
R G B WH GR BL
Grey Scale #13
C M Y K
DANES-PICTA .COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19


Cezary Rutkowski
Myśl strategicznie!
Nie masz wyboru!
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE NA DRODZE KU NOWEJ FILOZOFII I NOWYM PARADYGMATOM
57675
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ


Inches
Centimetres
Colour Chart #13
Blue
Cyan
Green
Yellow
Red
Magenta
White
3/Color
Black
DANES-PICTA .COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

57675

Cezary Rutkowski

Myśl strategicznie!
Nie masz wyboru!

Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom

Warszawa 2004

Redaktor
Anna Doraczyńska

Opracowanie graficzne okładki
Dariusz Łysio

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska

ISBN 83-89423-76-6

Sygn. AON 5646/04

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 592/2004

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 5

ROZDZIAŁ 1
ZARZĄDZANIE – PROBLEMY PODEJŚCIA KLASYCZNEGO. ROSNĄCA ŚWIADOMOŚĆ NIEADEKWATNOŚĆI, NIEWYSTARCZALNOŚCI 17
Dylematy podejścia klasycznego 21

ROZDZIAŁ 2
KU NOWEJ FILOZOFII, NOWYM PARADYGMATOM 59

ROZDZIAŁ 3
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE. „STRATEGICZNOŚĆ" ZARZĄDZANIA – KLASYKA I WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI 77

ROZDZIAŁ 4
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE A POLITYKA ORGANIZACJI 100
VIP w polityce i zarządzaniu 115

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA 129

BIBLIOGRAFIA 135

SPIS ILUSTRACJI 138

WPROWADZENIE

Z dużym zrozumieniem obserwuję poirytowanie studentów stających przed kolejnym wyzwaniem – zaliczeniem przedmiotu „zarządzanie strategiczne". Źródłem tego poirytowania nie jest jednak kłopot z przyswojeniem niezbędnej wiedzy lub jej „sprzedaniem", lecz trudność jej uporządkowania, systematyzacji i włączenia w system wiedzy już nabytej, już „poukładanej" w odpowiednich przegrodach pamięci. W ten uporządkowany świat wkrada się intruz burzący wcześniejszy ład, zmuszający do ponownego przemyślenia kwestii uznanych za wyjaśnione, zrozumiane, oczywiste. Intruz godzi w same podstawy świeżego przecież systemu wiedzy, zmuszając do refleksji nad sprawami nowymi, wcześniej niedostrzeganymi lub pomijanymi, albo też – powrotu do spraw znanych po to, by spojrzeć na nie z innej strony, w innej perspektywie, w innym wymiarze. Co więcej – zamiast wyjaśniać, normować, uczyć i podpowiadać, intruz wnosi o wiele więcej pytań niż odpowiedzi, ukazuje problemy, lecz mało które rozwiązuje do końca, pozostawiając ambiwalentne odczucia z jednej strony zaciekawienia i zrozumienia rangi tych problemów, z drugiej natomiast – kłopotliwego, irytującego właśnie, poczucia niedostatku umiejętności i narzędzi do ich rozwiązania. Nasuwa się analogia do żeglarza, który przyswoił sobie sztukę halsowania po jeziorze, zrozumiał i nauczył się wykorzystywać niezbędne zasady i reguły sztuki, udoskonalił swój jacht i osprzęt, coraz sprawniej żeglował, nabierając przekonania o swych umiejętnościach, wiary we własne siły.

Aż wreszcie – kiedy zapragnął wypłynąć na otwarte morze – stary wilk morski przestrzega go przed odmiennością tego świata, innością warunków, reguł i praw, małą użytecznością dotychczasowej wiedzy, posiadanego sprzętu i narzędzi. Grozi palcem, wskazuje coraz to nowe potrzeby i problemy, ale (...) niewiele podpowiada, nie proponuje innego sprzętu, nie wskazuje rozwiązań mnożących się problemów. Ta sytuacja może budzić rozterkę i irytację.

Nie jestem przekonany, czy poniższe słowa przyniosą jakąś ulgę studentom, czy będzie im łatwiej, ale (...) zauważmy:

- o ile ciężej mają dzisiejsi praktycy zarządzania – menadżerowie, dyrektorzy, członkowie rad nadzorczych i liderzy zespołów pracowniczych. Oni **już są na wielkim**, **otwartym morzu**, choć nie zawsze sami tego chcieli. Oni „na gwałt" uczą się, zmieniają swój sprzęt i narzędzia, poszukują nowych rozwiązań już w toku rejsu, pod ciągłą groźbą katastrofy lub klęski. Najczęściej nie spotkali przed rejsem starego wilka morskiego, nikt ich nie uprzedzał, nie pouczał, a tymczasem

muszą przetrwać i płynąć do portu w warunkach ciągle nowych, nieznanych dotychczas zjawisk, zdarzeń. Zauważmy jednak i to: oni **mają szansę dopłynąć tam, gdzie nie dotrze żaden, najwytrawniejszy nawet żeglarz śródlądowy! Poznają rzeczy, których nie ujrzy oko „śródlądowca"**!

- o ile ciężej mieli ci z drugiej strony katedry – teoretycy i dydaktycy zarządzania. Żeby dziś przestrzegać, uczyć, radzić, wskazywać problemy i ukierunkowywać poszukiwania rozwiązań, musieli odkrywać i identyfikować problemy (w teorii lub praktyce), z mnóstwa często sprzecznych, a zawsze niepewnych informacji, obserwacji i przypuszczeń żmudną drogą badacza jest poszukiwać związków, reguł i prawidłowości, formułować pierwsze pojęcia i zasady, konstruować zręby teorii naukowej. Sami musieli przebrnąć przez gąszcz podejść, nurtów, poglądów, wyłowić to co cenne i ważne w prognozach i doświadczeniach, w dorobku praktyki, by wreszcie uporządkować uzyskany materiał i przygotować zeń najlepsze treści i formy włączane w proces dydaktyczny.

Jeżeli dziś, po kilkudziesięciu latach kształtowania się teorii zarządzania strategicznego, kilkudziesięciu latach prób, błędów i sukcesów praktycznych, trudno jest znaleźć dwie–trzy pozycje literatury, w których definicje misji, wizji, strategii czy kultury lub zmiany strategicznej – podstawowych kategorii zarządzania strategicznego – byłyby choćby istotnościowo tożsame i bliskoznaczne (...), jeżeli trudno jest na stronach *www* znaleźć kilka firm, w których znaczenie nadawane tym podstawowym pojęciom byłoby takie samo lub porównywalne (...) – to najlepiej świadczy o skali trudności i specyfice zadań naukowców i dydaktyków w dziecięcym okresie formowania naukowej teorii zarządzania strategicznego.

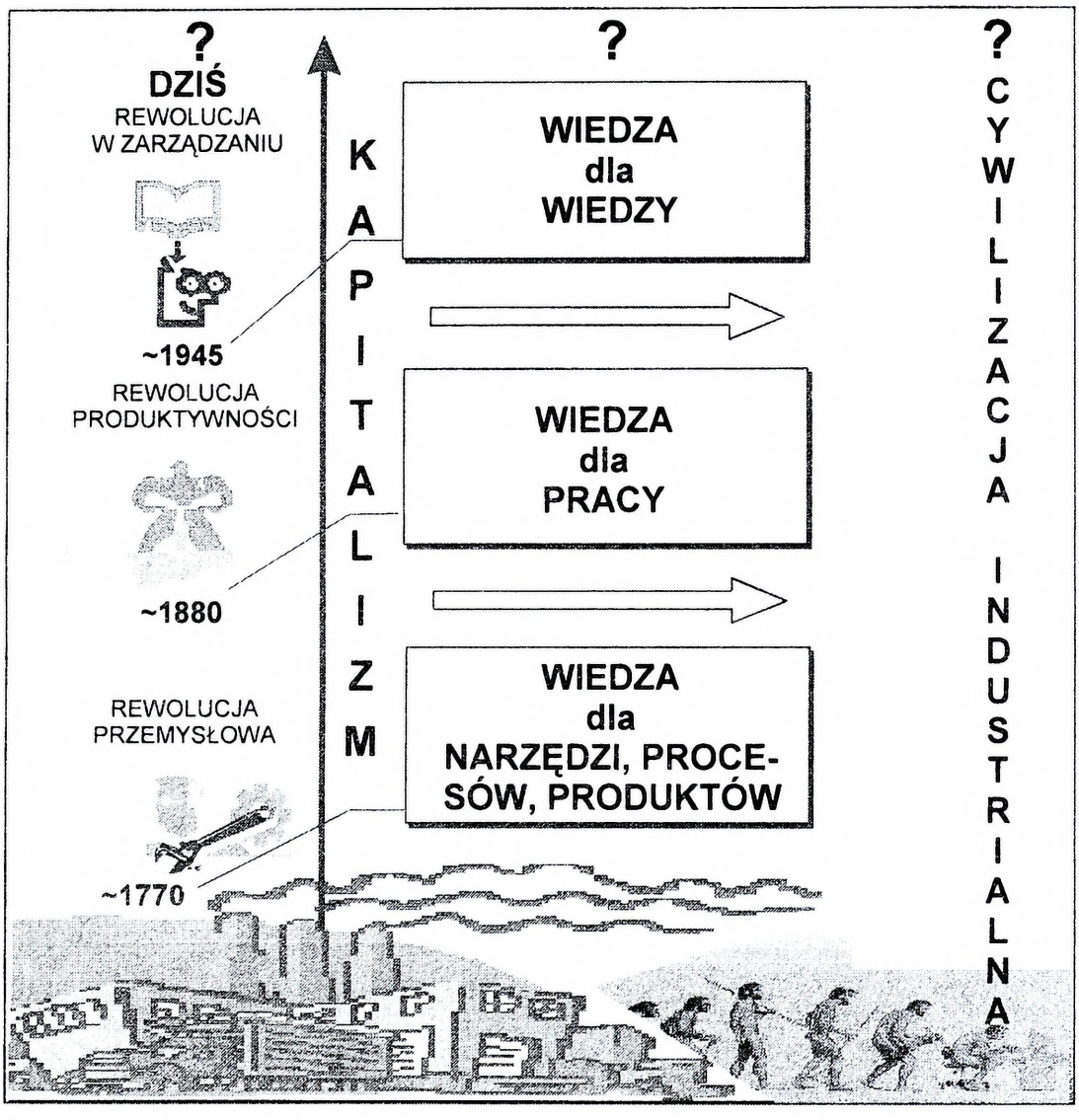
Zauważmy jednak i to: **oni kreują przyszłość! Tworzą NOWE! Kładą podwaliny pod przyszłe konstrukcje i budowle, uczą stawiać pierwsze kroki w sytuacji, gdy wiedza i umiejętności ich samych dalekie są jeszcze od dojrzałości, gdy sami muszą ciągle szukać nowej, lepszej wiedzy, tworzyć ją**.

