwijały się zgodnie z interesem społecznym, to społeczeństwo nasili krytykę, odwróci się od nich, nałoży restrykcyjne regulacje prawne. Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że organizacja najlepiej zabezpiecza swój rozwój, dbając o interes społeczny oraz opierając swoje stosunki z różnymi grupami otoczenia na dialogu i zaufaniu.

Ad. 3) Rozwijające kapitał społeczny w organizacji

Organizacja jest tak dobra, jak zatrudnieni w niej ludzie, ich wiedza, **przedsiębiorczość, kreatywność, chęć do współpracy i nauki**. Dlatego rozwój potencjału ludzkiego (kapitału społecznego) w organizacji stanowi w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia jeden z podstawowych warunków jej sukcesu i jest odpowiedzią na problemy zarządzania strategicznego¹⁶⁸, np.:

- jak przeciwdziałać niekorzystnym skutkom zmian społecznych wywołanych procesami globalizacji?
- jaki system wartości budować w organizacji?
- jak pozyskać ludzi (ich serca i umysły) do wprowadzania zmian?
- jak pogodzić aspiracje i potrzeby różnych grup pracowników?
- (...)

¹⁶⁷ G. Gregory, *Japońska filozofia zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1986 nr 4-6.

¹⁶⁸ Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 114.

Teza, że ludzie są najważniejszym czynnikiem sukcesu organizacji, nie jest nowa. Zarządzanie personelem przeszło jednak w ciągu ostatnich lat znaczną ewolucję. W tradycyjnym modelu zakładano, że pracownicy nie chcą pracować i że zadaniem zarządzania jest maksymalne ich wykorzystanie. W modelu *human relation* przyjmuje się, że pracownicy powinni być zadowoleni, zadaniem zaś zarządzania jest ich dobre traktowanie. Od początku lat 80. lansowany jest model *human resource*. Zakłada on, że pracownicy chcą realizować cele, w których formułowaniu współuczestniczyli, a zadaniem zarządzania w tym modelu jest przede wszystkim podniesienie poziomu odpowiedzialności, kreatywności, wysiłku intelektualnego pracowników¹⁶⁹.

Według R. Harrisa: „Największą różnicą między przedsiębiorstwami minionej epoki a współczesnymi korporacjami nie są ich produkty czy stosowane w procesach wytwórczych urządzenia, ale ludzie, którzy wykonują pracę, sposób w jaki to robią, to, dlaczego w ogóle pracują i czym jest dla nich praca¹⁷⁰”.

Współczesne organizacje, świadome znaczenia zasobów ludzkich w rozwoju, tworzą coraz bardziej sprzyjające warunki ich doskonalenia, wydają na ten cel znaczne sumy pieniędzy oraz zatrudniają konsultantów z zewnątrz. W warunkach, gdy kapitał ludzki ma decydujący wpływ na sukces organizacji, działy kadr organizacji przybierają strategiczny charakter i awansują do pozycji zajmowanej kiedyś przez finanse i marketing.

Wyraźny wzrost znaczenia kapitału społecznego organizacji pod kątem efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji, a zwłaszcza jej możliwości przeżycia jest jeszcze potęgowany poprzez tendencję przekształcania nowoczesnych organizacji w organizacje oparte na wiedzy (kapitale intelektualnym). Co powoduje, że w organizacjach najczęstszym punktem odniesienia staje się społeczność tworzących ją ludzi oraz przywiązuje się coraz większą uwagę do takich cech pracowników, jak: **zaufanie, przyjaźń, duma, zaangażowanie, poczucie przynależności, lojalność, harmonia i wzajemne opiekowanie się**. Im bardziej obydwie formy kapitału są specyficzne dla danej organizacji, tym prawdopodobieństwo przetrwania jest większe.

W organizacjach przyszłości, pracowników należy traktować jako jednostki mające własną godność, sprawiedliwie wynagradzać, pobudzać do rozwoju, informować, umacniać przywiązanie do organizacji. Szczególną uwagę należy przywiązywać do tego, aby pracownicy byli ludźmi wartościowymi, związanymi mocno z organizacją oraz

¹⁶⁹ Z. Wiśniewski, *Zarządzanie kadrami i strategia przedsiębiorstwa w koncepcjach zachodnich*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1992 nr 8.

¹⁷⁰ Cyt. za: D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998, s. 8.

zdającymi sobie sprawę z konieczności własnego rozwoju. Tylko środki opierające się na zaufaniu, a nie biurokratyczne przepisy, mogą stworzyć warunki do budowy kapitału społecznego organizacji.

Decydująca rola przypada tutaj kadrze kierowniczej, która musi się nauczyć przede wszystkim słuchać ludzi, wsłuchiwać się w nastroje załogi, uczyć się rozumieć motywy działania pracowników, odkrywać główne przesłanki światopoglądowe ich zachowania oraz kształtować systemy wartości i motywacji¹⁷¹.

Ad. 4) Kreujące przywódców

Zagadnienie roli kadry kierowniczej w procesie zmian przewijało się już we wcześniejszych rozważaniach, szczególnie we wstępie podczas uzasadnienia konieczności zmiany paradygmatów. W tym miejscu celowe jest zwrócenie uwagi na rysujący się kierunek przeobrażania roli kierownictwa. Generalnie polega on na przechodzeniu od tradycyjnego zarządzania (wypełnianie funkcji kierowniczych) do przewodzenia, od rozwiązywania problemów bieżących (taktycznych, operacyjnych) do rozwiązywania problemów strategicznych¹⁷², np.:

- jak skutecznie realizować misję organizacji?
- jaką wizję zmian strategicznych stworzyć?
- jak realizować strategię?
- jaki nowy sposób myślenia wdrażać w organizacji?
- (...)

Zdolność przewodzenia staje się coraz ważniejsza we współczesnych organizacjach, a w miarę jak wzrasta zmienność, burzliwość oraz tempo zachodzących w otoczeniu zmian, wzrasta rola przywódcy a maleje kierownika (menedżera, dowódcy).

Najogólniej rzecz ujmując, według J.F.Bolta, różnica polega na tym, że **menedżerowie** są w większym stopniu zaangażowani w udzielaniu odpowiedzi na pytanie „Jak coś zrobić”, skupiając się na krótkim okresie i zajmując się bezpośrednimi efektami, podczas gdy **przywódcy** koncentrują się na wizji, misji, zamyśle strategicznym i marzeniach¹⁷³.

¹⁷¹ L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 104.

¹⁷² Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 114.

¹⁷³ F. Hesselbein, (i in.), *Lider przyszłości. Nowe wizje i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997, s. 172.

Bardziej szczegółowego porównania zarządzania i przywództwa dokonał J.P.Kotter¹⁷⁴. Według tego autora, zarządzanie ma na celu osiągnięcie zaplanowanych celów poprzez:

- planowanie i budżetowanie;
- organizowanie i zarządzanie personelem;
- kontrolowanie i rozwiązywanie problemów.

Z kolei podstawowym celem przywództwa jest kreowanie zmian, na które składa się:

- kreślenie i komunikowanie wizji przyszłości;
- pozyskiwanie ludzi na rzecz wizji;
- motywowanie i inspirowanie ludzi.

Kotter uważa, że dobrzy kierownicy opracowują plany, opierając się na dedukcji, dzięki czemu osiągają zaplanowane rezultaty, natomiast **liderzy wytyczają kierunki działań, tworzą wizję firmy i jej strategię**. Kierownicy organizują działania i zajmują się właściwym wykorzystaniem pracowników, **liderzy zaś dobierają pracowników poprzez przekazywanie im wizji organizacji i ustalanie działań, jakie mają podjąć dla jej osiągnięcia**¹⁷⁵.

W sposób zbliżony do Kottera, przywództwo charakteryzuje S.R. Covey, który do podstawowych funkcji przywódcy zalicza:

- określenie kierunku;
- korelowanie;
- uprawnianie¹⁷⁶.

Określenie kierunku wyraża się w wizji i misji przyszłości. Autor podkreśla przy tym, że wizja i misja powinny uwzględniać potrzeby klientów i innych interesariuszy. Dzięki temu określenie kierunku łączy system wartości i wizję z potrzebami różnych grup interesu.

Korelowanie ma spowodować, że struktura organizacyjna, systemy i procesy wzmocniają rolę misji i wizji i zaspokajanie potrzeb klientów oraz innych interesariuszy. Autor zwraca uwagę, że takie zespolenie następuje wówczas, gdy pracownicy rzeczywiście rozumieją potrzebę zmiany, są silnie zaangażowani w realizację przyszłej wizji, uczestniczą w pracach mających na celu kształtowanie i usprawnianie struktur i systemów

¹⁷⁴ R. Hale, P. Whitlam, *Towards the Virtual*, s. 141.

¹⁷⁵ D. C. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 111.

działania, które pozwalają na zaspokajanie potrzeb. Spełnienie wymogów w zakresie zaangażowania pracowników stanowi podstawę, na której opierają się zmiany.

Uprawnianie polega na wydobywaniu ludzkich talentów, pomysłowości, inteligencji i kreatywności, i na włączaniu ich w procesy realizacji wspólnej misji i wizji. Konieczne jest też stałe śledzenie osiąganych efektów i podejmowanie niezbędnych zmian w kierunkach działań, tak aby w sposób ciągły realizować misję.

Zarówno Kotter, jak i Covey, określając zadania przywódców, kładą nacisk na formułowanie i artykułowanie wizji przyszłości oraz inspirowanie, mobilizowanie i umożliwianie działań uczestników dla wprowadzania wizji w życie. Covey podkreśla także potrzebę zespolenia wszystkich składników dla realizacji wizji i misji.

Przewodzenie zmianom wiąże się jednak również, a może przede wszystkim z przyjęciem postawy sprzyjającej **kreowaniu zmian**. D. K. Carr, wraz z zespołem autorskim, wymieniają takie postawy, opierając się na doświadczeniach praktyki. Ich zdaniem, liderzy:

- wykorzystują możliwość wprowadzania zmian wszędzie tam, gdzie jest to konieczne;
- opracowują wizję zmian;
- zapewniają skuteczną komunikację;
- zajmują się każdym aspektem funkcjonowania organizacji;
- wykazują się aktywnością i zaangażowaniem;
- aktywnie zarządzają wdrożeniem zmiany¹⁷⁷.

Wymienione postawy zawierają się w przyjętym w literaturze określeniu wizjonerskiego przywództwa¹⁷⁸. Jego istota leży w umiejętności **zharmonizowania potencjału ludzi uczestniczących w procesie zmian**, w umiejętności wskazania wizji zmian, zmobilizowania wszystkich członków organizacji do wdrażania zmian oraz ich motywowaniu i inspirowaniu. **Rola przywódcy opiera się więc na łączeniu, jednoczeniu odrębnych działań, składników (zasobów) w coś wspólnego, w podzielane przez wszystkich wartości i nadawaniu tym działaniom, zasobom wspólnego kierunku.**

¹⁷⁶ F. Hesselbein (i in.), *Lider przyszłości...*, wyd. cyt. s. 160-161.

¹⁷⁷ D. C. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem...*, wyd. cyt., s. 112.

¹⁷⁸ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 173-175.

3.2. Cechy i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście jego specyficznych właściwości

W procesie poszukiwania odpowiedzi *na drugie* z postawionych pytań (por.str.170), naipierw dokonano jego dekompozycji na następujące pytania składowe:

- 1) Na które z cech i własności konstytuujących zarządzanie strategiczne w obszarze SZ, będą w największym stopniu wpływać zidentyfikowane problemy?
- 2) Jaki charakter powinny w związku z tym te cechy i własności przyjąć?
- 3) Jakimi cechami i własnościami powinno się charakteryzować zarządzanie strategiczne w obszarze SZ?