Zarządzanie strategiczne nie jest wytworem czyjejś *idée fixe*, nie jest kolejnym „wymysłem teoretyków", nie powstało w tyglu alchemika. **Praktykę i teorię zarządzania strategicznego zrodziła synergiczna kombinacja potrzeb kształtująca się na określonym etapie rozwoju życia społecznego, ewolucji ludzkiej cywilizacji**. Rozwój zarządzania strategicznego był i jest stymulowany nieustanną transformacją tych potrzeb oraz ujawnianiem się nowych potrzeb w procesie historycznego rozwoju dziedzin, form, technik i narzędzi ludzkiej aktywności, w procesie postępu tworzącego ciągle lepsze i nowe możliwości zaspokajania ludzkich aspiracji, ale też otwierającego ciągle nowe obszary eksploracji poznawczej, nowe pola aktywności wytwórczej i transformacyjnej.

Warunkiem towarzyszącym i koniecznym narodzin zarządzania strategicznego była też coraz bardziej odczuwalna i coraz lepiej uświadamiana niewystarczalność oraz nieadekwatność dotychczasowego zarządzania (zarówno w sferze jego teorii, jak i praktyki) w rzeczywistych warunkach funkcjonowania organizacji. Warun-

kach diametralnie innych od tych, które istniały w okresie formułowania dotychczasowych teorii, koncepcji i modeli zarządzania, choć od tego czasu minęło kilkadziesiąt, a niekiedy – kilkanaście zaledwie lat.

W ujęciu P.F. Druckera (rys. 1), dzisiejsza rewolucja w zarządzaniu jest etapem i wytworem ewolucji ustrojowo-cywilizacyjnej, wyznaczanej funkcją wiedzy w ludzkiej, społecznej aktywności.



Źródło: P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*.

Rys. 1. Peter F. Drucker – logika i historia ewolucji[1]

[1] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

PRAKTYKA, TEORIA i DYDAKTYKA okresu rozwiniętej cywilizacji industrialnej – w naturalnych sieciach współzależności, w iteracyjnym procesie współkreacji – zrodziły potrzebę i ukształtowały nowy sposób postrzegania organizacji i zarządzania, nowy sposób myślenia i działania, oraz nową metodologię i nowe formy organizacyjne i zarządcze. Okres postindustrialny, współczesny nam czas kształtowania się nowej fali rozwoju cywilizacyjnego, uzupełnia powyższe rezultaty postępu, wykształcając nowe systemy wartości i nowe formy bytu organizacyjnego. Mamy więc wszystkie czynniki pozwalające stwierdzić, że jesteśmy świadkami i współtwórcami kolejnej rewolucji – rewolucji w FILOZOFII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA.

Do czego nas doprowadzi? Co przyniesie? Jaki świat i jakie organizacje ukształtuje? Jakich menadżerów i jakiego zarządzania wymaga?

A. Toffler i wielu innych od dwudziestu lat nazywają tę przyszłość ***informacyjną*** *falą cywilizacyjną, społeczeństwem* ***informacyjnym,*** *globalną wioską i erą* ***informacji.***

P. Drucker jest ostrożniejszy i nie tak już pewny i jednoznaczny w swoich ocenach. Jego prognoza to ***społeczeństwo postindustrialne kształtujące swoją przyszłość***. Jaką? To w dużej mierze zależy od nas samych, to właśnie wyznacza sens i cel naszej aktywności.

Zarządzanie strategiczne – narodziny i lata dziecięce

Uprzedzając naukową interpretację pojęcia *zarządzanie strategiczne* powiemy, że w obszarze praktyki ma ono swoje źródła w czasach sięgających **początków społecznie zorganizowanej działalności ludzkiej**. Już wtedy *ktoś* musiał **myśleć dalej niż inni**, dalej niż w perspektywie najbliższego posiłku czy następnego dnia, *ktoś* musiał **dostrzegać interes nie tylko swój czy rodziny, ale wspólny**, wszystkich, *ktoś* musiał **mieć jakieś marzenia, idee i ogólne zamiary,** do których realizacji przekonywał innych, *ktoś* **wskazywał cele, ustalał priorytety oraz nakreślał ramowe koncepcje i generalne plany** działania, *ktoś* **gospodarował wszystkimi zasobami różnych rodzajów jako całością**, *ktoś* **organizował społeczność** w ogóle i na potrzeby konkretnych działań, *ktoś* wreszcie ustalał reguły, np. podziału zdobyczy, *ktoś* określał zasady, normy i standardy działań wykonawczych, decydował o sojuszach, koalicjach (...).

Krócej powiemy, że już wtedy był ***ktoś***, kto: ***patrzył dalej i szerzej niż inni, widział całość, ogół spraw, lecz zajmował się tym, co najważniejsze, wiedział do czego dąży i jakie drogi tam prowadzą, decydował o generaliach przygotowań i zasadach działań, szukał nowych pomysłów i wytyczał kierunki zmian, kształtował główne relacje i struktury***, *i w końcu – równie ogólnie –* ***dzielił zasoby oraz***

kierował działaniami wielu wykonawców, którym pozostawiał swobodę decydowania o szczegółach[2].

Bez względu na to, jak go wówczas nazywano – ***wódz, strateg, polityk*** czy ***król*** lub ***głowa rodu*** – oraz gdzie działał i dla kogo, ów *ktoś* spełniał te same **funkcje**, odgrywał tę samą **rolę** w społeczności oraz kierując się tymi samymi **ogólnymi zasadami** wnosił taki sam **wkład** w funkcjonowanie swojej wspólnoty, organizacji. Nasz *ktoś* był „numerem pierwszym" lub „drugim" w hierarchii swojej społeczności – nie niżej! Bywało też, że stał z boku i „po cichu robił swoje", nie afiszując się swą funkcją i władzą. Wtedy mówiono o nim „szara eminencja", „cichy doradca", „Rasputin" czy „szyja władzy". Istota pozostawała bez zmian.

Cechą wyróżniającą naszego „ktosia" z ogółu społeczności była (i pozostaje do dziś) niezmiennie opisana powyżej ***umiejętność szczególnego typu myślenia, a stąd – zdolność odgrywania szczególnej roli*** w funkcjonowaniu wspólnoty, organizacji. Wiedza oraz umiejętności związane z tą zdolnością ciągle rozwijały się, doskonaliły, przekazywane były innym uczestnikom wspólnot i kolejnym pokoleniom, ci dalej ją rozwijali (...).

Tak było bardzo długo – tysiące, setki tysięcy lat.

Początek zjawiska wyznaczają procesy ***wzrostu skali i złożoności działań społecznych***, a w konsekwencji – konieczność ***podziału pracy, specjalizacji i standaryzacji***. To właśnie zrodziło (podkreślmy – tysiące lat temu) naszego „ktosia" i wyznaczyło jego społeczną rolę – ***projektowanie, integrację, synchronizację i koordynację działań wielu wykonawców w wielu obszarach pod kątem osiągania celów ogólnych, wspólnych w skali całej społeczności, maksymalizujących jej wartości nadrzędne i pierwotne*** – *bezpieczny byt oraz bezpieczny, zgodny z aspiracjami rozwój* – ***w możliwie dalekiej perspektywie, w sprzyjającym otoczeniu***.

Powyższe funkcje społeczne, uzupełnione o równie specyficzne – wyróżniane za pomocą tych samych kryteriów (rangi, perspektywy, ogólności itd.) – działania natury ***planistycznej***, ***organizacyjnej, motywującej*** i ***kontrolnej***, wyznaczyły obszar szczególny i szczególną formę praktyki zarządzania – ***zarządzanie strategiczne*** (zob. rys. 2).

Dodajmy, że w funkcji czasu praktyka ***zarządzania strategicznego*** jest wytworem cywilizacji bardzo (relatywnie) nieodległym wobec początków praktyki *zarządzania* **w ogóle**.

O wiele, wiele krótszą historię ma natomiast *zarządzanie strategiczne* jako teoria, nauka. Jej początki sięgają zaledwie **kilku dziesiątków lat**.

Bezpośrednią przesłanką podjęcia poszukiwań naukowych w tym obszarze było (jak zazwyczaj) społeczne **uświadomienie potrzeby wiedzy**, która pozwalałaby lepiej organizować i sprawniej, efektywniej realizować specyficzny rodzaj

[2] Wszystkie wyróżnienia w cytowanych tekstach – autor.

pracy – praktykę zarządczą w odniesieniu do opisanych wcześniej problemów, decyzji, działań.

Osadzając ten proces na osi czasu historii ludzkiej aktywności, powiemy że dopiero rozwój cywilizacji industrialnej, niosący ze sobą radykalny, skokowy wzrost ilościowo-jakościowy skali i złożoności produkcji, specjalizacji i standaryzacji oraz ich następstw – konieczności synchronizacji, koordynacji i integracji działań – doprowadził do zrozumienia niewystarczalności wiedzy potocznej oraz zdroworozsądkowych form i metod wykorzystania możliwości stworzonych przez tzw. rewolucję naukowo-techniczną epoki wielkich wynalazków oraz dynamiczny rozwój kapitalistycznych mechanizmów i sił wytwórczych. Dopiero ten splot procesów-przesłanek wymusił potrzebę podjęcia naukowej refleksji, poszukiwania „lepszej wiedzy" jako podstawy organizacji i zarządzania w ogóle. To było zaledwie sto – dwieście lat temu. I znowu niedługo trzeba było czekać, by zapotrzebowanie na wiedzę powstało w szczególnie nas interesującym obszarze *zarządzania strategicznego*. „Opóźnienie fazowe" początków refleksji naukowej nad *zarządzaniem strategicznym* wobec *zarządzania w ogóle* możemy tym razem określić bardziej precyzyjnie – jako *kilkadziesiąt (około stu) lat*. Badacze problemu dość zgodnie wskazują **lata 1965–1975** jako początek kształtowania się naukowej wiedzy, teorii *zarządzania strategicznego*[3].

Zaznaczmy jednak że: *zarządzania strategicznego* w ówczesnym rozumieniu tego terminu, które dziś nazywamy *klasycznym*, podlegało zmianom tak ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym, o czym szerzej napiszemy w dalszej części rozdziału.

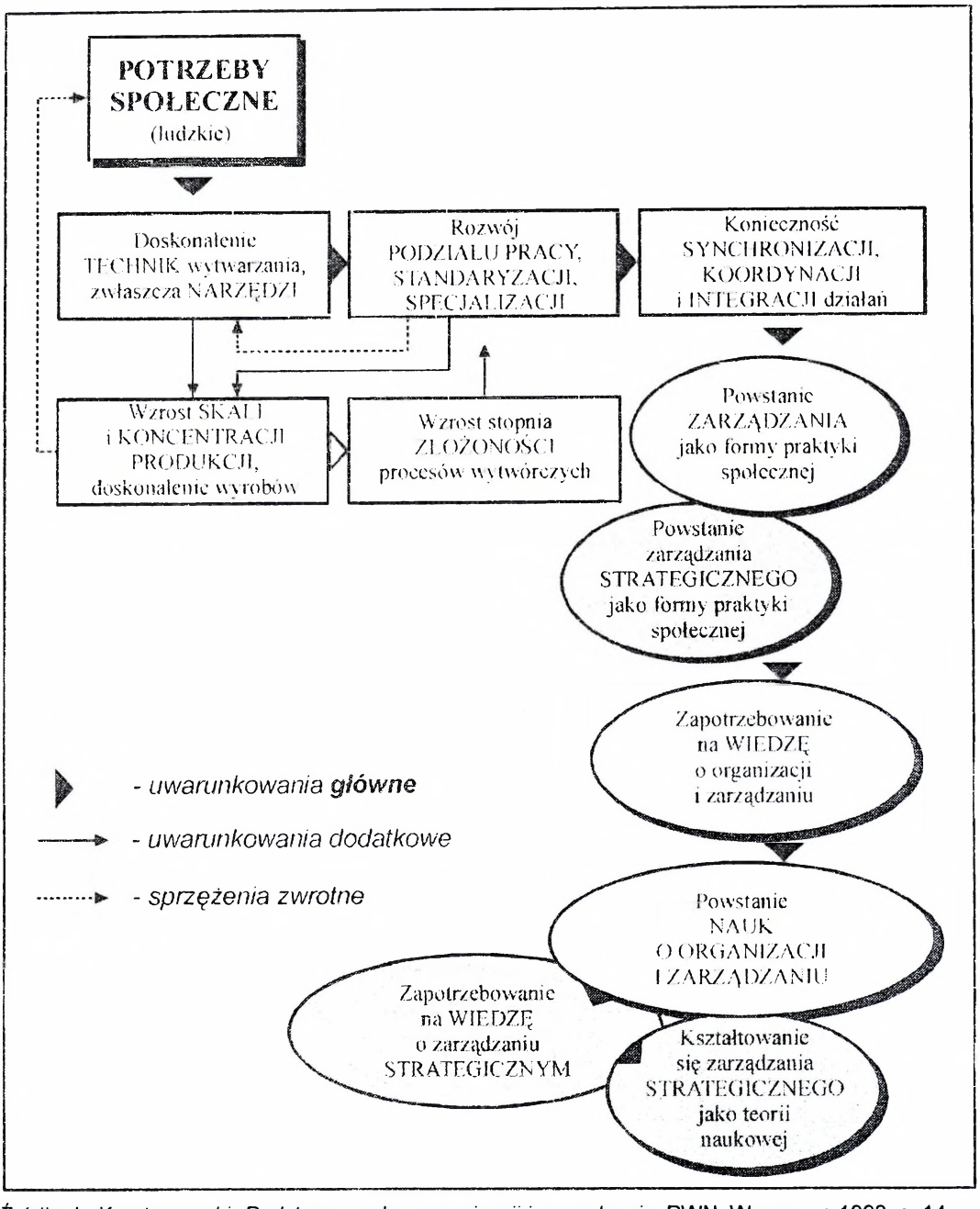
Koncepcja *zarządzania strategicznego* zaczęła kształtować się w latach 60. XX wieku na gruncie, z jednej strony, ***sytuacyjnego*** nurtu w badaniach (akcentującego zróżnicowanie organizacji warunkowane przez odmienność otoczenia, w którym funkcjonują), z drugiej natomiast – dość obficie czerpiąc z dominującego w tym okresie podejścia ***systemowego***.

L. Krzyżanowski podkreśla, że pierwotne (dziś klasyczne) podejście do *zarządzania strategicznego* nie zyskało swej tożsamości dzięki zainteresowaniu kwestią *formułowania strategii działania w długich okresach* (zagadnienie to występowało we wszystkich chyba nurtach i koncepcjach wcześniejszych), lecz dzięki zwróceniu uwagi na problem *tworzenia systemowych warunków do działania organizacji w sytuacjach kryzysowych, krytycznych dla jej przetrwania, związanych z wystąpieniem zjawisk nieprzewidywanych, nieuwzględnionych w jej informacyjnej bazie (podstawie) zarządzania*[4]. Wydaje się jednak, że było ono – zarządzanie strategiczne – konsekwencją wystąpienia i uświadomienia synergicznej potrzeby odczuwa-

---

[3] Szerzej o genezie i ewolucji *zarządzania strategicznego* m.in. w: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992 (wyd. I), 1994 (wyd. II); A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

[4] Szerzej o tym nurcie badawczym m.in. w dysertacji K. Obłoja, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987.



Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1992, s. 14.

Rys. 2. Geneza zarządzania i zarządzania strategicznego

nej w różnych sferach oraz odnoszących się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji.

W nurcie *planistycznym* zarządzania dość szybko ujawniła się logiczna potrzeba posiadania (wyznaczenia) jakiegoś nadrzędnego, względnie stałego i odsuniętego w czasie ***układu odniesienia i punktu wyjścia*** dla projektowania celów, zadań

i sposobów bieżącego działania. Działaniu temu, mimo ciągle wydłużanej perspektywy planistycznej (planowanie strategiczne), coraz bardziej dokuczała niemożność odpowiedzi na podstawowe pytania **uzasadniające** formułowane cele i **motywujące** do ich osiągania.

W podejściu *funkcjonalnym* zarządzanie strategiczne wyrastało na gruncie stwierdzanej niewystarczalności sprawności i efektywności bieżącej (krótkoterminowej) organizacji dla zapewnienia **ciągłej i długoterminowej jej funkcjonalności**, zaspokajania potrzeb społecznych i realizacji misji w długich okresach czasu.

Asumptem dodatkowym dla obydwu nurtów była konstatacja ograniczoności, a stąd – słabości informacyjnej podstawy zarządzania związanej z rzeczywistym zasięgiem eksploracji poznawczej otoczenia.

„Wkładem" i zasługą podejścia *systemowego* przy narodzinach zarządzania strategicznego było dostrzeżenie i podjęcie problemu **przetrwania** organizacji w sytuacjach dziś niemożliwych do prognozowania, określenia. Zasługą niemniej ważną było wykazanie współzależności bytu, sprawności i rozwoju poszczególnych elementów organizacyjnej całości, ***synergicznego***, a nie *matematycznego* współprzyczyniania się *wejść, wyjść i* „środka" do efektu końcowego na zewnątrz organizacji. Stąd już tylko krok pozostawał do konstatacji potrzeby/konieczności myślenia „od góry", „o całości" łączącej w sobie to co *wewnątrz* i to, co *na zewnątrz* myślenia syntetyzującego i generalizującego, uwzględniającego trendy, zjawiska i procesy w skali makro – myślenia „ponadoperacyjnego", „ponadbieżącego".