Następnie, wykorzystując zidentyfikowane w rozdziale 1 problemy zarządzania strategicznego w obszarze SZ oraz narzędzie badawcze w postaci macierzy wpływu (podobne jak w poprzednim pytaniu), odniesiono je do cech i własności konstytuujących zarządzania strategicznego wg C. Rutkowskiego stosując metodę analizy, co pozwoliło na dokonanie identyfikacji otwartego zbioru kilkunastu pożądanых/koniecznych cech i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ, w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia, w kontekście jego specyficznych właściwości.

Potem, wyodrębnione cechy i własności zostały poddane zabiegom redukcji i syntezy. Narzędziem służącym realizacji tych działań był arkusz oceny wartości każdej ze zidentyfikowanych cech i własności (podobny, jak w poprzednim pytaniu).

Zastosowanie powyższej techniki badawczej pozwoliło wyodrębnić zespół najważniejszych, mających największy wpływ na zarządzanie strategiczne w obszarze SZ przyszłości, cech i własności:

1. **Budujące kreatywność w obszarze SZ;**
2. **Budujące kapitał społeczny w obszarze SZ;**
3. **Kreujące postawy przywódcze wśród dowódców.**

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki zidentyfikowanych kilkunastu cech i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ, a następnie szerszej scharakteryzowano trzy z nich uznane za najważniejsze.

1. **Budujące kreatywność w obszarze SZ.** Budowanie kreatywności w obszarze SZ, podobnie jak pozostałych organizacji, rozpoczyna się od rozwoju kreatywności jednostek, jednak specyficzne właściwości SZ jako organizacji nie sprzyjają niestety jej rozwojowi. Kultura organizacyjna SZ jest przykładem kultury

konserwatywnej opartej na bezwzględnym podporządkowaniu i posłuszeństwie oraz przymusie, co znacznie utrudnia rozwój kreatywności indywidualnej, a w konsekwencji organizacyjnej.

2. **Budujące kapitał społeczny w obszarze SZ.** Kultura organizacyjna oparta na bezwzględnym podporządkowaniu i posłuszeństwie oraz przymusie, w warunkach coraz nowszych, innych wyzwań, szans i zagrożeń nie wystarczy do zapewnienia organizacji zdolności do realizacji misji i przetrwania. Za pomocą rozkazów, nakazów i kar ludzi nie można zmusić do kreatywności, przedsiębiorczości i inicjatywy, konieczne jest budowanie kultury organizacji opartej na nowym, innym kapitale społecznym.
3. **Kreujące postawy przywódcze wśród dowódców.** We współczesnych SZ w nadmiernym stopniu występuje dowodzenie opierające się na rozkazywaniu i kontrolowaniu oraz bezwzględnym podporządkowaniu i posłuszeństwie na wszystkich szczeblach struktury. Tymczasem prognozowane warunki wymuszają większą decentralizację kierowania oraz współdziałanie i budowanie naturalnego autorytetu opartego na umiejętnościach i zaufaniu.
4. **Zmieniające sposób myślenia dowódców.** Ukształtowane w warunkach epoki przemysłowej, systemów totalitarnych oraz wojen totalnych myślenie nie odpowiada już warunkom państwa demokratycznego, społeczeństwa obywatelskiego i wojen informacyjnych. Stąd konieczność radykalnej zmiany sposobu myślenia dowódców, a ponieważ jest to najtrudniejszy element każdej zmiany, stąd kłopoty współczesnych SZ z dokonaniem radykalnych zmian wydają się coraz bardziej zrozumiałe.
5. **Kreujące przyszłości SZ.** Niesprzyjające specyficzne właściwości nie mogą być usprawiedliwieniem dla braku kreatywności SZ w ogóle. Znajdujące się w stanie eskalacji turbulencji środowisko, wymusza na organizacjach w tym oczywiście i SZ zachowania kreatywne, stwarzając zagrożenia dla ich egzystencji. SZ muszą kreować swoją przyszłość, kształtować pola walki oraz modele organizacji.
6. **Dążące do odrzucenia doświadczeń minionych wojen i konfliktów.** W warunkach wojen informacyjnych epoki postindustrialnej doświadczenia wojen totalnych epoki przemysłowej stają się zupełnie nieprzydatne i stwarzają zagrożenie dla przetrwania. Im szybciej zostaną zapomniane, tym większe są szanse realizacji misji i przetrwania w nowych, innych warunkach epoki postindustrialnej.
7. **Inspirujące SZ do zmian strategicznych.** Nowe, inne wyzwania, szanse i zagrożenia stwarzają sytuację, w której: dotychczasowe, ewolucyjne zmiany w obszarze SZ są niewystarczające; posiadana wiedza, umiejętności, procedury-przestarzałe; czas dostępny do przygotowania - zbyt krótki. Skutkiem tego, istnienie SZ oraz ich zdolność do realizacji misji bez głębokich, strategicznych zmian jest zagrożone.
8. **Przygotowujące SG do działania w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.** Najwyższym kierownictwem SZ (zarządem) jest Sztab Generalny do którego kompetencji należy podejmowanie wszystkich decyzji o najwyższym znaczeniu dla

organizacji – jej przetrwania, realizacji misji i osiągnięcia najważniejszych celów. Dlatego od zdolności SG do zmian, kompetencji, wiedzy zależy przetrwanie SZ, a jedną z najważniejszych funkcji zarządzania strategicznego powinno być przygotowanie SG do działania w prognozowanych warunkach.

9. **Doskonalące relacje pomiędzy cywilnym kierownictwem a SG.** Podstawą działania SG są decyzje, dyrektywy polityczne podejmowane przez ministra ON. Zarządzanie strategiczne realizowane jest na pograniczu, pomiędzy ministrem ON a szefem SG. Stąd jakość i sprawność wzajemnych relacji ma decydujące znaczenia dla przebiegu tego procesu. Doświadczenie podpowiada, że w praktyce relacje te układają się bardzo różnie i zależą od wielu czynników, w tym także od cech osobowościowych ludzi. Stąd przebieg tych relacji powinien być przedmiotem stałej troski zarówno ze strony ministra, jak i szefa SG.
10. **Otwierające SZ na otoczenie.** Każda organizacja jest podmiotem działania wyodrębnionym z otoczenia. Jednak nie oznacza to niezależności od niego; przeciwnie, żadna organizacja nie mogłaby bez niego przetrwać. Z otoczenia bowiem czerpie i dla niego przetwarza najróżniejsze zasoby. W obszarze SZ ze względu na ich specyfikę istnieje skłonność do izolowania się SZ od otoczenia. Dlatego jednym z zadań zarządzania strategicznego powinno być przeciwdziałanie temu niebezpiecznemu zjawisku.
11. **Określające rolę SZ w społeczeństwie.** Misją SZ jest służenie społeczeństwu/narodowi, ponieważ jednak pojęcie interesu społecznego/narodowego zmienia się wraz z dynamicznie zmieniającą się sytuacją w wymiarze lokalnym, subregionalnym, regionalnym i globalnym. Rola SZ również musi się zmieniać i wymaga ciągłego definiowania od nowa.
12. **Określające kulturowe fundamenty SZ.** Kultura organizacji, będąc pewną niedostrzegalną właściwością, wpływa na procesy zachodzące w organizacji oraz na jej związki z otoczeniem, przejawiając się w zachowaniach oraz reakcjach zarówno poszczególnych członów i składników organizacji, jak i jej całości, jest nieodzownym składnikiem procesu realizacji misji przez SZ i powinna sprzyjać jej realizacji.
13. **Tworząca systemy wartości.** Dbłość o dobrą kondycję zdrowotną, podnoszenie sprawności fizycznej i wysokiego poziomu merytorycznego kształcenia żołnierzy w zakresie wiedzy ściśle wojskowej, nie wystarczy już, aby kształtować sprawnie działające SZ. Dla osiągnięcia takiego efektu konieczne jest również dążenie do podnoszenia kwalifikacji społeczno-moralnych i tworzenie systemów wartości zgodnych z realizowaną misją.
14. **Kreujące zasoby kapitału ludzkiego i wiedzy.** Współczesne środki walki opierają się na najnowszej technice i są wspomagane komputerowymi systemami, które umożliwiają ludziom coraz bardziej efektywne i precyzyjne działanie. Ale nawet najdoskonalsze systemy nie wyeliminują ludzi. Stąd gromadzenie i zarządzanie kapitałem ludzkim oraz wiedzą jest jedną z najważniejszych cech zarządzania strategicznego.

15. Wdrażające w obszarze SZ elementy konkurencyjności. Z powodu coraz większych trudności tzw. instytucji niedochodowych z przystosowaniem się do coraz bardziej zmiennego i burzliwego środowiska wiele z nich wprowadza do swojego działania elementy konkurencyjności w celu poprawy efektywności swojego działania np. szpitale, uniwersytety. Jest to również możliwe i potrzebne w obszarze SZ, jednak ze względu na konserwatywny charakter SZ oraz realizowaną misję wdrażanie elementów konkurencyjności musi przebiegać w ograniczonym zakresie.

Ad.1) Budujące kreatywność w obszarze SZ

Kreowanie nowych pomysłów i idei w obszarze SZ nie jest łatwe. Stworzenie akceptowalnej przez wszystkich, przejrzystej i jednoznacznej, choć jednocześnie otwartej i elastycznej wizji przyszłości organizacji, wymaga umiejętności radzenia sobie z konserwatywną naturą, specyficznymi właściwościami oraz ludzkimi słabościami. Jednak w obszarze SZ jest to zadanie szczególnie trudne i wymagające szczególnych zabiegów ze względu na sprzeczności jakie zachodzą pomiędzy specyficznymi właściwościami SZ a prognozowanymi wyzwaniami, szansami i zagrożeniami oraz wynikającymi stąd problemami¹⁷⁹, np.:

- jak kreować pole walki przyszłości?
- jak kreować swoją przyszłość?
- jak reagować na rozwój SZ innych państw?
- jak rozwijać swoją kreatywność?
- (...)

Zidentyfikowane specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ wpływają na ogół pozytywnie na ich zdolność do budowania kreatywności. Podejmowanie generalnych decyzji dotyczących: zasadniczych zmian w zakresie realizacji misji, wyboru kierunku rozwoju SZ i ich modernizacji, wprowadzania nowych rodzajów uzbrojenia, wymagają wiedzy, kreatywności i innowacyjności wspierają wśród pracowników postawy cechujące się samodzielnością, aktywnością i odpowiedzialnością.

Jednak w procesie budowania kreatywności wewnętrznej w obszarze SZ podstawowa trudność polega na tym, że SZ są organizacją z natury scentralizowaną, przywiązującą dużą wagę do hierarchii i sprawowania kontroli, co implikuje ich skłonność do standaryzacji i uniformizacji. A czym bardziej odpowiedzialność za podejmowane decyzje jest scentralizowana, tym mniejsze są szanse na wystąpienie inicjatywy twórczej.

¹⁷⁹ Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 125.

Rozwijanie kreatywności w obszarze SZ wymaga więc przede wszystkim, częściowej rezygnacji ze sprawowanej kontroli (decentralizacji) na poszczególnych szczeblach kierowania (dowodzenia).

Również typowa dla SZ biurokratyczna struktura o konstrukcji sztabowo-liniowej nie sprzyja rozwojowi kreatywności. Kiedy ludziom ogranicza się swobodę podejmowania decyzji i nie obarcza się ich odpowiedzialnością za wykonanie pracy, wtedy są mniej skłonni do ujawniania własnych pomysłów i wprowadzania nowych, ulepszonych metod pracy.