Synergiczne współwystępowanie powyższych potrzeb i racji **ujawniało luki we współczesnych teoriach zarządzania i jednocześnie – wobec trudności ich likwidacji na gruncie dotychczasowych założeń – podważało wartość klasycznego paradygmatu**.

Nie sposób pominąć przy tym roli czynnika psychospołecznego, to jest narastającego niezadowolenia jednostek, grup i klas z ich przedmiotowej i wyłącznie wykonawczej roli w mikro- i makroprocesach ekonomiczno-gospodarczych. Uczestnicy, klienci, partnerzy i „sąsiedzi" organizacji małych i wielkich zarówno tych nastawionych na zysk, produkcyjnych, jak i pozaprodukcyjnych, nieukierunkowanych na zysk, chcieli mieć udział i wpływ na decyzje o tym, co i jak organizacja robi, do czego dąży, jaką przyszłość kreuje nie tylko sobie, ale otoczeniu w którym funkcjonuje. Ta nowa świadomość na równi z wymienionymi wcześniej czynnikami owocowała coraz lepiej rozumianą potrzebą patrzenia szerszego, dalszego i ogólniejszego, całościowego, na problemy funkcjonowania organizacji oraz zarządzania nią.

Praktyka i teoria zarządzania lat 50. XX wieku nie mogła sprostać wyjawionym, dynamicznie narastającym nowym potrzebom. Ewolucyjne formy prób adaptacji, „poprawiania" zarządzania okazywały się nieskuteczne. Musiała powstać nowa jakość, nowe, inne teorie i praktyki. Punktem wyjścia stał się **inny sposób**

patrzenia na organizację, otoczenie i wzajemne relacje, nowy sposób myślenia o procesach zarządczych i wykonawczych.

Początki teorii *zarządzania strategicznego* można wiązać z badaniami m.in. A.D. Chandlera nad związkami strategii i struktury[5], R.M. Cyerta i J.G. Marcha nad zachowaniami organizacji[6], a przede wszystkim – H.I. Ansoffa, nad ***„organizacją służącą otoczeniu"***, jej problemami postrzeganymi **z kierowniczego punktu widzenia**, jej funkcjonowaniem **w turbulencyjnym otoczeniu**[7]. Z czasem można było zaobserwować ewolucję zainteresowań badawczych w stronę połączenia kwestii *długookresowych strategii organizacji* oraz *zarządzania nią (jako całością) w warunkach turbulencyjnie zmiennego otoczenia*. Zagadnienie *sytuacji nieciągłości zarządzania* zostało jakby „wyciszone", a często – zastępowane bardziej nośnym w praktyce i łatwiej poddającym się eksploracji poznawczej problemem *kryzysu w organizacji* (rzadziej – ***kryzysu organizacji***). Wskazane powyżej trzy–cztery zagadnienia zdominowały rozwój teorii (i praktyki) *zarządzania strategicznego* w ostatnich dekadach XX wieku. Gwoli ścisłości należy dodać, że w rozmaitych podejściach badawczych szerokie zastosowanie w tym okresie znalazła klasyczna ***strategia wojenna*** oraz najbardziej „drapieżne", agresywne koncepcje z obszaru teorii walki o władzę – ***teorii polityki***[8]. Szczególnego znaczenia teorie te nabrały na gruncie *porterowskiej szkoły* **konkurencji, kształtowania się w praktyce, a następnie w teorii zarządzania *filozofii sukcesu, zwycięstwa, dominacji***[9] oraz jej wytworu – ***menadżeryzmu w walce konkurencyjnej***.

Zjawisko to w pełni wystąpiło również w koncepcjach i w praktyce *zarządzania strategicznego* lat osiemdziesiątych, dziewięćdziesiątych, do dziś wyznacza (niestety) główny nurt zainteresowań znacznej części (jeśli nie prawie wszystkich) organizacji, menadżerów i (znowu – niestety) służących im naukowców. Lektura prac M. Croziera, P. Senge, L. Krzyżanowskiego, B. Wawrzyniaka, a przede wszystkim – Ch. Handye`go pozwala mieć nadzieję, że jest to przejściowa turbulencja aksjologiczna w świecie organizacji i zarządzania.

* * *

Ukazany powyżej kontekst narodzin i kształtowania się praktyki oraz teorii *zarządzania strategicznego* czynimy w niniejszej pracy wprowadzeniem do identyfikacji i oceny dzisiejszego stanu oraz prognozowania jego rozwoju, adekwatności

---

[5] *Strategy and Structure...*, Cambridge 1962.

[6] *A behavioral Theory of the Firm*, NY 1963.

[7] *Corporate Strategy*, London 1968; H.I. Ansoff i in., *From Strategic Planning to Strategic Maanagement*, NY 1976.

[8] Swoista „Biblią" menedżerów i biznesmenów stały się „*Książę*" N. Machiavellego oraz „*O wojnie*" Clausewitza.

[9] Szerszą krytykę tego zjawiska znajdziemy m.in. w: L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowaniu organizacjami inaczej...*, PWN, Warszawa 1999, oraz Ch. Handy, *Głód ducha...*, Wyd. Dolnośląskie, 1999.

i wystarczalności dla podejmowania wyzwań przyszłości skoncentrowanych wokół budowy nowej cywilizacji.

Zarówno w języku potocznym, jak i w określeniach fachowych, specjalistycznych, a także w większości publikacji naukowych ***zarządzanie strategiczne*** postrzegane, traktowane i definiowane bywa najczęściej jako najwyższy **poziom zarządzania**. Podobne ujęcie dominuje w praktyce. W dziedzinie wojskowej, w której narodził się termin „strategia", wyróżnia się np. dowództwa strategiczne, operacyjne i taktyczne, opierając się właśnie na poziomie dowodzenia. W niniejszej pracy – ze względu na jej charakter – zobligowani jesteśmy do szerszej interpretacji terminu ***zarządzanie strategiczne***, uwzględnienia wielu różnych podejść definicyjnych, stanowisk badawczych i zastosowań praktycznych.

W teorii oraz praktyce organizacji i zarządzania termin ten funkcjonuje od kilku dziesiątków lat, doczekał się bogatej bibliografii, nadawane są mu zdecydowanie różne znaczenia, wyprowadzane z kwestii o wiele szerszych i ogólniejszych niż tylko ***poziomy zarządzania***.

Zaistniała więc konieczność zajęcia stanowiska i wyjaśnienia przyjętego ujęcia na tle teorii ogólnej, a także w odniesieniu do najnowszego dorobku teorii i praktyki w tym obszarze. To właśnie, oraz:

- świadomość powszechnych i radykalnych zmian związanych z dynamiką kształtowania się nowej fali cywilizacyjnej;
- wzrastająca nieefektywność (niewystarczająca sprawność) aktualnego zarządzania;
- postrzegana nieadekwatność dzisiejszych organizacji w stosunku do:
  - oczekiwań i aspiracji uczestników,
  - potrzeb otoczenia,
  - prognozowanych wyzwań,
  - coraz częstszych warunków nieciągłości zarządzania (w związku z rosnącą nieprzewidywalnością zmian) czynią wprost konieczne poszerzenie spojrzenia na badany problem ***zarządzania strategicznego***, analizy nadrzędnych, systemowych uwarunkowań jego rozwiązywania.

Dla określenia współczesnej istoty zarządzania strategicznego oraz wskazania jego wyróżników, za konieczne uznaliśmy udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania:

- czym, w ogólnej teorii oraz w praktyce organizacyjnej zarządzania, wyznaczane są (mogą być) ***poziomy zarządzania, planowania***, co je określa?
  - stopień ogólności – konkretyzacji problemów planistycznych czy zarządczych?
  - rodzaj/typ, a może ranga podejmowanych problemów?
  - hierarchiczno-instytucjonalne umiejscowienie podmiotu zarządzającego?
  - forma wyników procesu?

– miejsce w sekwencji działań przygotowawczych i realizacyjnych, a może – jakieś inne wskaźniki lub ich kombinacja?

- czy kryterium *poziomu zarządzania* jest jedynym i wystarczającym wyróżnikiem zarządzania strategicznego? Czy w sposób wystarczający wyjaśnia jego istotę, treść i funkcje?
- jakie inne (poza kontekstem *poziomu*) znaczenia nadają zarządzaniu ***strategicznemu*** poszczególne subteorie, podejścia różnych szkół i nurtów badawczych oraz zastosowania praktyczne?
- czy można zidentyfikować jakiś względnie ogólny i powszechny paradygmat planowania/zarządzania *strategicznego*? Jeżeli nie, to które stanowiska można uznać za najlepsze, co przyjąć za podstawę merytoryczną w odniesieniu do rozwiązywania konkretnych problemów zarządzania strategicznego?
- czy i w jakim stopniu dotychczasowe, klasyczne koncepcje zarządzania, planowania strategicznego są adekwatne, właściwe i wystarczające do rozwiązywania współczesnych problemów w rzeczywistych warunkach ich występowania?
- jak może/musi zmieniać się zarządzanie strategiczne w warunkach zmian cywilizacyjnych, megatrendów i prognoz rozwojowych oraz w turbulentnym, nieprzewidywalnym świecie jutra?

– czy i jak może zmienić się istota, treść i funkcje zarządzania strategicznego?