Kolejnym czynnikiem, który w zasadniczym stopniu utrudnia rozwijanie kreatywności w obszarze SZ, jest kultura organizacyjna. Wzorce, idee, sposoby myślenia i procedury które dominują w obszarze SZ, nie sprzyjają niestety rozwojowi kreatywności i innowacyjności ponieważ zostały ukształtowane pod wpływem specyficznego dla SZ bezwzględego podporządkowania i posłuszeństwa opartego na przymusie oraz dominacji stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania.

Na podstawie tego krótkiego przeglądu widać wyraźnie, że budowanie kreatywności i innowacyjności w obszarze SZ jest bardzo trudne, gdyż większość ze specyficznych właściwości SZ wpływa negatywnie na ich rozwój. Jednak wobec wyzwań, szans i zagrożeń, jakie stawia przed organizacjami (SZ) świat, jest to sytuacja grożąca utratą zdolności do realizacji misji oraz zagrażająca przetrwaniu państwa i wymagająca od kierownictwa SZ energicznego poszukiwania sposobów na rozwiązanie tego paradoksu.

Wydaje się, że poszukiwania te powinny zmierzać w kierunku SZ, które:

- mają możliwie zdecentralizowaną strukturę i procedury działania;
- sprawiają, że pracujący w nich ludzie są kształceni i nagradzani;
- mają charakter otwarty, elastyczny i przyjazny;
- kształtują atmosferę wzajemnego wspierania się i przemyślanego ryzyka;
- popierają wszelkie formy porozumiewania się i współpracy pomiędzy różnymi członkami i składnikami SZ;
- doceniają i nagradzają jakość pracy we wszystkich obszarach działania;
- zachęcają ludzi do stawiania sobie celów.

Natomiast, zdaniem C. Rutkowskiego rozwiązanie powyższego paradoksu, wymaga jeszcze głębszych zmian, wymaga poszukiwania **nowego paradygmatu zarządzania w obszarze SZ, a przede wszystkim – nowej świadomości i innych zdolności kierowników (dowódców)**. Koniecznością staje się budowanie kreatywności

zewnątrznej SZ i przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar kreowania wizji przyszłych, pożądanych stanów oraz projektowania dróg do nich prowadzących¹⁸⁰.

SZ muszą być kreatywne w takim stopniu, w jakim ich środowisko jest burzliwe, zmienne, nieprzewidywalne i zagraża ich egzystencji. Aby stawić czoła zagrożeniom oraz wykorzystać szanse, SZ muszą kreować swoją przyszłość, kształtować pole walki przyszłości oraz model SZ.

Ad.2) Budujące kapitał społeczny w obszarze SZ

Skuteczne zarządzanie (dowodzenie) w obszarze SZ wymaga coraz doskonalszych rozwiązań organizacyjnych i sięgania coraz głębiej w strukturę SZ, w stronę tzw. „czynnikiów miękkich”. Naukowcy z różnych ośrodków w SZ RP¹⁸¹ już od dłuższego czasu przejawiają zainteresowanie systemem niepisanych norm, wartości i wynikających z nich wzorców zachowań, usiłując znaleźć nowe sposoby podejścia do rozwiązywania problemów organizacyjnych w obszarze SZ, np¹⁸² .:

- jak przeciwdziałać niekorzystnym skutkom zmian społecznych w obszarze SZ?
- jakie nowe systemy wartości tworzyć i rozwijać w obszarze SZ?
- jaki model dowódcy tworzyć i promować w obszarze SZ?
- (...)

Specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ nie wpływają na ogół negatywnie na zdolność SZ do tworzenia kapitału społecznego, a nawet mu sprzyjają. Ochrona i obrona interesów narodu, zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa stwarzają pozytywne przesłanki do tworzenia i budowania takich elementów kapitału społecznego, jak: poczucie dumy i przynależności, harmonii i odpowiedzialności oraz zaufania, przyjaźni i lojalności. Jednak widoczny wzrost zainteresowań praktyków (dowódców) powyższą problematyką natrafia na pewne systemowe przeszkody.

Głównymi barierami budowania kapitału społecznego w obszarze SZ, są zidentyfikowane we wstępie specyficzne właściwości SZ jako organizacji. Właściwości te nie sprzyjają budowaniu nowych wartości i norm, koniecznych w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia, a wręcz go utrudniają.

¹⁸⁰ C. Rutkowski, Rozdział I [w:] *Zarys zarządzania strategicznego* ..., wyd. cyt., s. 34.

¹⁸¹ Patrz działalność naukowo-badawcza Katedry Strategii AON w latach 2000 - 2004.

¹⁸² Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 127.

Tak charakterystyczna dla SZ centralizacja kierowania i dowodzenia na wszystkich szczeblach struktury utrudnia budowanie a czasami wręcz niszczy samodzielność, wiarę we własne siły, motywację. Wzmacniając i promując jednocześnie wśród pracowników postawy zachowawcze, konserwatywne i asekuranckie.

Wyjątkowo sztywny podział pracy i wąska specjalizacja w strukturze biurokratycznej o konstrukcji sztabowo-liniowej powodują co prawda rozwój lojalności i odpowiedzialności ale jednocześnie zabijają odwagę, przedsiębiorczość i inicjatywę.

Natomiast dominacja i podporządkowanie oparte na przymusie są przyczyną zaniku współdziałania, współpracy i zaufania powodując jednocześnie zamykanie się pracowników w swoim własnym świecie oraz ograniczanie swojej aktywności do minimum niezbędnego do przetrwania.

W SZ, jak w każdej organizacji o sztywnej strukturze organizacyjnej, często występuje rywalizacja i walka o władzę. Nadmierne, często nieuzasadnione ambicje odgrywają rolę destrukcyjną wobec całej organizacji i nie sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego, a często wręcz go niszczą. Obawa przed utratą prestiżu często ma wpływ przy decydowaniu o nowej idei lub przeciw niej, a obawy o własne stanowisko i możliwości awansu rodzą niechęć do nowych rozwiązań.

Rozwój kapitału społecznego w obszarze SZ, stanowi dziś jeden z podstawowych warunków zachowania zdolności do realizacji misji. SZ są tak dobre jak zatrudnieni w nich ludzie, w tym wyznawane przez nich wartości i przestrzegane normy. Dlatego administrowanie personelem, tak charakterystyczne dla SZ, już w dzisiejszych czasach nie wystarcza. **Działy kadr muszą rozszerzyć swoje funkcje, przekształcić się w centra kreowania przedsiębiorczości, inicjatywy, tworzyć pracownikom warunki sprzyjające rozwojowi, zwiększać ich samodzielność, wiarę we własne siły, szacunek i zaufanie dla siebie i innych, dyscyplinę wewnętrzną i odpowiedzialność.** Współczesnym i przyszłym SZ, podobnie jak i wszystkim organizacjom, potrzebny jest przede wszystkim intelektualny wysiłek pracowników, ich pomysłowość, kreatywność i przedsiębiorczość. Ludzi można zmusić do posłuszeństwa i wykonywania prac rutynowych, natomiast nie da się ich zmusić do twórczego myślenia. Zawodzą tu tradycyjne, charakterystyczne dla SZ instrumenty motywacyjne. Pracownicy zapewnią organizacji rozwój, gdy sami odczują wewnętrzną potrzebę pracy, jeśli dostrzegą sens swojego działania i warunki samorealizacji. Kapitału społecznego nie da się stworzyć za pomocą rozkazów, nakazów, przepisów. Aby wydobyć z pracowników to co w nich najcenniejsze, trzeba czegoś więcej.

Ad.3) Kreujące postawy przywódcze wśród dowódców

Wielu autorów, podejmując kwestię zmian strategicznych, wysuwa jednocześnie tezę o niezdolności współczesnych kierowników (menedżerów, dowódców) do zmian. Według nich, do przygotowania i przeprowadzenia zmian strategicznych w organizacji, konieczni są całkiem nowi, inni ludzie.

Problem ten dotyczy również przeprowadzania zmian w obszarze SZ. Coraz bardziej burzliwe i zmienne otoczenie, coraz inne, nowe wyzwania oraz coraz mniej czasu na podjęcie decyzji stawiają przed nowymi dowódcami coraz wyższe wymagania oraz coraz więcej problemów¹⁸³, np.:

- jak zmobilizować całą organizację do walki o przetrwanie?
- jak pozyskać ludzi do wprowadzania zmian?
- jaki model dowódcy stworzyć i promować w obszarze SZ?
- jak zmienić mentalność dowódców i nauczyć ich nowych wzorców kierowania¹⁸⁴?
- (...)

Nowe warunki, w jakich działają dziś i będą działać SZ w przyszłości, zmieniają wymagania stawiane kierownictwu najwyższego szczebla. Szczególnie wzrosły wymagania dotyczące odpowiedzialności, odwagi, umiejętności, pracy zespołowej, zdolności motywowania, szerokich horyzontów, zdecydowania w podejmowaniu trudnych zadań, inicjatywy, zdolności twórczych, umiejętności wykorzystywania szans oraz przewodzenia.

Tymczasem we współczesnych SZ w nadmiernym stopniu występuje kierowanie (dowodzenie) opierające się na rozkazywaniu, dyrygowaniu i kontrolowaniu, w niedostatecznym zaś przywództwo, co skutkuje specyficzną kulturą organizacyjną w obszarze SZ i ich małą podatnością na zmiany.

Dominująca rola dowodzenia w obszarze SZ, wynika przede wszystkim z ich ukształtowanych w epoce industrialnej właściwości, które preferują autorytarne formy kierowania, marginalizując role podwładnych w procesie podejmowania decyzji i stawiając ich jednocześnie w roli biernych wykonawców. Negatywnym skutkiem tej sytuacji jest marnotrawienie olbrzymiego potencjału intelektualnego i społecznego tkwiącego w pracownikach, którego dowodzenie nie jest w stanie wyzwolić i wykorzystać dla organizacji (SZ).

¹⁸³ Patrz problemy zidentyfikowane w wyniku prowadzonych badań na str. 127.

Dla przetrwania i utrzymania przez SZ zdolności do realizacji misji niezbędne będzie **przekształcenie typowego dowódcy w przywódcę**, który będzie potrafił: stworzyć wizję przyszłości organizacji, pozyskać ludzi na rzecz jej realizacji oraz stworzyć system motywowania i inspirowania ludzi na rzecz zmian.

Potrzebne jest więc dowodzenie/przewodzenie oparte na współdziałaniu, które oznacza, że dowódcy rezygnują z hierarchicznej struktury władzy i przyznają podwładnym większą swobodę w podejmowaniu decyzji, pomagają im w zdobyciu wiedzy, inspirują ich do aktywności i kreatywności, dzięki własnej wizji i energii.

Sprostanie temu wyzwaniu będzie dla wielu współczesnych dowódców trudne, gdyż wymagać będzie nie tylko nowej wiedzy, ale także zmiany mentalności i stylu kierowania (dowodzenia). Będą oni musieli więcej czasu i uwagi poświęcić podwładnym, czyniąc ich swoimi partnerami, a zarazem czynnikami rozwoju i sukcesów organizacji. Będą musieli zaakceptować tę oczywistą prawdę, że nowoczesne dowodzenie/przewodzenie nie oznacza rozkazodawstwa, a jego siła nie płynie już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na wyróżniających umiejętnościach.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania wskazują, że postawiony na tym etapie **problem badawczy** w postaci identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności zarządzania strategicznego w ujęciu ogólnym oraz cech i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście ich specyficznych właściwości został sformułowany poprawnie i rozwiązany w sposób wystarczający.