– jakie nowe podejścia, koncepcje wnoszą najnowsze prognozy? W jakim stopniu powinniśmy je uwzględniać w rozwiązywaniu dostrzeganych dziś problemów zarządzania strategicznego?

- czy i jak specyfika organizacji wpływa na kształt i przebieg strategicznego zarządzania nią?
- jakie znaczenie terminu *zarządzanie strategiczne* przyjąć jako nasz postulat-stanowisko, stosowane w rozwiązywaniu kolejnych podejmowanych problemów merytorycznych?

Powyższy, dość obszerny zestaw pytań, a raczej – uzyskanych odpowiedzi na te pytania pozwoli nam na lepsze usytuowanie i naświetlenie kwestii *zarządzania strategicznego*, osadzenie ich w szerszym kontekście, w relacjach z innymi problemami organizacji i zarządzania, rozpatrywanymi w ujęciu nie tylko bieżącym, lecz wykorzystującym dłuższą perspektywę czasową i szersze, dynamicznie postrzegane środowisko organizacyjne, zarządcze.

O tym traktuje pierwsza część pracy, w której rozpatrujemy zarządzanie strategiczne w szerszym kontekście dylematów współczesności, prognoz cywilizacyjnych oraz współczesnej, klasycznej teorii oraz praktyki organizacji i zarządzania, precyzujemy stanowisko w kwestii znaczenia nadawanego pojęciu *zarządzanie strategiczne* oraz wskazujemy ogólne postulaty zmian dotychczasowego podejścia.

W drugiej części pracy problematykę *strategicznego zarządzania*, a szczególnie – *planowania*, przedstawiamy w odniesieniu do kwestii bezpośrednio związa-

nych z obiektem skonkretyzowanym – organizacją służącą otoczeniu[10], uwzględniających specyficzne, istniejące, a szczególnie prognozowane warunki ich funkcjonowania oraz rozwoju.

Podejmowane kwestie będziemy możliwie bogato ilustrować rysunkami, schematami oraz wzbogacać cytatami zaczerpniętymi od autorów reprezentujących możliwie szerokie spektrum podejść, nurtów badawczych.

[10] Termin H.I. Ansoffa. Zob. *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Rozdział 1

ZARZĄDZANIE – PROBLEMY PODEJŚCIA KLASYCZNEGO

ROSNĄCA ŚWIADOMOŚĆ NIEADEKWATNOŚCI, NIEWYSTARCZALNOŚCI

Użyte w tytule określenie *podejście klasyczne* rozumieć należy jako relatywne i umowne. Uznawane dziś za *klasyczne* myśli i rozwiązania praktyczne są dorobkiem tysięcy lat rozwoju cywilizacyjnego, elementem ciągłego procesu narastania kultury społeczeństw, grup, organizacji i jednostek. W pracy wiążemy znaczenie terminu *klasyczne* z powstaniem ***nauki o organizacji i zarządzaniu*** oraz ukształtowaniem się względnie rozpowszechnionego ***paradygmatu badawczego*** i ***standardów praktyki zarządzania strategicznego***.

W tym ujęciu, jak już wspomnieliśmy, nasza perspektywa historyczna sięga zaledwie ostatnich stu–dwustu lat praktyki zarządczej i – co warto zauważyć – w przybliżeniu pokrywa się czasowo z erą (falą) *industrialną cywilizacji* oraz teorią i praktyką kapitalizmu.

Identyfikacja istoty, obszaru i cech konstytuujących *zarządzanie strategiczne* musi zostać poprzedzona określeniem przedmiotu nadrzędnego – zarządzania w ogóle – przyjętego sposobu jego postrzegania i interpretowania. Potrzeba ta wynika z obecnego stanu teorii i praktyki zarządzania, który to stan można określić jako odpowiadający **zbliżającej się zmianie paradygmatu**.

Klasyczna, **racjonalna i planistyczna** szkoła myślenia o organizacji oraz projektowania jej działań i kierowania nimi **w coraz większym stopniu okazuje się zawodna i niewystarczająca** dla rozwiązywania współczesnych problemów, **nieodpowiadająca prognozowanym warunkom działania**.

Turbelencyjnie zmienne otoczenie coraz częściej niesie ze sobą:[11]
- niepredyktywność zmian,
- nowatorstwo i częstotliwość zmian,

[11] H.I. Ansoff, wyd. cyt., s. 88.

– konieczność radykalnego zwiększenia budżetu strategicznego[12], co w sumie czyni dotychczasowy model zarządzania oparty na **racjonalnej logice i metodzie** narzędziem mało przydatnym, a często – wprost szkodliwym, uniemożliwiającym skuteczne działanie.

„Przyszłość należy do ludzi myślących inaczej" – ta teza Ch.Handye'go[13], wspierana podobnymi stanowiskami m.in. G. Hamela i C.K. Prahalanda, P. Senge oraz M. Croziera, wyprowadzona została właśnie na gruncie konstatacji słabości i ograniczeń racjonalnego modelu decydowania i planistycznego nurtu w strategii. Ci, którzy myślą „tak" – racjonalnie, właściwie, zgodnie z wiedzą wyuczoną, z uznanymi zasadami – z istoty rzeczy nie będą w stanie rozwiązywać problemów radykalnie innej przyszłości.

Zmiana ***kodu genetycznego menadżerów*** oraz ich organizacyjnego odpowiednika – ***kierowniczych paradygmatów myślowych***[14], ukształtowanych na logice racjonalizmu, wskazywana jest jako podstawowy warunek przetrwania i sukcesu organizacji w turbulentnie zmiennej i coraz mniej przewidywalnej przyszłości. Nie można posuwać się naprzód, patrząc cały czas za siebie, „w lusterka wsteczne" naszej machiny, jak to obrazowo ujął W.E. Deming. Myśląc **racjonalnie** (w dzisiejszym znaczeniu ***racjonalności***) oraz poszukując i projektując rozwiązania nowych, dzisiejszych, a przede wszystkim przyszłych problemów, na bazie **dotychczasowych doświadczeń, posiadanej (istniejącej) wiedzy** oraz w ramach **istniejącej kultury**, jesteśmy – zdaniem coraz szerszego grona uczonych – skazani na niepowodzenie, klęskę. Znamienne, że jednym z pierwszych, którzy dostrzegli to zagrożenie i wyjaśnili jego istotę był Georg Bernard Shaw.

*„Postęp ludzkości zależy od człowieka, który **nie kieruje się zdrowym rozsądkiem**.*

***Człowiek rozsądny przystosowuje się do świata, człowiek myślący inaczej** – ze wszech miar stara się **przystosować świat do siebie**".*

Bardzo prawdopodobne, że ta właśnie myśl zainspirowała znany postulat P.F. Druckera: ***„jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości – to ją sobie wymyśl!"***, który można interpretować jako sugestię oparcia procesu planistycznego nie na prognozowanych scenariuszach procesów, stanów czy zmian, lecz na **własnej, pożądanej przez siebie wizji przyszłości**.

Idee powyższe są podstawą kształtującego się nowego paradygmatu myślenia o zarządzaniu i jego realizacji. Na tym tle powstaje problem **wykreowania nowej, innej kultury, odpowiadającej nowym, innym warunkom działania nowego**

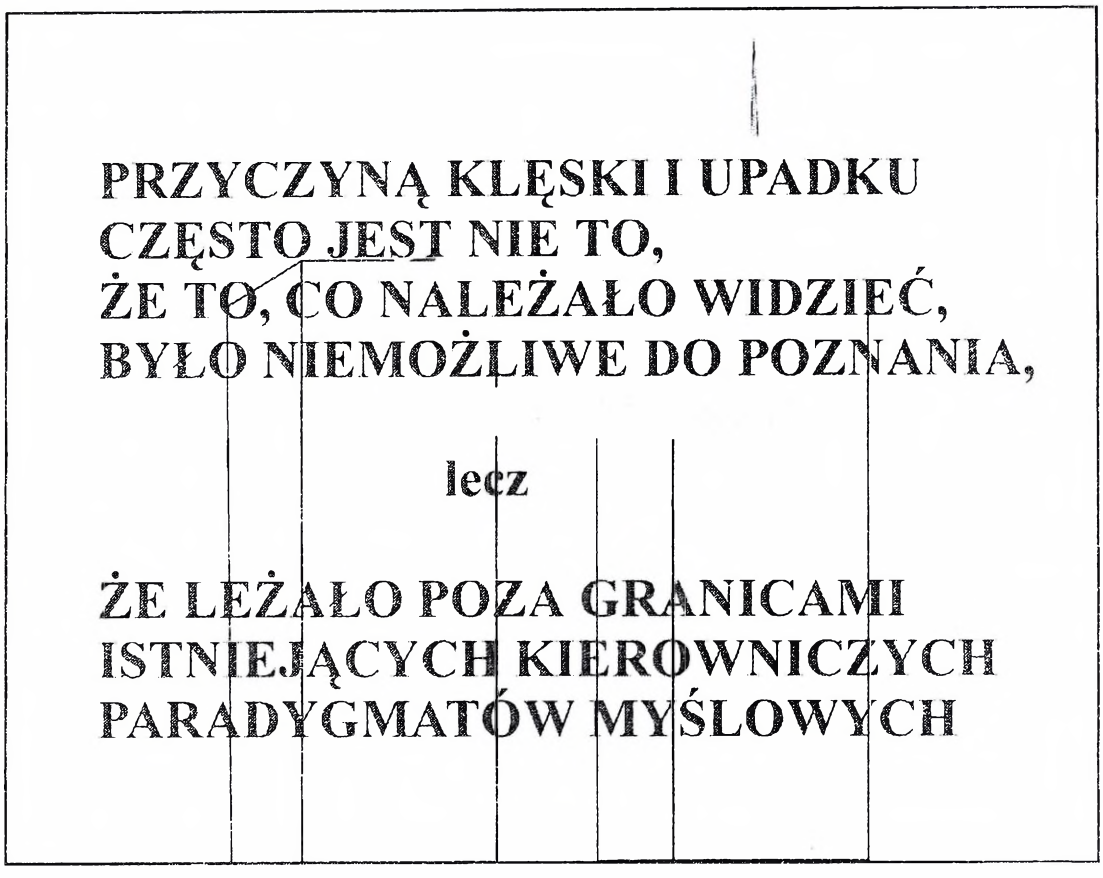
---

[12] Część budżetu przeznaczona na innowacje, zmiany itp., poza budżetem operacyjnym, przeznaczonym na bieżącą działalność. Za: H.I. Ansoff, wyd. cyt. Zwiększanie budżetu strategicznego automatycznie obniża budżet operacyjny, redukuje bieżące zdolności konkurencyjne.