Przyjęta metoda polegająca na zastosowaniu **podejścia sytuacyjno-systemowego** do zarządzania strategicznego i wykorzystaniu w tym celu zidentyfikowanych przez C. Rutkowskiego cech i własności konstytuujących zarządzanie strategiczne, w pełni spełniła pokładane w niej oczekiwania, gdyż pozwoliła na identyfikację cech i własności zarządzania strategicznego w obszarze SZ w kontekście całości procesu kierowania SZ oraz dokonanie analizy wewnętrznych stosunków pomiędzy jego poszczególnymi szczeblami.

¹⁸⁴ Już od kilku lat odpowiedzi na te i inne podobne pytania próbuje znaleźć zespół pracowników Katedry Strategii AON pod kierownictwem C. Rutkowskiego.

Natomiast zastosowanie metody (jako sposób rozwiązania problemu) polegającej na identyfikacji cech i własności przy wykorzystaniu zidentyfikowanych wcześniej problemów zarządzania strategicznego pozwoliło na poszerzenie badań o kwestie systemowo nadrzędne, uzyskanie większego obszaru oraz ukazanie otrzymanych wyników w szerszym kontekście sytuacyjnym.

Wartość uzyskanych wyników należy ocenić jako dobrą, opartą na właściwej metodzie, zweryfikowaną w stopniu właściwym możliwościom badawczym. Uzyskane wyniki w pełni wyczerpują stawiane wymagania i stanowią rozwiązanie drugiego z głównych problemów badawczych oraz niezbędną podstawę merytoryczną do rozwiązania problemu dodatkowego.

Podsumowując uzyskane rezultaty, na tym etapie badań, można wnioskować, iż:

➤ Zarządzanie dzisiejszymi organizacjami staje wobec dramatycznych wyzwań, jakie niesie przyszłość. Owe wyzwania dotyczą na równi planety Ziemi, jak i organizacji. Coraz więcej osób zarówno naukowców, jak i praktyków, zdaje sobie sprawę, że **zarządzanie znalazło się na rozdrożu**.

➤ W obliczu narastającej eskalacji turbulencji otoczenia funkcjonujące do tej pory paradygmaty zarządzania strategicznego coraz częściej nie sprawdzają się, stając się zagrożeniem dla przetrwania organizacji. Koniecznością staje się zatem poszukiwanie nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w praktyce. Ta nowa rzeczywistość podważa samą filozofię dotychczasowego zarządzania i powoduje konieczność dokonania **fundamentalnych zmian w wielu obszarach teorii i praktyki zarządzania strategicznego**.

➤ Nadchodzi rewolucja w zarządzaniu strategicznym. Dzisiejsze zarządzanie często zawiera w sobie balast przeszłości. Uwolnienie się od niego jest trudne, ale niezbędne. Konieczne staje się przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar **kreowania wizji przyszłych, pożądaných stanów oraz projektowania dróg do nich prowadzących**. Widać wyraźnie, że przyszłość będzie wymagała nowego spojrzenia na rzeczywistość. Nie można cały czas oglądać się za siebie, musimy rozejrzeć się wokół i stanąć twarzą w twarz ze zmienioną rzeczywistością.

➤ O przyszłości niczego nie można powiedzieć ze 100% prawdopodobieństwem z jednym wyjątkiem – będzie z pewnością odmienna od terażniejszości. Wielu kierowników (dowódców) skoncentrowanych na bieżących problemach, ze stanu aktualnego, stara się wyprowadzić koncepcje na przyszłość. Zawsze będzie to tylko szukanie odpowiedzi na wyzwania przeszłości, co nie pozwoli zająć korzystnej pozycji w zasadniczo nowych

przyszłych realiach. To oznacza, że nietrafne są wszelkie koncepcje strategiczne stanowiące ekstrapolację dotychczasowych trendów, procesów rozwojowych. Przystosowują one organizację do sytuacji, która w istocie nie może się zdarzyć. Są niezbędne staje się w tym celu **wymyślanie, projektowanie, kreowanie przyszłości** przez organizację przyszłości. Kształtowanie kreatywnych organizacji rozpoczyna się od rozwoju kreatywności jednostek; nowe idee i pomysły rodzą się najpierw z motywacji i eksperymentów pracujących w nich ludzi oraz ich wiary we własne umiejętności.

Jednak kształtowanie kreatywności w obszarze SZ jest zadaniem niezwykle trudnym i natrafia w obszarze SZ na systemowe przeszkody, które wynikają ze sprzeczności jakie zachodzą pomiędzy specyficznymi właściwościami SZ a prognozowanymi wyzwaniem i wynikającymi stąd problemami.

➤ Świącąca triumfy **ideologia globalnej konkurencji** jest coraz częściej **kwestionowana**, gdyż narzuca wszystkim obszarom życia tradycyjną logikę prowadzenia działalności gospodarczej, ignorującą aspekty ludzkie i ekologiczne oraz nie jest zdolna, aby reagować na obecne zmiany i potrzeby ludzkości. Nadmiar konkurencji wywołuje szereg negatywnych skutków od wyraźnej przewagi systemów i narzędzi nad ludźmi po ograniczenie demokracji we wszelkich jej przejawach.

Coraz większą popularność zyskuje za to idea **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**, które pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób je tworzących. Takie przedsiębiorstwo możemy nazwać, za H. I. Ansoffem - **organizacją służącą otoczeniu (OSO)**. Zastąpi ono przedsiębiorstwo w dzisiejszym jego rozumieniu, tj. organizację konkurującą.

Idea społecznej odpowiedzialności organizacji wskazuje na realizację misji społecznej jako najwyższej wartości i cel jej istnienia, zaznaczając przy tym, że sama opłacalność nie jest jedynym i najważniejszym celem organizacji. Konsekwencją tego nowego podejścia jest utrata centralnej pozycji przedsiębiorstwa, które ten dobrobyt zapewniało na rzecz organizacji niedochodowych.

➤ Dalszy rozwój myśli o zarządzaniu i społeczeństwie wymagać będzie nowych pomysłów na zorganizowanie stosunków społecznych. Niezbędne jest zatem stworzenie **nowego postindustrialnego społeczeństwa**, które charakteryzować się powinno, m.in.: radykalną zmianą poglądów oraz stereotypów myślenia i działania; odrzuceniem ortodoksyjnych postaw i nastrojów; odmasowieniem i indywidualizacją, poszukiwaniem nowych wzorców, idei i koncepcji życia.

➤ Aby w tych nowych warunkach przetrwać, organizacja musi rozwijać mechanizmy tworzące **kapitał społeczny**. Od dość dawna w literaturze przedmiotu stawiana jest teza, że w większości współczesnych organizacji nie jest on właściwie wykorzystywany. Stanowi olbrzymi zasób, którego umiejętne wykorzystanie będzie decydowało o przetrwaniu i rozwoju organizacji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia. Problem ten dotyczy szczególnie SZ, których specyficzne właściwości, takie jak np.: centralizacja kierowania i dowodzenia, dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania utrudniają budowanie, a w skrajnych przypadkach powodują wręcz obumieranie kapitału społecznego.

➤ Aby sprostać rodzącym się wyzwaniom, potrzebny jest **nowy model kierownika(dowódcy)**. Nowe zarządzanie przechodzi od administrowania do tworzenia wizji organizacji. Wizja jest wymogiem nowej filozofii biznesu opierającym się nie tylko na logice, ale i na intuicji, wymagającym od kierowników całkowicie nowych umiejętności, zdolności, cech charakteru i systemu wartości. Obecny menedżer (dowódca) musi zostać zastąpiony – przywódcą. Praca przywódcy polega na jej stworzeniu, doprowadzeniu do świadomości pracowników i ich zainspirowaniu, aby włączyć się w proces realizacji. SZ, mimo swego specyficznego charakteru, również poszukują nowego modelu kierownika (dowódcy przyszłości), skłaniając się coraz bardziej w kierunku **zastępowania dowodzenia – przewodem.**

➤ Dobra strategia nie może być jedynie poprawna. Jeśli okaże się zachowawcza, przesadnie ostrożna, a w efekcie „nudna”, to nie będzie jednocześnie porywająca. Jeśli nie otworzy nowych horyzontów myślowych, nie będzie inspirowała i kreowała nowych postaw i pomysłów, nie wskaże nowych możliwości rozwojowych, to jej znaczenie będzie znikome. **Tylko atrakcyjna czy wręcz pasjonująca koncepcja strategiczna skłania do angażowania się w jej realizację i pozwala przekraczać bariery rozwojowe.**

Zidentyfikowane specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ, wpływają na ogół pozytywnie na budowane w obszarze SZ zidentyfikowanych pożądanych/koniecznych cech i właściwości zarządzania strategicznego. Daje się jednak zauważyć, dalszy negatywny wpływ zidentyfikowanych w poprzednim rozdziale specyficznych właściwości SZ jako organizacji. Cechy takie jak: centralizacja kierowania i dowodzenia, dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania oraz biurokratyczna struktura organizacyjna, mimo wymagań jakie stawiają przed organizacjami (SZ) warunki eskalacji turbulencji otoczenia, w dalszym ciągu wpływają negatywnie na możliwości

budowania w obszarze SZ - kreatywności, kapitału społecznego oraz kreowania postaw przywódczych.

Jest to sytuacja zagrażająca zdolności SZ do realizacji misji i wymaga podjęcia zdecydowanych działań ze strony naczelnego kierownictwa SZ, w celu rozwiązania tego paradoksu.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie strategiczne - jako teoria naukowa - ukształtowało się na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Wówczas to bowiem uświadomiono sobie potrzebę posiadania wiedzy, która pozwoliłaby lepiej organizować i sprawniej kierować organizacją działającą w zmiennym otoczeniu w warunkach podejmowania prób przewidywania przyszłości. Z jednej strony chodziło o sformułowanie strategii działania w długich okresach, w tym zwłaszcza w czasie powstania sytuacji kryzysowych, z drugiej zaś o takie zarządzanie organizacją na najwyższych jej poziomach, aby zapewnić jej konkurencyjność i stały rozwój. Zasadnicze założenia zarządzania strategicznego wynikały z przewidywania rozwoju sytuacji i podejmowania właściwej i niezwłocznej reakcji na zmiany warunków funkcjonowania organizacji. A zatem, istotą zarządzania strategicznego była optymalizacja relacji: organizacja – otoczenie, dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i możliwe szybkie dostosowanie działań i struktur organizacyjnych do wymogów tej sytuacji.

Tymczasem coraz bardziej turbulencyjne otoczenie powoduje, że - oprócz zdarzeń przewidywalnych (do których jesteśmy przygotowani) - występuje coraz większa liczba zdarzeń – często istotniejszych dla zdolności funkcjonowania, których w ogóle nie uwzględniono w działalności projektowej i wykonawczej. W wyniku tego powstaje nieciągłość zarządzania, która m.in. inspirowała kształtowanie się teorii i praktyki zmiany strategicznej. Jej założenie polega na koncentrowaniu wysiłku intelektualnego, na kreowaniu wizji przyszłych pożądaných stanów i projektowaniu dróg do nich prowadzących. A zatem, od myślenia i działania w kategoriach „co się może zdarzyć i jak na to reagować” przechodzi się do myślenia i działania w kategoriach „co chcemy, żeby się zdarzyło i jak do tego doprowadzić”.

Uczenie się dokonywania i wdrażania zmiany strategicznej jest szczególnie ważnym i pilnym zadaniem każdej organizacji, w tym sił zbrojnych. Już obecnie bowiem umiejętności reagowania i dostosowywania się oraz dokonywanie permanentnej restrukturyzacji są niewystarczające. Podstawą nowej filozofii podejścia powinno być poszukiwanie nowych szans i okazji, kreowanie perspektywicznej wizji funkcjonowania i znajdowanie własnych rozwiązań, nie zaś powielanie działań istniejących w innych organizacjach. Chodzi więc o to, by nie tylko doganiać innych i równać do najlepszych, lecz ich wyprzedzać.

Siły zbrojne są szczególnym typem organizacji, których specyficzne właściwości wynikają z realizowanych przez nie specyficznych celów i zadań, wśród których do najważniejszych (wywierających największy wpływ) możemy zaliczyć: zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych; zwalczanie zewnętrznych zagrożeń wojennych i kryzysowych; monitorowanie otoczenia ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń o charakterze wojennym; gotowość do działania w warunkach nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń oraz nieciągłości kierowania;

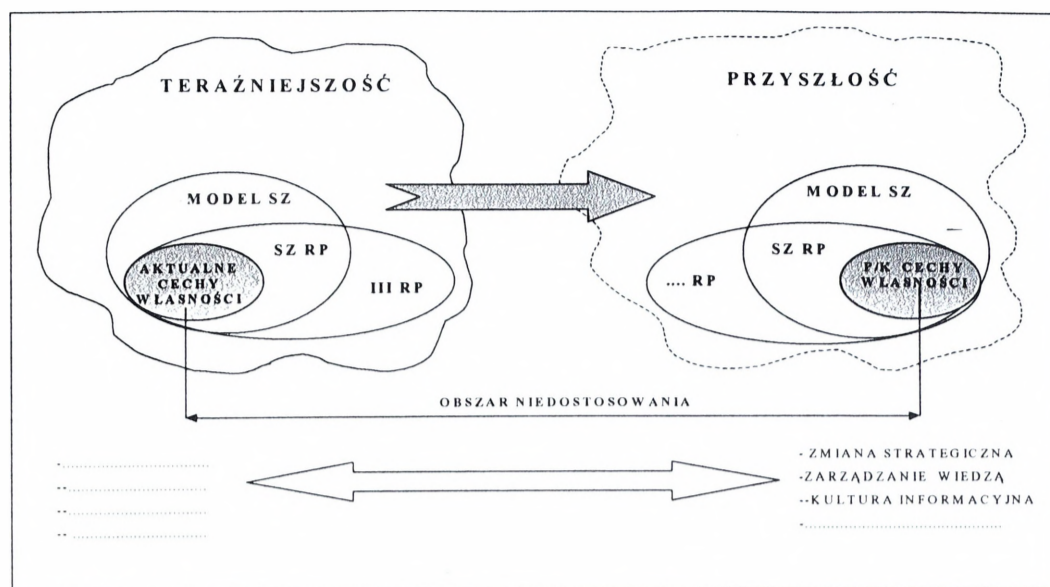
W obszarze obronności problematykę zarządzania strategicznego umiejscawia się zazwyczaj na zewnątrz SZ, ponad nimi, co wynika z zasady cywilnej (politycznej) kontroli nad SZ oraz zewnętrznego w stosunku do nich położenia źródeł finansowania armii. Jednak specyficzna ich struktura, stworzyła możliwość wyodrębnienia jednostek strategicznych (dowództw rodzajów SZ, okręgów wojskowych), umożliwiając przyjęcie w obszarze wojskowości modelu zarządzania strategicznego realizowanego na dwóch poziomach, w dwóch relacjach: poziom zewnętrzny - polityczno-wojskowy; poziom wewnętrzny- wojskowy.

Główne obszary niedostosowania współczesnych SZ RP – obszary zmian

Kończącym etapem procesu badawczego było znalezienie odpowiedzi na ostatnie z pytań składowych, które brzmi: „Jakie podstawowe obszary niedostosowania współczesnych SZ RP i zarządzania strategicznego nimi można zidentyfikować?”

W celu znalezienia odpowiedzi na tak postawione pytanie, niezbędne było dokonanie analizy porównawczej aktualnego poziomu funkcjonowania w obszarze SZ RP zidentyfikowanych cech i właściwości z poziomem postulowanym w świetle wymagań stawianych przez warunki eskalacji turbulencji otoczenia (rys. 24).

Jednak ze względu na ograniczone możliwości badawcze podjęto tylko próbę wskazania pewnych ogólnych, podstawowych obszarów niedostosowania SZ RP do warunków eskalacji turbulencji otoczenia.



Rys. 24. Obszary niedostosowania SZ RP

W celu identyfikacji aktualnego poziomu występowania zidentyfikowanych cech i właściwości w obszarze SZ RP, w okresie od 9.02-26.03.2004 w wybranych komórkach organizacyjnych MON i AON (Departament Polityki Obronnej MON, Generalny Zarząd Planowania Strategicznego SG oraz Instytut Dowodzenia AON), przeprowadzono metoda wywiadu badania na wybranej grupie żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych (specjalistów, starszych specjalistów oraz adiunktów).

Badania przeprowadzono w dwóch etapach:

- w pierwszym etapie, który trwał w okresie 9.02.- 27.02.2004 zbadano występowanie w obszarze SZ RP zidentyfikowanych cech i własności organizacji (kwestionariusz nr 1);
- w drugim etapie, który trwał w okresie 08.03-26.03.2004 zbadano występowanie w obszarze SZ RP zidentyfikowanych cech i własności zarządzania strategicznego (kwestionariusz nr 2).

Ponieważ SZ funkcjonują zawsze w określonej rzeczywistości społeczno-polityczno-ekonomicznej danego państwa i narodu, aby uzyskać pełniejszy obraz aktualnego/rzeczywistego stanu funkcjonowania w obszarze SZ RP zidentyfikowanych cech i własności, niezbędnym stało się poszerzenie obszaru badań o aktualną, specyficzną sytuację społeczno – ekonomiczno – politycznej III RP w jakiej funkcjonują SZ już od ponad dwudziestu lat..

W wyniku opracowania uzyskanych wyników badań, uzyskano następujący syntetyczny obraz aktualnego poziomu występowania zidentyfikowanych cech i właściwości w obszarze SZ RP:

1. Zmiany w obszarze SZ RP przebiegają w sposób przypadkowy, doraźny stwarzając wrażenie jakby odbywały się bez jakiegokolwiek wizji i strategii ich realizacji. Strategia taka oczywiście istnieje, jednak jak wynika z praktyki nie jest on konsekwentnie realizowana, a w najlepszym przypadku - zdaniem respondentów, wprowadza się do niej wiele doraźnych zmian. Natomiast kierownictwo wdrażające zmiany prawdopodobnie nie uświadamia sobie nawet potrzeby/konieczności dokonywania zmian fundamentalnych, strategicznych w obszarze SZ RP, uznając realizowany obecnie proces ich restrukturyzacji za zupełnie wystarczający i odpowiadający wyzwaniom przyszłości.
2. W obszarze SZ RP istnieje atmosfera niesprzyjająca zarówno uczniu się przez pojedynczych pracowników jak i przez organizację jako całość. W okresie ostatnich kilku lat uległa ona co prawda poprawie, wprowadzono wiele rozwiązań poprawiających ten stan rzeczy, jedna przedłużający się proces restrukturyzacji SZ RP powoduje, że poprawa nie jest na tyle znacząca, aby zapoczątkować jakąś trwałą tendencję¹.
SZ RP słabo wykorzystują własne doświadczenia oraz nie potrafią wykorzystać doświadczeń innych armii, np. doświadczenia zdobyte w misjach poza granicami kraju, w których nasze SZ uczestniczą już kilkudziesięciu lat, nie są efektywnie wykorzystywane.
3. Poziom komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w obszarze SZ RP jest na bardzo słabym poziomie. Naturalna dla SZ skłonność do ograniczania przepływu informacji spowodowana wymogami bezpieczeństwa państwa, jest w obszarze SZ RP potęgowana przez bardzo powolny rozwój komputerowego systemu informatycznego oraz niektóre specyficzne właściwości SZ jak, np.: dominację stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania, które doprowadzone w obszarze SZ RP do przesadnych rozmiarów, utrudniają nawiązywanie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, a tym samym blokują przepływ informacji, nowych pomysłów, idei.
4. Kultura organizacyjna SZ RP została ukształtowana w okresie ich członkostwa w Układzie Warszawskim. Od tamtego czasu uległa jedynie niewielkim zmianom co przejawia się w promowaniu starych wzorców, idei, sposobów myślenia i procedur reagowania w codziennym ich funkcjonowaniu. Brak głębokiej, fundamentalnej

¹ Badania przeprowadzono przed wejściem w życie nowej ustawy pragmatycznej, która prawdopodobnie wpłynie na poprawę tej sytuacji. Jedną nie wydaje się aby dokonała jakiegoś zasadniczego przełomu w tym względzie.

zmiany kultury organizacyjnej jest prawdopodobnie, zdaniem respondentów, przyczyną przeciągania się realizowanego procesu restrukturyzacji SZ RP.

5. Misja SZ RP jest realizowana w opinii respondentów na poziomie zadawalającym, mimo wielu trudności SZ RP realizują postawione przed nimi zadania. Ale trzeba jednocześnie zastrzec, że warunki geopolityczne są jak na razie sprzyjające i nie stwarzają bezpośredniego zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa.
6. Przedłużający się proces zmian w obszarze SZ RP, nie sprzyja budowaniu kapitału społecznego, a czasami wręcz go niszczy. Niepewność, brak poczucia stabilizacji i życie w ciągłym zagrożeniu niszczą resztki kapitału społecznego, które przetrwały z czasów epoki industrialnej nie budując nowych wartości w zamian.
7. Obumieranie kapitału społecznego powoduje również zanik kreatywności w wymiarze zarówno jednostkowym jak i ogólnie organizacyjnym. SZ RP, zdaniem respondentów, biernie przyjmują otaczającą je rzeczywistość próbując jedynie dostosować się do niej. Reagują jedynie na zagrożenia nie kreując ani swojej przyszłości ani szans i okazji.
8. W SZ RP dominującą formą kierowania jest dowodzenie, opierające się na dyrygowaniu, kontrolowaniu i bezwzględnym posłuszeństwie. Na wszystkich szczeblach struktury uprawia się dowodzenie lekceważąc inne formy kierowania, być może w danej sytuacji bardziej odpowiednie, próbując prawdopodobnie zrekompensować w ten sposób skutki zaniedbań w tworzeniu kapitału społecznego.

Następnie kierując się myśleniem intuicyjnym dokonano porównania zidentyfikowanego aktualnego poziomu występowania zidentyfikowanych cech i właściwości w obszarze SZ RP z uzyskanymi w rozdziale 2 i 3 wynikami badań w postaci pożądanых/koniecznych cech i własności SZ przyszłości oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze.

„Intucja stale towarzyszy pracy naukowo-badawczej, niekiedy jednakże przeważa tak dalece, iż staje się prawie że roboczą metoda naukową, i to niekiedy metodą podstawową i jedyną. Jest to mianowicie w tych wypadkach, w których pracownik naukowy poprzestaje na pomysłach i przypuszczeniach, nie siląc się na ich doświadczalne sprawdzenie lub logiczne udowodnienie”².

² J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków 1967, s. 152.