[13] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

[14] Szerzej o kodzie genetycznym menadżerów oraz kierowniczych paradygmatach myślowych w: G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

typu organizacji. Okazuje się przy tym, że: *„Jeśli chce się **zmienić kulturę**, trzeba **zmienić system**, który ją rodzi oraz podtrzymuje istniejącą tradycję i obyczaje"*[15], a wcale nie jesteśmy skorzy (my sami i nasze organizacje) do porzucenia utartych ideologii, norm, zachowań i symboliki, do których się przyzwyczailiśmy, które dają nam tak pożądaną stabilizację, przejrzystość i orientację. *„Sedno procesu realizacji zmian koncentruje się wokół słowa **odwaga**"*[16], wokół gotowości podjęcia ryzyka w warunkach absolutnie niegwarantowanego, a najczęściej – niemożliwego do przewidzenia rezultatu.



Opracowanie własne.

Rys. 3. Kierownicze paradygmaty myślowe jako zagrożenie bytu i rozwoju organizacji[17]

Nie jest to jednak wyłącznie problem naszej odwagi czy niedostatku naszej wiedzy lub jej słabości w odniesieniu do potrzeb rozwiązywania nowych problemów. W znacznym, niestety, zakresie spraw, nawet mając dostęp do wiedzy po-

[15] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, przekład z francuskiego Krystyna Bolesta-Kukułka, Warszawa 1998.

[16] L. Clarke, *Zarzadzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.

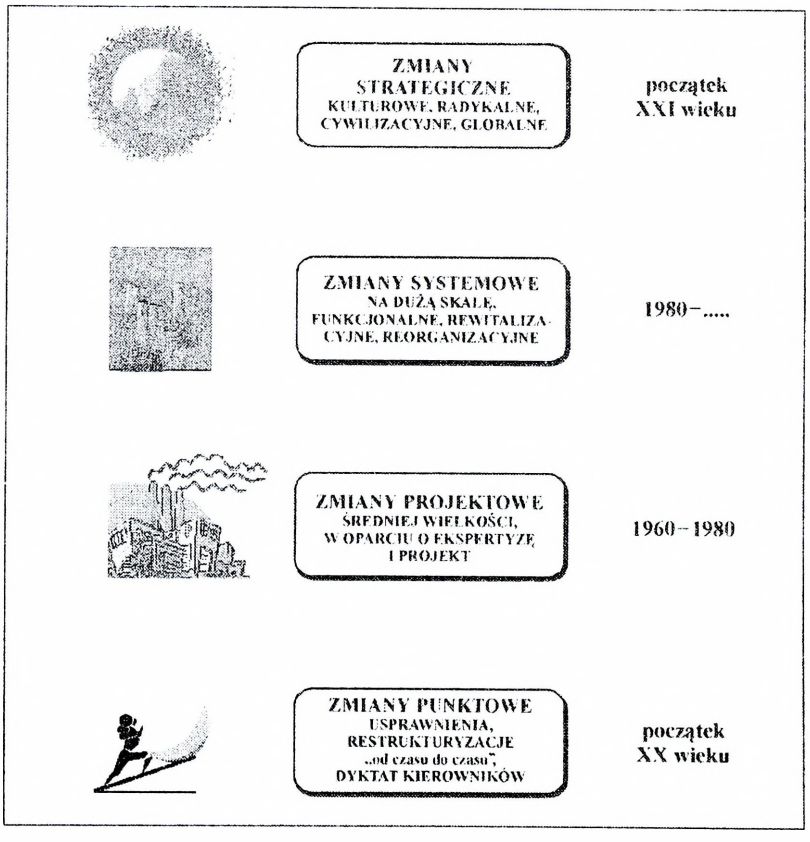
[17] G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

trzebnej dla ich rozwiązania – sami **ograniczamy ją, lekceważymy lub pomijamy**. Dobitnie ujęli to autorzy poniższego cytatu, który osadziliśmy na tle wymownie ukazującym tragizm konsekwencji tego zjawiska. Poddając pod refleksję i krytycznie wypowiadając się o aktualiach, zastrzegamy – nie lekceważymy ani nie negujemy użyteczności dzisiejszej wiedzy, metod i narzędzi **w ogóle**, nie podważamy celowości i użyteczności racjonalnego myślenia i działania **w ogóle**, stwierdzamy natomiast, że:

> ***klasyczna wiedza, klasyczna racjonalność i klasyczne metody nie wystarczą do podjęcia wyzwań przyszłości, do projektowania, konstruowania i budowania tej przyszłości.***

Warto więc, a nawet trzeba, podjąć próbę osadzenia ***zarządzania strategicznego*** nie tylko w ramach *klasycznego*, ale i kształtującego się ***nowego paradygmatu zarządzania***. Warto wziąć udział w tworzeniu tego paradygmatu.

Postulat radykalnej zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania, a w tym – zarządzania strategicznego – to jeden z wielu przejawów ogólnej tendencji ewolucyjnej zmian w minionym wieku (rys. 4).



Źródło:: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Rys. 4. Ewolucja charakteru zmian

Dylematy podejścia klasycznego

Krytyczną analizę klasycznego paradygmatu organizacji i zarządzania, a przede wszystkim praktycznych następstw jego stosowania zdecydowaliśmy zacząć od przeglądu mniej lub bardziej zabarwionych emocjonalnie konstatacji stanu aktualnego, autorstwa badaczy wywodzących się z różnych kultur, środowisk i orientacji.

Co my ze sobą robimy? – tragiczna w swej wymowie konstatacja Ch. Handy-e'go („*Głód ducha*") skłania do refleksji nad dorobkiem społeczeństwa industrialnego (rys. 5).

Ten smutny „dorobek" trzeba jednak widzieć szerzej, obiektywizując go na tle ogólnych megatrendów i prawidłowości rozwojowych, dostrzegając także niespotykane wcześniej tempo i efekty postępu. Klasyczny rachunek *ma – winien*, zestawienie wyników i kosztów nie mogą być jednak postrzegane statycznie – w oderwaniu od długoterminowych skutków ubocznych, czy też – przez pryzmat wartości tylko **ekonomicznych**. Ekonomia potrzebowała tysięcy lat, by zrozumieć, że gra społeczna, gra między ludźmi i ich organizacjami ***nie jest grą o sumie „zero-jedynkową", grą o zamkniętym, alternatywnym polu wyników: wygrany – przegrany***. Ekonomiczne myślenie dostarczało nam kolejnych, atrakcyjnych ideałów i mitów, które łatwo „podchwytywaliśmy" w nadziei na lepsze, wygodniejsze życie. Wchodziliśmy w pułapkę *homo oeconomicus*, którą właściwie oceniają i dobitnie krytykują m.in. L. Krzyżanowski oraz J. Stacewicz:[18]

„Mit postępu, mit nauki i techniki, mit wzrostu gospodarczego, wiążą się z dużym ładunkiem emocjonalnym, z trudem poddają się racjonalnej analizie i ocenie.