W wyniku dokonanego porównania otrzymano następujące wyniki w postaci ogólnych obszarów niedostosowania SZ RP do warunków eskalacji turbulencji otoczenia wraz z prawdopodobnymi przyczynami i postulowanymi kierunkami zmian:

➤ W podsumowaniu rozdziału 2 stwierdzono, że w przypadku SZ możliwości szybkiego i zdecydowanego wdrożenia cechy „zdolność dokonywania zmian strategicznych” są ograniczone ze względu na zagrożenie, jakie mogłaby wywołać jej szybka realizacja, dla praktycznej realizacji misji SZ (zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych). Cecha ta powinna zostać wdrożona w sposób planowy i systematyczny, np.: w dwóch etapach. W pierwszym etapie, powinna zostać zastąpiona przez nadanie SZ większej elastyczności i zdolności adaptacji do zmieniających się warunków, natomiast w drugim etapie, powinny zostać podjęte systemowe działania zmierzające do jej konsekwentnego wdrożenia do praktyki zarządzania strategicznego.

Zaprzeczeniem tej tezy jest przebieg procesu zmian w obszarze SZ RP. Trwający obecnie proces reformy jest klasycznym przykładem zmian cząstkowych, doraźnych, realizowanych w sposób przypadkowy, bez wcześniejszego określenia misji SZ RP, celów strategicznych, strategii ich realizacji oraz wizji, a ponadto proces ten zaczyna się już niebezpiecznie przedłużać. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest prawdopodobnie **brak presji na przeprowadzenie zmian strategicznych na poziomie polityczno – wojskowym, wynikający z przyjętej podczas obrad „okrągłego stołu” filozofii zmian, który spotkał się z naturalnym dla SZ na poziomie wewnątrzwojskowym, konserwatyzmem**. Zaowocowało to trwającym już ponad czternaście lat procesem restrukturyzacji SZ RP, który biorąc pod uwagę położenie geopolityczne Polski może stać się zagrożeniem dla jej przetrwania.

Po początkowej stabilizacji na arenie polityczno – militarnej w wymiarze globalnym, z jaką mieliśmy do czynienia na początku lat 90., nastąpiła gwałtowna eskalacja burzliwości i zmienności, do której SZ RP są słabo przygotowane. Okazało się, że czternaście lat reform to jednak za długo, a dynamika zmian we współczesnym świecie nie toleruje maruderów i potrafi ich surowo karać.

➤ SZ ze względu na swoje specyficzne właściwości, takie jak: centralizacja kierowania i dowodzenia, dominacja stosunków zwierzchności i podporządkowania nad stosunkami współdziałania, biurokratyczna struktura organizacyjna, konserwatywna kultura, wytwarzają atmosferę niesprzyjającą rozwijaniu cechy „organizacja ucząca się”.

W SZ RP ten naturalny, aczkolwiek niekorzystny proces, jest niestety jeszcze potęgowany przez przeciągający się proces zmian w ich obszarze. **Brak determinacji we przeprowadzaniu zmian na poziomie polityczno-wojskowym, skutkuje narastaniem wielu patologii na poziomie wewnątrzwojskowym.** Wiele problemów, z którymi muszą się na co dzień zmagać dowódcy na różnych szczeblach, występuje już od co najmniej kilkunastu lat i przez ten cały okres nie potrafiono znaleźć sposobów na ich rozwiązanie. SZ RP nie potrafią uczyć się ani na swoich błędach, ani na cudzych, nie potrafią skorzystać z doświadczeń innych armii. Od czasów członkostwa w Układzie Warszawskim poprzez okres samodzielności obronnej w latach 90., do członkostwa w NATO (już od pięciu lat), SZ RP zmagają się ciągle z tymi samymi problemami i poszukują odpowiedzi na te same pytania:

- czy aktualna wizja SZ RP odpowiada wyzwaniom przyszłości?
- czy sposób jej realizacji jest optymalny w prognozowanych warunkach?
- czy kapitał społeczny SZ RP jest odpowiednio wykorzystywany i kształtowany?
- czy preferowane w obszarze SZ RP formy kierowania są odpowiednie w prognozowanych warunkach?

➤ Współczesne SZ RP, dążąc do przetrwania muszą utrzymywać stałą łączność z otaczającym je środowiskiem. Jakiegokolwiek zakłócenia w przepływie informacji zarówno w jedną, jak i w drugą stronę stwarzają bezpośrednie zagrożenie dla ich przetrwania. Niestety poziom komunikacji w obszarze SZ RP jest na bardzo słabym poziomie i to zarówno na poziomie polityczno – wojskowym, jak i wewnątrzwojskowym. Jeżeli można zrozumieć pewne ograniczenia w swobodnym dostępie wszystkich pracowników do pełnej informacji, wynikające z konieczności zachowania tajemnicy służbowej i państwowej, narzucone ustawą o ochronie informacji niejawnych, to złe funkcjonowanie kolejnych dwóch elementów otwartego systemu informacyjnego tzn.: komputerowego systemu informatycznego i bezpośredniej komunikacji pomiędzy pracownikami, jest zupełnie niezrozumiałe i można je tłumaczyć tylko jako **lekceważenie i niezrozumienie wyzwań jakie stawia przed nami przyszłość.**

Mimo wydania milionów złotych na informatyzację, komputer w SZ RP nadal pełni rolę najwyżej maszyny do pisania, wyjątkiem są organizacje w obszarze SZ RP, w których funkcjonuje wewnętrzna sieć informatyczna, brak jest specjalistów i etatów dla informatyków.

Bezpośrednia komunikacja pomiędzy pracownikami jest na bardzo słabym poziomie, a między podwładnym i przełożonym nie istnieje prawie w ogóle. Komunikacja bezpośrednia, która jest najbardziej efektywną formą przekazywania informacji i wiedzy,

jest lekceważona zupełnie. Zaś kontakty osobiste, które pozwalają na dyskusję, wymianę poglądów, ułatwiają porozumiewanie i dochodzenie do kompromisów, ograniczają się do sztywnych, przeciągających się odpraw, które są pod tym względem mało efektywne. Nadmierna centralizacja oraz autorytarny styl dowodzenia uprawiany przez większość z dowódców powoduje całkowitą blokadę przepływu nowych pomysłów, idei, informacji z dołu do góry.

➤ Trwający już ponad czternaście lat proces zmian w obszarze SZ RP jest najlepszym dowodem na to, że SZ RP nie posiadają kultury organizacyjnej, która by sprzyjała zmianom. Naturalny dla SZ konserwatyzm na poziomie wojskowym, w przypadku SZ RP został jeszcze spotęgowany poprzez brak dostatecznej presji na zmiany na poziomie społeczno-politycznym.

Spowodowana tym konserwatywna polityka w obszarze bezpieczeństwa i obronności skutkuje **niewielkimi zmianami kultury organizacyjnej SZ RP**, których kierownictwo, w imię zachowania status quo i wykorzystania doświadczeń z przeszłości, hamuje proces zmian na tyle skutecznie, że nawet przystąpienie III RP do NATO niewiele zmieniło w tym względzie. Pewne przyspieszenie dokonuje się dopiero pod wpływem udziału w misjach zagranicznych, a szczególnie pod wpływem ostatniej, największej z nich - misji w Iraku.

Zasadniczym wątkiem zmian SZ RP jest konieczność przemiany organizacji stabilnej, biurokratycznej o konserwatywnej kulturze, ukształtowanej do konkretnej sytuacji i nie-potrafiącej podołać charakterowi naszych czasów oraz dostosować się do nowych wyzwań, w organizację elastyczną, o kulturze sprzyjającej zmianom, zdolnej do przetrwania w warunkach nieciągłości.

➤ Misja SZ sformułowana na poziomie polityczno-wojskowym i zawarta w *Strategii bezpieczeństwa*, gwarantuje realizację przez SZ RP ich misji społecznej. Jednak historia uczy nas, że w przeszłości nieraz zdarzało się, że władza polityczna używała SZ RP wbrew interesom narodu, w imię realizacji własnych doraźnych korzyści politycznych. Przemiany, jakie dokonały się w III RP w ciągu ostatnich kilkunastu lat, poważnie oddaliły to niebezpieczeństwo, lecz prawdopodobnie nie zażegnały go całkowicie.

Dodatkowym czynnikiem zagrażającym realizacji misji przez SZ RP jest również ich konserwatywna kultura i opór wobec zmian strategicznych. **Przedłużająca się reforma SZ RP na poziomie wewnątrzwojskowym stawia pod znakiem zapytania ich zdolność do realizacji misji**, co w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia, może stać się czynnikiem zagrażającym przetrwaniu SZ i RP.

➤ Specyficzne właściwości SZ jako organizacji nie sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego oraz kreatywności. Jednak w obszarze SZ RP ta systemowa wada, na poziomie wewnątrzwojskowym, jest jeszcze potęgowana przez brak woli zmian na poziomie polityczno-wojskowym i przedłużający się z tego powodu proces reformy SZ RP. Spowodowana tym niepewność, **brak poczucia stabilizacji, życie w ciągłym zagrożeniu i niepewności tłumią naturalne każdemu człowiekowi przedsiębiorczość i kreatywność.** Niezdrowa rywalizacja o pracę niszczy: zaufanie, przyjaźń, lojalność.

Impulsy innowacyjne tłumi obawa przed ryzykiem, przed ośmieszeniem się, brak zaufania, niewiara w możliwość przeciwstawienia się panującej opinii, obawa przed konfliktami, brak prawa do błędu, szukanie winnych a nie przyczyn błędów, brak poczucia sensu. Strach powoduje, że pracownik na zewnątrz zachowuje się poprawnie. Nie można jednak oczekiwać od niego wewnętrznego związania się z organizacją.

Jedynie, wciąż żywe w polskich siłach zbrojnych, tradycje patriotyczne i niepodległościowe, w dużym stopniu niezależne od sytuacji politycznej, wzmacniają poczucie dumy i przynależności oraz harmonii i odpowiedzialności za los kraju. Ale już nie odpowiedzialności w wykonywaniu codziennych obowiązków służbowych.

➤ W SZ RP w **nadmiernym stopniu występuje dowodzenie** opierające się na dyrygowaniu, kontrolowaniu i bezwzględnym posłuszeństwie. Na wszystkich szczeblach struktury i to zarówno na poziomie polityczno-wojskowym, jak i wewnątrzwojskowym, uprawia się zupełnie niepotrzebnie dowodzenie, próbując zrekompensować w ten sposób skutki zaniedbań w tworzeniu kapitału społecznego.

Dowodzenie powinno być funkcją zarezerwowaną dla dowódców formacji i jednostek wojskowych, a zatem sfery realnej (czyli wykonawczej) organizacji, jaką są siły zbrojne. Natomiast w sferze planistycznej i doradczej bardziej efektywne jest zarządzanie, które pozwala lepiej tworzyć i wykorzystywać kapitał społeczny.

Przewodzenie jest w obszarze SZ RP prawie zupełnie nieobecne. Te szczeble struktury kierowniczej, które powinien zajmować się przewodzeniem - zarządzają a czasami wręcz próbują dowodzić.

➤ To właśnie nadmierne przywiązanie do dowodzenia jako formy kierowania przy jednoczesnym lekceważeniu zarządzania i przewodzenia oraz brak prawdziwych przywódców, w powiązaniu z brakiem woli politycznej dokonania głębokich i zasadniczych zmian w państwie powodują, że proces zmian w obszarze SZ RP przeciąga się już tak niebezpiecznie długo, powodując zagrożenie dla ich zdolności do realizacji misji.

Nowe warunki, w jakich działają dziś SZ RP i będą działać najprawdopodobniej w przyszłości, **zmieniają wymagania stawiane kierownictwu najwyższego szczebla**. Szczególnie wzrosły wymagania dotyczące dynamiczności, odpowiedzialności, umiejętności, pracy zespołowej, zdolności motywowania, szerokich horyzontów, zdecydowania w podejmowaniu trudnych zadań, inicjatywy, zdolności twórczych i umiejętności wykorzystywania szans.

➤ Sprostanie temu wyzwaniu będzie dla wielu naszych kierowników (dowódców) trudne, gdyż wymagać będzie nie tylko nowej wiedzy, ale także **zmiany mentalności i stylu kierowania (dowodzenia)**. Będą oni musieli więcej czasu i uwagi poświęcić podwładnym, czyniąc ich swoimi partnerami, a zarazem czynnikami rozwoju i sukcesów organizacji. Będą musieli zaakceptować tę oczywistą prawdę, że nowoczesne kierowanie (dowodzenie) nie oznacza rozkazodawstwa, a jego siła nie płynie już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na wyróżniających umiejętnościach.

➤ Czynnikiem decydującym o powodzeniu zmian strategicznych w obszarze SZ RP jest kultura organizacyjna. Poczynione we wstępie (por. str. 17), pierwsze i bardzo ogólne uwagi na temat przebiegu procesu zmian w obszarze SZ RP, znalazły pełne potwierdzenie w uzyskanych wynikach badań. Można już teraz z dużą dozą prawdopodobieństwa przychylić się do stwierdzenia, że to brak zmiany **kultury organizacyjnej rodem z epoki industrialnej (Układu Warszawskiego) jest przyczyną braku zmian strategicznych w obszarze SZ III RP (członka NATO)**. Niestety najwyższe kierownictwo organizacji, zajęte bieżącymi sprawami szczebla operacyjnego czy wręcz taktycznego, prawdopodobnie nie zdaje sobie sprawy z tego, że sedno problemu leży w ich własnej kulturze organizacyjnej.

Podsumowanie przebiegu i realizacji procesu badawczego

Główną ideą pracy, w odniesieniu do SZ w ujęciu ogólnym, było ukazanie znaczenia i roli problematyki zmian we współczesnych organizacjach (SZ) w kontekście radykalnych przeobrażeń cywilizacyjnych, społecznych, ekonomicznych i innych o zasięgu globalnym. Natomiast w odniesieniu do SZ III RP, ideą pracy i zamiarem autora było wniesienie możliwie dużego wkładu w uczynienie naszych SZ jeszcze lepszymi, lepiej przygotowanymi na wyzwania przyszłości. Zaprezentowane **obszary niedostosowania** SZ RP nie stanowią oczywiście rozwiązania problemu, mogą jednak stać się przyczynkiem do szerszego programu poprawy bieżącej sytuacji będącej przedmiotem

troski wielu osób podejmujących inicjatywę i działania na ważniejszym polu niż niniejsza skromna praca.

Założony **cel główny pracy** (por. str. 11) udało się zrealizować, osiągnąć (w ocenie autora) w stopniu odpowiadającym głównej idei pracy. Dokonana identyfikacja i charakterystyka warunków funkcjonowania SZ oraz określenie pożądanych/koniecznych cech i własności SZ oraz zarządzania strategicznego w ich obszarze jest pierwszym/wstępnym krokiem na drodze do stworzenia pożądanego w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia systemu zarządzania strategicznego i zapewnienia SZ RP możliwości realizacji misji. Jednak w ocenie autora poszczególne zagadnienia, problemy można i trzeba poddać dalszym badaniom prowadzonym w dłuższym okresie czasu przez zespół bardziej doświadczonych badaczy. Z metodologicznego punktu widzenia sformułowane w dysertacji tezy, koncepcje i postulaty są konstrukcjami o różnej precyzji, spójności, poprawności sformułowań i stopniu zweryfikowania i wymagają jeszcze dalszych głębokich badań, które autor ma zamiar kontynuować w swojej dalszej pracy naukowej.

Postawiony główny **problem badawczy** w postaci identyfikacji warunków funkcjonowania SZ oraz identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności SZ został sformułowany poprawnie i rozwiązany w stopniu wystarczającym pozwalając poszerzyć obszar wiedzy naukowej w dziedzinie nauk wojskowych. Ponadto jego rozwiązanie pozwoliło autorowi uświadomić sobie braki w stanie bieżącym swojej wiedzy oraz ogrom przeszkód i trudności do pokonania jakie czekają go w dalszej pracy naukowej.

Zgromadzony **materiał badawczy** obejmował większość z najważniejszych dostępnych współcześnie w Polsce pozycji literatury z dziedziny organizacji i zarządzania, ukazujących doświadczenia polskich i zagranicznych organizacji, w tym szczególnie przedsiębiorstw, we wdrażaniu zmian i walki o przetrwanie oraz zdolność do realizacji misji w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia.

Przyjęta **metoda** (jako sposób podejścia) polegająca na jednoczesnym zastosowaniu podejścia sytuacyjnego i systemowego stworzyła możliwości pełnego poznania praw i zasad budowy danej organizacji oraz jej funkcjonowania i rozwoju w warunkach nowych, innych wyzwań, szans i zagrożeń, co w świetle uzyskanych wyników wydaje się podejściem najbardziej właściwym.

Zastosowanie metody (jako sposób rozwiązania problemu) polegającej na uzależnieniu problemu zarządzania strategicznego w obszarze SZ od kwestii systemowo organizacyjnie nadrzędnych (warunków funkcjonowania) oraz metodologicznie

pierwotnych, zobligowało autora do refleksji i badań nad problematyką o wiele szerszą, ogólniejszą.

Zidentyfikowane dzięki temu warunki funkcjonowania, w postaci eskalacji turbulencji otoczenia, uświadomiły, że umiejętność rozwiązywania kumulujących się problemów w postaci zdolności do zmian strategicznych w coraz większym stopniu i coraz szybciej staje się podstawowym determinantem przetrwania i rozwoju organizacji już współcześnie, a tym bardziej w przyszłości.

Zidentyfikowanie listy kilkudziesięciu problemów współczesnych organizacji i zarządzania strategicznego uświadomiły skalę czekających współczesne organizacje wyzwań oraz ogrom czekających je zadań i zmian, a jednocześnie skierowały poszukiwania sposobów ich rozwiązania w stronę podstaw funkcjonowania każdej organizacji w postaci pożądanых/koniecznych cech i własności organizacji, podstawowych elementów jej kultury organizacyjnej.

Zidentyfikowana lista cech i własności organizacji oraz SZ przyszłości jest oczywiście zbiorem niepełnym i niedoskonałym. Jednak, biorąc pod uwagę ograniczone możliwości badawcze autora oraz charakter i cel przeprowadzonych badań, w pełni wyczerpuje ona założone cele badań i stanowi rozwiązanie głównego problemu badawczego.

Rozszerzenie obszaru badań na obszar SZ było zabiegiem mającym na celu poszerzenie użyteczności wyników badań i umożliwienie ich wykorzystania w trwającym obecnie procesie restrukturyzacji SZ RP. Natomiast ukazanie obszarów niedostosowania współczesnych SZ RP i zarządzania strategicznego w ich obszarze oraz pewne ogólne niezwyfikowane postulaty zmian SZ RP i zarządzania strategicznego w warunkach eskalacji turbulencji otoczenia miały na celu uzasadnienie potrzeby ich wykorzystania.

Zastosowanie **techniki badań** opierającej się na analizie macierzowej z wykorzystaniem **narzędzia** badawczego w postaci arkusza analizy pozwoliło uzyskać obszerne i wyczerpujące wyniki badań, sięgające swoją istotą w głąb problemu i pozwalające na uzyskanie wyników gwarantujących obiektywizm i wiarygodność.

Wartość przedstawionych w pracy rezultatów badań i studiów autor ocenia jako dobra, oparta na właściwej metodzie, zweryfikowaną w stopniu właściwym możliwościom badawczym, umożliwiającą dalsze prace badawcze i działania praktyczne.

Generalizując uzyskane **rezultaty** można wnioskować iż:

- otoczenie współczesnych i przyszłych organizacji staje się coraz bardziej burzliwe, zmienne i nieprzewidywalne;

- współczesne SZ, w tym niestety również SZ RP, są w niewielkim stopniu przygotowane do działania w prognozowanych warunkach;
- podstawową/niezbędną umiejętnością organizacji staje się coraz bardziej umiejętność dokonywania zmian strategicznych oraz zdolność kreowania przyszłości;
- kluczowym elementem wszelkich zmian w organizacjach, w tym oczywiście i w obszarze SZ, jest zmiana kultury organizacyjnej;
- dokonywanie zmian wymaga jednak nowych, innych kierowników (menedżerów, dowódców) o innych umiejętnościach i innej kultury;
- czynnikiem decydującym o powodzeniu zmian jest umiejętność uczenia się zarówno przez organizację, jak i jej wszystkich pracowników;
- dokonywanie zmian w obszarze SZ jest szczególnie trudne i skomplikowane oraz wymaga szczególnego wysiłku ze względu na specyficzne właściwości SZ i realizowaną misję;
- istniejąca wiedza w zakresie zarządzania strategicznego w obszarze SZ jest niewystarczająca do rozwiązywania zidentyfikowanych problemów i wymaga dalszych głębokich badań.

Wszystkich poruszanych w pracy problemów nie udało się w pracy rozwiązać w pełnym zakresie. Ukazano jedynie niewielką część współczesnych poszukiwań, gdyż zaprezentowanie wszystkich lub chociażby większość głosów w toczącej się dyskusji, z uwagi na jej bogactwo, nie jest w tym miejscu możliwe. Pozostaje jedynie żywić nadzieję, że zaprezentowane opinie są jak najbardziej reprezentatywne. Wybór zagadnień i rozłożenie ciężaru badań podyktowane były dążeniem do bezpośredniej użyteczności praktycznej materiału w kontekście przyjętego obszaru badań.

Przeprowadzony przez autora program badawczy w pełni potwierdził zasadność podjęcia problematyki zarządzania strategicznego w obszarze SZ. Intuicyjnie zidentyfikowana luka (obszar niedostosowania) pomiędzy aktualnym a pożądanym/koniecznym stanem kultury organizacyjnej SZ RP oraz postrzegana niewystarczalność i niewystarczająca sprawność rozwiązań praktycznych, zostały potwierdzone rezultatami prac studyjnych i badawczych.

Przeprowadzone badania wskazują, że problematyka zarządzania strategicznego w obszarze SZ jest rzadko podejmowana przez badaczy. W naszych SZ brakuje pytań i odpowiedzi dotyczących podstawowych zasad i warunków funkcjonowania SZ. W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego w obszarze SZ trudno znaleźć całościowe ujęcie tych zasad i warunków.

Praca ta nie pretenduje do udzielenia pełnej odpowiedzi na postawione pytania. Autor starał się przedstawić istotę procesu zarządzania strategicznego w złożonych warunkach działania organizacji, lecz nie znaczy to, że wszystkie te warunki zostały

przedstawione i rozważone. Jednak to co udało się rozpatrzeć pozwala na wyciągnięcie pewnej generalnej konkluzji.

Okazuje się, że nagły przeskok z jednej epoki do innej nie jest prosty. Wymaga wszechstronnego przygotowania się organizacji, polegającego na jej wewnętrznej reformie obejmującej zmianę stosunku do otoczenia, zmianę sposobu sprawowania władzy w organizacji, zmianę wewnętrznej kultury organizacyjnej, umiejętności kierowniczych i funkcjonalnych, a przede wszystkim nabranie przekonania, że zmiany wewnętrzne są konieczne, ponieważ zmiany zewnętrzne są nieuniknione.