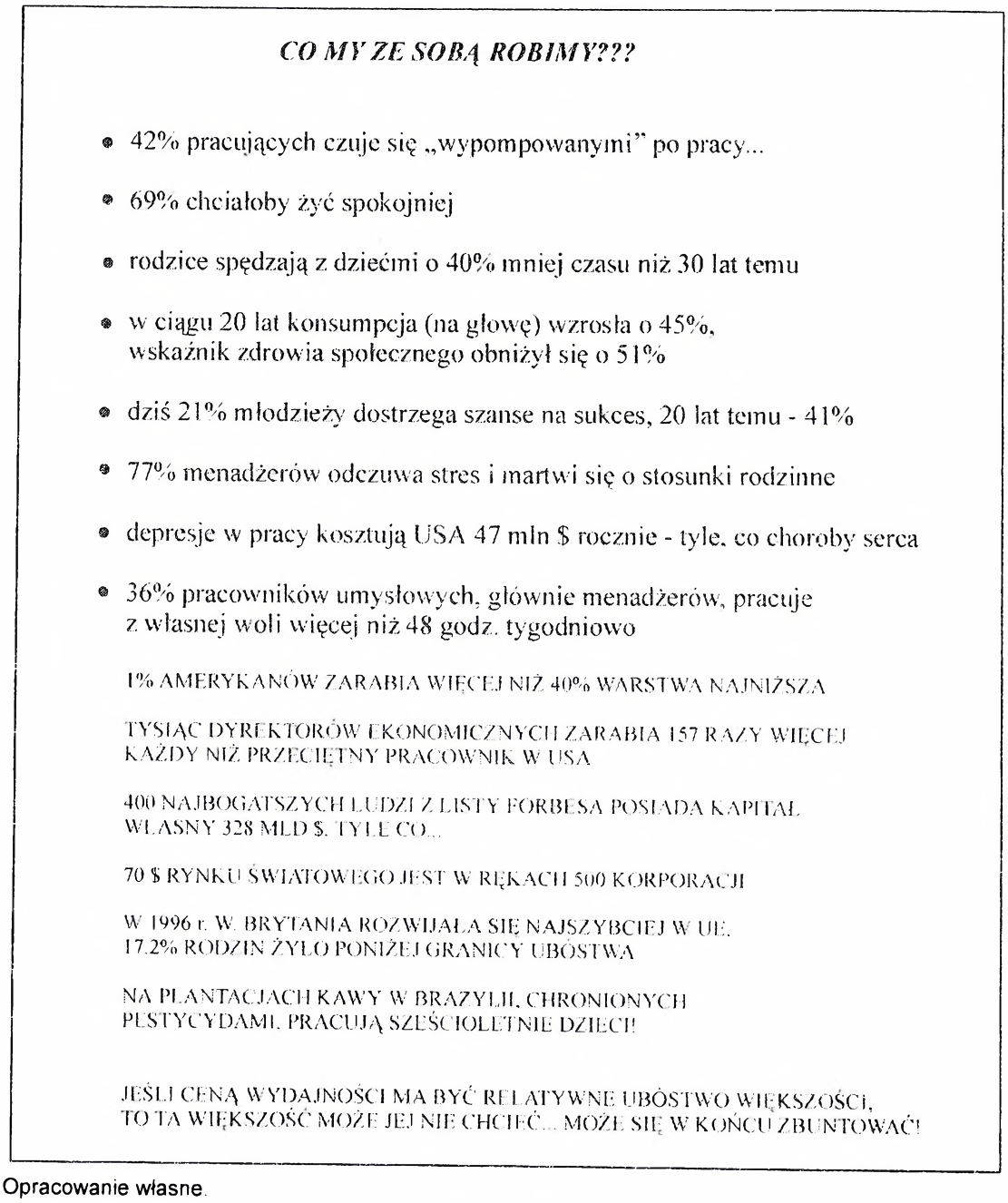
(...) Racjonalny wybór drogi rozwojowej wymaga ***wykroczenia poza tradycyjne schematy myślowe, w szczególności zaś myślenia ekonomicznego****, które właśnie z powodu swego schematyzmu okazuje się często myśleniem „mitycznym", a więc* ***niewystarczającym*** *w przypadku wyborów dotyczących celów, sposobów działania oraz postaw i kryteriów wartości*". Sami stworzyliśmy kapitalizm i rynek, zysk i konkurencję, ideologię sukcesu, zwycięstwa i technokratycznego postępu. To właśnie miały być ***narzędzia*** służące nam w kreowaniu lepszego świata.

Tymczasem zaledwie po około 200 latach okazuje się, choć wcale nie chcemy tego zauważyć, że ***narzędzia stały się celami, wartościami, dla których pracujemy i żyjemy!***[19]

---

[18] J. Stacewicz, *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Elipsa, Warszawa 1996.

[19] Szerszą analizę cywilizacji przemysłowej znajdziemy w pracach m.in.: Ch. Handye'go, F. Fukuyamy, B. Wawrzyniaka, P. Sengego L. Krzyżanowskiego, W. Koźmińskiego oraz cytowanego J. Stacewicza.



Opracowanie własne.

Rys. 5. Przestroga Ch. Handy'ego

Czy można zgodzić się z przytoczonymi poniżej osądami, czy w sposób możliwie najlepszy charakteryzują one aktualny stan i dorobek naszych organizacji i koncepcji zarządzania?

„(...) wasze firmy są zbudowane w oparciu o model Taylora. Co gorsza, takie same są wasze głowy (...)".

K. Matsushita

„(...) otrzeźwiającą prawdą jest, że nasze teorie, modele i konwencjonalna mądrość razem wzięte, są równie dobre w przewidywaniu organizacyjnym lub zapewnianiu witalności naszych organizacji jak ***poleganie na przypadkowej zmianie*** *(...)"*

R.T. Pascal

„Współczesny menadżeryzm ze swoim nieposkromionym dążeniem do efektywności ponad wszystko i ideologią sukcesu nijak nie mieści się w wizji świata (...), gdy właśnie trzeba przewartościować stosunek człowieka do przyrody, człowieka do człowieka, narodu do narodu, oraz przeobrazić etos nauki i jej relacje z praktyką".

L.J. Krzyżanowski

„Powszechnie stosowany system zarządzania ***wygonił radość z miejsca pracy****. Powszechnie stosowany system oświaty* ***wygonił radość ze szkół****. Ucząc się o powszechnie stosowanym systemie zarządzania,* ***uczymy się jak pozbawić życie radości****".*

W. Edwards Deming

„Nie zostaliśmy stworzeni, aby być anonimowymi numerami na liście płac, wcieleniem ról, materiałem statystycznym w jakimś raporcie rządowym (...). ***Życie musi oferować coś więcej niż bycie trybem w czyjejś, Bóg wie dokąd pędzącej maszynie*** *(...)".*

Ch. Handy

W pełni naturalne, zgodne z naturą rzeczy, jest w praktyce zjawisko orientowania się na doświadczenie i dorobek tych, którzy osiągnęli największe sukcesy, zaszli najdalej na drodze postępu i posuwają się po niej najszybciej. To oni wytyczyli drogi i kierunki, wyznaczyli standardy i wzorce, określili modele działań, struktur i zachowań. Dzięki temu – zgodnie zarówno z mądrością zdroworozsądkową (nie wyważaj otwartych drzwi), jak i wskazówkami teoretyków oraz praktyków (benchmarking) – innym wystarczy tylko naśladowanie, powielanie lub adaptacja gotowych rozwiązań do konkretnych warunków. Czy to jednak wystarczy? Czy rzeczywiście owe wzorce i rozwiązania są warte powielania? Czy jest to właściwa droga? Coraz częściej usłyszeć można odpowiedzi negatywne. Jedne z nich podważają wartość wytworów zachodniej kultury, ekonomiki i demokracji w ogóle, inne każą wątpić w ich uniwersalizm, jeszcze inne – wskazują konieczność poszukiwania własnych dróg, budowania własnej tożsamości, jako że ***naśladowanie prowadzi co najwyżej do przeciętności.***

„Wiara w uniwersalność kultury Zachodu zakłada, iż cały świat powinien przyjąć zachodnie wartości, instytucje i zwyczaje, bo są one wyrazem najwyższych, najbardziej oświeconych, liberalnych, racjonalnych, nowoczesnych i najbardziej cywilizowanych osiągnięć myśli ludzkiej (...).

(...) ***Przekonanie o uniwersalności zachodniej kultury ma trzy poważne wady:***
– jest fałszywe,
– niemoralne,
– niebezpieczne[20]"

„Jeżeli wizji nie konstruuje się w sposób świadomy, wówczas zastępuje ją pewien WZORZEC ROZWOJOWY, czyli WIZJA CUDZEJ RZECZYWISTOŚCI, traktowana jako układ odniesienia oraz cel, do którego należy dążyć. Z takim „zakupem licencji rozwojowej" wiąże się jednak konieczność przyjęcia OBCYCH WZORCÓW ŁADU SPOŁECZNEGO, DZIAŁANIA, MYŚLENIA. Powoduje to wielorakie skutki polityczne, społeczne, kulturowe, techniczno-ekonomiczne, ekologiczne. Ponieważ licencji nie oddaje się za darmo, oznacza to uzależnienie polityczne, rozwarstwienie społeczne, ograniczenie roli własnej kultury i tradycji, odcięcie od korzeni i wyjałowienie, owocujące rozkładem więzi społecznych"[21].

Coraz częstsze kontestacje aktualnych dróg rozwojowych wyrażane są w formie *aposteriorycznego* opisu konsekwencji ich kontynuacji lub obrazów-wyników symulacji możliwych rezultatów, następstw. W literaturze problemu przytaczane są cytowane i przez nas poniżej przykłady. Czy, lub w jakim stopniu mogą spełnić się są ponure wizje – prognozy konsekwencji egocentrycznego, technokratycznego, zmenadżeryzowanego, nastawionego na zysk i sukces za każda cenę kapitalizmu schyłku ery industrialnej? Czy potrafimy nie dopuścić do spełnienia się tych proroctw i ocen, ukształtować lepszą podstawę budowy nowej cywilizacji?

Ziemia, rok 2081

„SPRAWOZDANIE
zespołu historyków, humanistów i poetów
(bez udziału ekonomistów) badających ***przyczyny upadku Zachodu***

Wydaje się, że ludzie nie byli zdolni zmierzyć się z podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi ***sensu ludzkiego życia****, poświęcając mnóstwo czasu na sprawy materialne.*

---

[20] S. Huntington, *Zderzenia cywilizacji. Nowy kształt ładu światowego*, Muza SA, Warszawa 1997, s. 477.
[21] J. Stacewicz, *Megatrendy...*, wyd. cyt.