Niniejsza praca zrodziła się pod wpływem doświadczeń zebranych w ciągu kilkunastu lat służby autora w różnych jednostkach liniowych SZ RP. Doświadczenia te, nie zawsze pozytywne, wzbudzały zawsze u autora pytanie: **dlaczego?** Po latach bezowocnych poszukiwań, dzięki studiom doktoranckim, udało się autorowi znaleźć odpowiedź na większość z dręczących go pytań.

Samo opracowanie niniejszej rozprawy, wieńczące okres wieloletnich badań, dociekań, ale i satysfakcji ze sprawdzających się w praktyce i weryfikowanych rozwiązań częściowych, autor poczytuje sobie za sukces. Poczucie prawdy, obok świadomości potrzeby oraz celowości dalszych badań i poszukiwań nowej, lepszej wiedzy oraz weryfikacji rozwiązań wytworzonych towarzyszyło autorowi przez cały okres badań.

Przedstawione w pracy tezy, twierdzenia i postulaty w ogromnej większości nie mają charakteru alternatyw kategoriycznych. Przeciwnie, zakładają wprost słuszność i użyteczność innych rozwiązań, w określonych jednak ramach i warunkach.

Wielu problemów i zagadnień nie udało się w pracy rozwiązać w stopniu zamierzonym, pożądanym. Z wielu trzeba było zrezygnować ze względu na niemożność metodologiczną ich podjęcia – niedostatek materiału, brak metod, słabość narzędzi, itp. Jednocześnie w trakcie badań i opracowania ich wyników pojawiły się nowe problemy, z których nie wszystkie można było w pracy ująć.

Do tych właśnie, należy zaliczyć m.in.:

1. Jak zmienić kulturę organizacyjną SZ RP?
2. Jaki model dowódcy stworzyć i promować w obszarze SZ RP?
3. Jak rozwijać w obszarze SZ zarządzanie?
4. Jak nauczyć dowódców przewodzenia?

Kierunki te i zadania, autor zamierza uczynić przedmiotem dalszych wysiłków poznawczych.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1993
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
3. Balcerowicz B., *Siły zbrojne jako instrument polityki państwa*, AON, Warszawa 1996
4. Balcerowicz B., *Strategia obronna państwa średniej wielkości*, AON, Warszawa 1994
5. Balcerowicz B., *Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych*, AON, Warszawa 2001
6. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, UŁ, Łódź 1997
7. Brzeziński Z., *Wielka szachownica*, Politeja, Warszawa 1999
8. Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1998
9. Chodubski A., *Wstęp do badań politologicznych*, UG, Gdańsk 1998
10. Carr D.C., (i in.), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998
11. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997
12. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWN, Warszawa 1993
13. Cesarz Z., Stadtmuller E., *Problemy polityczne współczesnego świata*, Wrocław 1998
14. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003
15. Dobroczyńska M., Jasińska A., (red.), *Wiek wielkich przemian*, adam marszałek, 1986
16. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków 1995
17. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE, Kraków 1998
18. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A, Warszawa 2000
19. Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999
20. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Poltex, Warszawa 2000
21. Fukuyama F., *Koniec historii*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c, Poznań 1996
22. Fukuyama F., *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa 2000
23. Fukuyama F., *Koniec człowieka*, Znak, Kraków 2004
24. Gierszewska G., M. Romanowska *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998
25. Gierszewska G. Wawrzyniak. B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, poltext, Warszawa 2001
26. Góralczyk A., *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, WPE INFOR, Warszawa 1999
27. Grudniewski M.W., Hejduk J.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001

28. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przyjmowania kontroli nad branżą, tworzenia rynków przyszłości*, Warszawa 1999
29. Handy Ch., *Głód ducha: poza kapitalizmem: poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999
30. Handy Ch., *Wiek paradoksu: w poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa 1996
31. Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998
32. Hatch Jo Mary, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002
33. Hazen R.M., *Dlaczego czarne dziury nie są czarne*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001
34. Hesselbein F., (i in), *Lider przyszłości(...)*, Business Press, Warszawa 1997
35. Hesselbein F., (i in), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998
36. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000
37. Huntington S., *Zderzenie cywilizacji*, Muza S.A, Warszawa 2001
38. Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000
39. Kiełczewski S., (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 2000
40. Klasik A., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993
41. Koneczny F., *O wielości cywilizacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1997
42. Koneczny F., *O ład w historii*, Nortom, Warszawa 1999
43. Korten D.C., *Świat po kapitalizmie, alternatywy dla globalizacji*, Obywatel, Łódź 2002
44. Koziej S., *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1993
45. Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa 1983
46. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000
47. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996
48. Kuczmański Z., *Istota i ewolucja sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1997
49. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa 2001
50. Kupczyk A., *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998
51. Kuźniar R., (red.), *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*, Scholar, Warszawa 2001
52. Kurzyca W., *Zarządzanie strategiczne SZ RP w warunkach członkostwa w NATO*, AON, Warszawa 2000
53. Krzakiewicz K., *Podstawy zarządzania*, WOTNiK, Poznań 1996
54. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992
55. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, modele, metody, trendy*, Warszawa 1999
56. Latuch M., *Demografia społeczno-ekonomiczna*, wyd.2. Warszawa 1985
57. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996

58. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne*, Poltex, Warszawa 1994
59. Michalak W., (red.), *Zarys zarządzania strategicznego w siłach powietrznych*, AON, Warszawa 2002
60. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002
61. Moczulski L., *Geopolityka. Potęga w czasie i przestrzeni*, Bellona, Warszawa 2000
62. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997
63. Naisbitt J., *Magatrendy. Dziewięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997
64. Nachmiast F.Ch, Nachmiast D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001
65. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998
66. Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
67. Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2001
68. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000
69. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konstrukcyjne*, PWE Warszawa 1999
70. Oblój K., *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987
71. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
72. Olszewki .L., *Problemy globalizacji, regionalizacji i transformacji gospodarki dekady lat dziewięćdziesiątych*, UW, Wrocław 1999
73. Osiński J.,(red.), *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwo*, SGH, Warszawa 2001
74. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości: twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998
75. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000
76. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997
77. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, PAN Warszawa 1967
78. Przewodzki E., Górski P., *Wybrane problemy planowania strategiczno-obronnego w warunkach członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Sojuszu Północnoatlantyckim*, AON, Warszawa 1999
79. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN Warszawa.
80. Rubinkiewicz R., *Sacrum i kultura*, Towarzystwo Naukowe KUL 2000

81. Rutkowski C., (red.), *Strategiczny poziom planowania i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003
82. Rutkowski C., (red.), *Rozwój SZ RP w świetle konieczności adaptacji do nowych wyzwań i zagrożeń „ADAPTACJA”*, AON, Warszawa 2000
83. Rutkowski C., *Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom*, AON, Warszawa 2004
84. Rutkowski C., *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, AON, Warszawa 2002
85. Senge P., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998
86. Sienkiewicz. P, Goban-Klas. T, *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999
87. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000
88. Stacewicz J., *Magatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Warszawa 1996
89. Stonehouse G., (i in.) *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001
90. Szulc. M., *Nauka i sztuka wojenna na przełomie wieków*, AON, Warszawa 1999
91. Targowski A., *Obrona polski dziś i jutro*, Bellona, Warszawa 1993
92. Toffler A., *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c, Poznań.
93. Toffler A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997
94. Toffler A., *Zmiana władzy*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c, Poznań 2003
95. Toynbee A.J., *Studium historii*, PIW, Warszawa 2000
96. Tucker R.B., *Zarządzanie z przyszłością*, Prószyński i S – ka 1998
97. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.* poltext, Warszawa 1999
98. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000
99. Wiatr. M., *Sztuka wojenna lat dziewięćdziesiątych*, AON, Warszawa 1997
100. Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Cz. I, Zeszyt 1, AON, Warszawa 1988
101. Wiśniewski E., *Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych*, AON, Warszawa 1984
102. Wróblewski R., *Charakterystyka nauk wojskowych*, AON, Warszawa 1992
103. Wróblewski R., *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Buwik, Warszawa 1998
104. Zięba S., (red.), *Chrześcijańskie korzenie przyszłości*, TN KUL, Lublin 2000

105. www.aon.edu.pl - Akademia Obrony Narodowej
106. www.mon.gov.pl - Ministerstwo Obrony Narodowej
107. www.rcw.gov.pl - Redakcja Czasopism Wojskowych
108. www.ckl.com.pl - Centrum Kreowania Liderów
109. www.nato.int - NATO
110. www.rcss.gov.pl - Rządowe Centrum Studiów Strategicznych
111. www.army.cz - MON Armii Republiki Czeskiej
112. www.defense.gouv.fr - MON Armii Republiki Francuskiej
113. www.bundeswehr.de - MON Armii Niemiec
114. www.army.mod.uk - MON Armii Brytyjskiej
115. www.defenselink.mil - MON Armii USA

SPIS RYSUNKÓW

	<i>str.</i>
<i>Rys. 1. Orbitalna analogia turbulencji.....</i>	<i>5</i>
<i>Rys. 2. Tok badań.....</i>	<i>13</i>
<i>Rys. 3. Ewolucja systemu planowania obronnego w SZ RP.....</i>	<i>17</i>
<i>Rys. 4. Obszar eksploracji poznawczej.....</i>	<i>24</i>
<i>Rys. 5. Organizacja w sytuacji nieciągłości.....</i>	<i>26</i>
<i>Rys. 6. Nowe problemy, nowe paradygmaty organizacji i zarządzania.....</i>	<i>33</i>
<i>Rys. 7. Obszary zarządzania strategicznego.....</i>	<i>37</i>
<i>Rys. 8. Model sfer zarządzania strategicznego.....</i>	<i>38</i>
<i>Rys. 9. Poziomy dekompozycji – zarządzanie strategiczne.....</i>	<i>40</i>
<i>Rys. 10. Zarządzanie strategiczne SZ i w SZ – rozróżnienie pojęć.....</i>	<i>44</i>
<i>Rys. 11. Specyficzne właściwości SZ jako organizacji.....</i>	<i>47</i>
<i>Rys. 12. Specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w obszarze SZ.....</i>	<i>50</i>
<i>Rys. 13. Megatrendy rozwojowe.....</i>	<i>66</i>
<i>Rys. 14. Kumulacja megatrendów – kumulacja turbulencyjności.....</i>	<i>86</i>
<i>Rys. 15. Eskalacja turbulencyjności w ilości n-obszarów/dziedzin.....</i>	<i>89</i>
<i>Rys. 16. Model otoczenia organizacji.....</i>	<i>96</i>
<i>Rys. 17. Przedmiot badań (organizacja) wobec wyzwań, szans i zagrożeń.....</i>	<i>102</i>
<i>Rys. 18. Przedmiot badań (zarządzanie strategiczne) wobec wyzwań, szans i zagrożeń.....</i>	<i>110</i>
<i>Rys. 19. Przedmiot badań (SZ) wobec wyzwań, szans i zagrożeń.....</i>	<i>118</i>
<i>Rys. 20. Przedmiot badań (zarządzanie strategiczne w obszarze SZ) wobec wyzwań, szans i zagrożeń.....</i>	<i>124</i>
<i>Rys. 21. Metody generowania modeli.....</i>	<i>134</i>
<i>Rys. 22. Macierz identyfikacji pożądanych/koniecznych cech i własności organizacji.....</i>	<i>136</i>
<i>Rys. 23. Macierz identyfikacji pożądanych/koniecznych cechy i własności zarządzanie strategicznego.....</i>	<i>171</i>
<i>Rys. 24. Obszary niedostosowania SZ RP.....</i>	<i>199</i>