Zdumiewa, że obywatele zgadzali się na wszystko, narzekając tylko, jeżeli coś szkodziło ich interesom. Akceptowali ubóstwo duchowe i najbardziej groteskowe przejawy kultu Postępu i wybryki rządzących technokratów.

*Zachód upadł, ponieważ nie miał już żadnej kultury – **społeczeństwo nie jest prawdziwym społeczeństwem, jeżeli nie jest w stanie tworzyć koncepcji idealnych i mitów, które mobilizują energię jednostek i wiążą razem ludzkie dusze**"*[22].

Raport P. Thuillera w pełni koresponduje z inną wizją przyszłości postindustrialnej:

- ***konwencjonalne źródła energii wyczerpane***
- ***katastrofalne zmiany klimatyczne***
- ***najlepsi mają wszystko, reszta – nic***
- ***większość pieniędzy nieopodatkowana (z cyberrynku)***
- ***wegetacja starszych i słabych***
- ***terroryzm band nędzarzy***
- ***prywatne armie***
- ***urzędy – niepotrzebne***
- ***wyludnienie miast***
- ***rozpad demokracji stwarza pole dla systemów władzy i opieki***
- ***opartych na samowoli bogatych.***

Równość dla wszystkich okazała się nędzą dla wszystkich. Teraz okazuje się, że wolność dla wszystkich oznacza bogactwo dla niektórych.

*Francuzi mają rację – tylko braterstwo może połączyć dwa przeciwieństwa: wolność i równość, **ale braterstwa też jakoś nie widać** (...).*"

D. Fleming, *Wizja kraju AD 2097.*

Ch. Handy (*Głód ducha*) opatrzył powyższe obrazy krótkim komentarzem:

„(...) *upiorne jest nasze milczenie w obliczu nadciągającej tragedii* (...)".

W kontekście przedstawionych ocen i opinii problemem kluczowym staje się pytanie o to, ***czego więc dokonaliśmy, z czym wchodzimy w okres kształtowania nowej ery cywilizacyjnej? Czy fundamentem zmian może być dorobek społeczeństwa industrialnego? Czy społeczeństwo informacyjne powinno kontynuować aktualne wzorce organizacji i zarządzania?***

Jeden z największych współczesnych autorytetów duchowych i moralnych – Jan Paweł II – w kontekście naszego dorobku cywilizacyjnego formułuje pytania podobne, o zasadniczym znaczeniu dla kształtowania nowej fali cywilizacyjnej:

---

[22] P. Thuiller, *The Great Implosion: a report on the collapse of the West 1999–2002.*

*„**Pytanie, jakie się wyłania, jest dramatyczne: na jakich fundamentach musimy budować nową historyczną epokę, wyłaniającą się z wielkich transformacji XX wieku?***

*Czy wystarczy polegać na trwającej teraz rewolucji technologicznej, która wydaje się kierować jedynie **kryteriami produktywności i skuteczności, bez odniesienia do duchowych wymiarów jednostki lub do jakichkolwiek powszechnie podzielanych wartości etycznych?***

*Czy należy się zadowalać **prowizorycznymi odpowiedziami na ostateczne pytania i oddać życie na pastwę impulsów instynktu, krótkotrwałych odczuć lub przemijających mód?**"*

Jan Paweł II

Światowy Dzień Młodzieży 2002 r.

J. Stacewicz[23] określając pole wyboru dróg rozwojowych, wskazuje trzy opcje (rys. 6), z których tylko jedna prowadzi do wzrostu i rzeczywistego rozwoju. Istotę bezalternatywnego postulatu można wyrazić następująco: ***odrzucenie dróg kontynuacji wzorca społeczeństwa konsumpcyjno-rzemysłowego oraz prób jego ulepszania – poszukiwanie wzorca alternatywnego, opartego na innym, NOWYM SYSTEMIE WARTOŚCI.***

Również w tym obszarze potrzebna, a może konieczna, będzie ***zmiana strategiczna***, związana z porzuceniem przeszłości i budowaniem od nowa gmachu cywilizacji postindustrialnej. Chyba słusznie wskazuje więc B. Wawrzyniak[24] że szybko rosnące zapotrzebowanie na menadżerów nowego typu – już nie *odnowicieli, serwisantów, uzdrawiaczy,* a ***menadżerów-architektów – zdolnych do wykreowania wizji nowej organizacji, zaprojektowania dróg do niej prowadzących oraz przewodzenia w marszu ku niej***.

Wątpliwości, pytania, troska o przyszłość jako rezultat refleksji nad współczesnością. To chyba najbardziej właściwa ogólna charakterystyka dylematów dnia dzisiejszego, na której możemy osadzić refleksję skonkretyzowaną na problemach organizacji i zarządzania.

Obiektywizm oceny wymaga jednak dostrzeżenia i uwzględnienia pozytywnych stron i rezultatów naszego rozwoju cywilizacyjnego, dorobku naszych organizacji i działań zarządczych. Bardzo syntetyczny obraz i zrównoważoną ocenę pozytywów przedstawiają w swych pracach m.in. M. Kaku[25] oraz Ch. Handy[26] (rys. 7) i J. Burke[27].

---

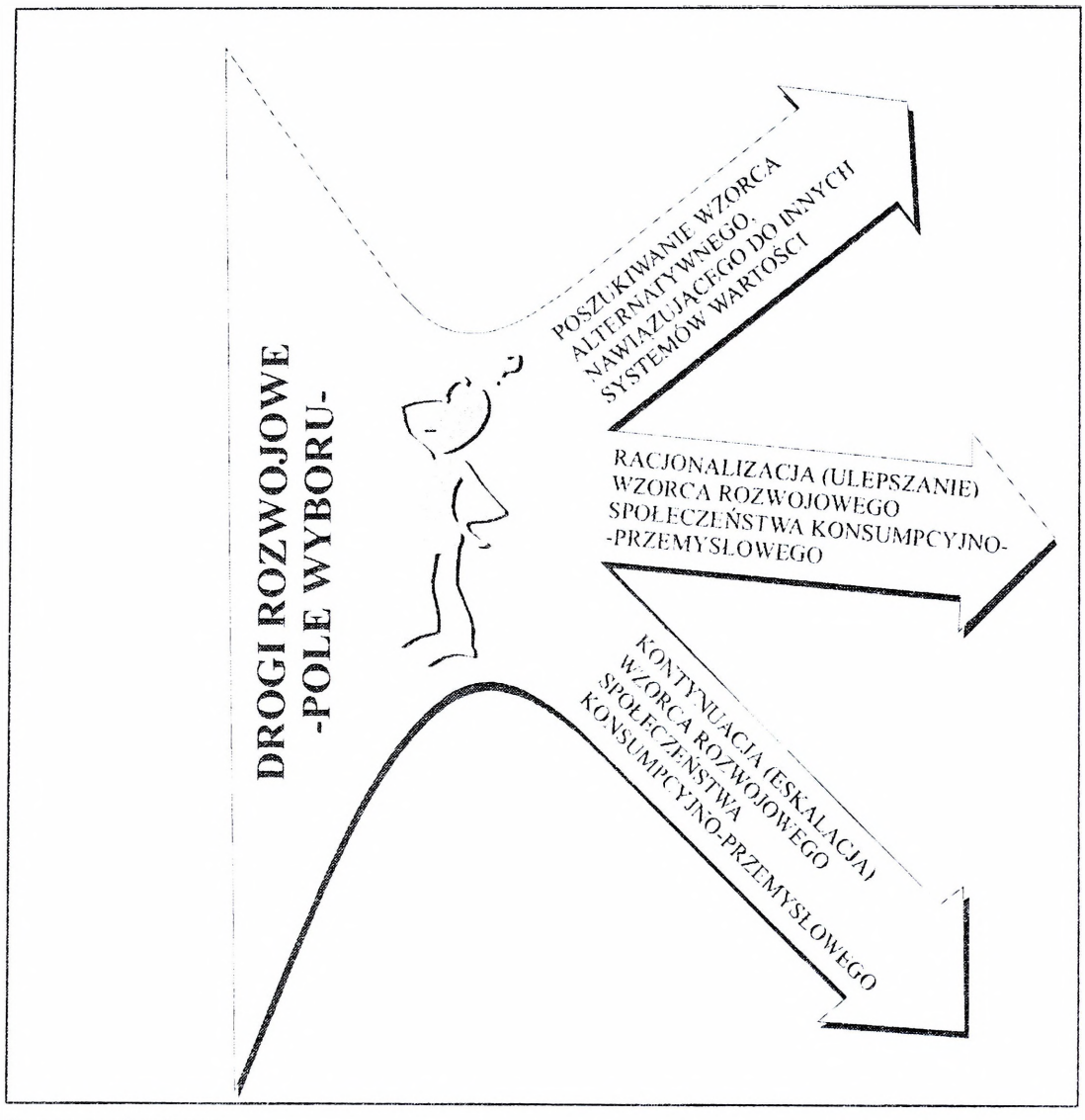
[23] J. Stacewicz, *Megatrendy...*, wyd. cyt.

[24] *„Potrzebni są menadżerowie nowej generacji, tacy, którzy potrafią **wymyślać** przyszłość". Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 19 i n.

[25] M. Kaku, *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

[26] Ch. Handy, *Głód ducha*, wyd. cyt.

[27] *Osiem stopni wtajemniczenia, czyli jak zmienialiśmy świat*, Bertelsman Media, Warszawa 1998.

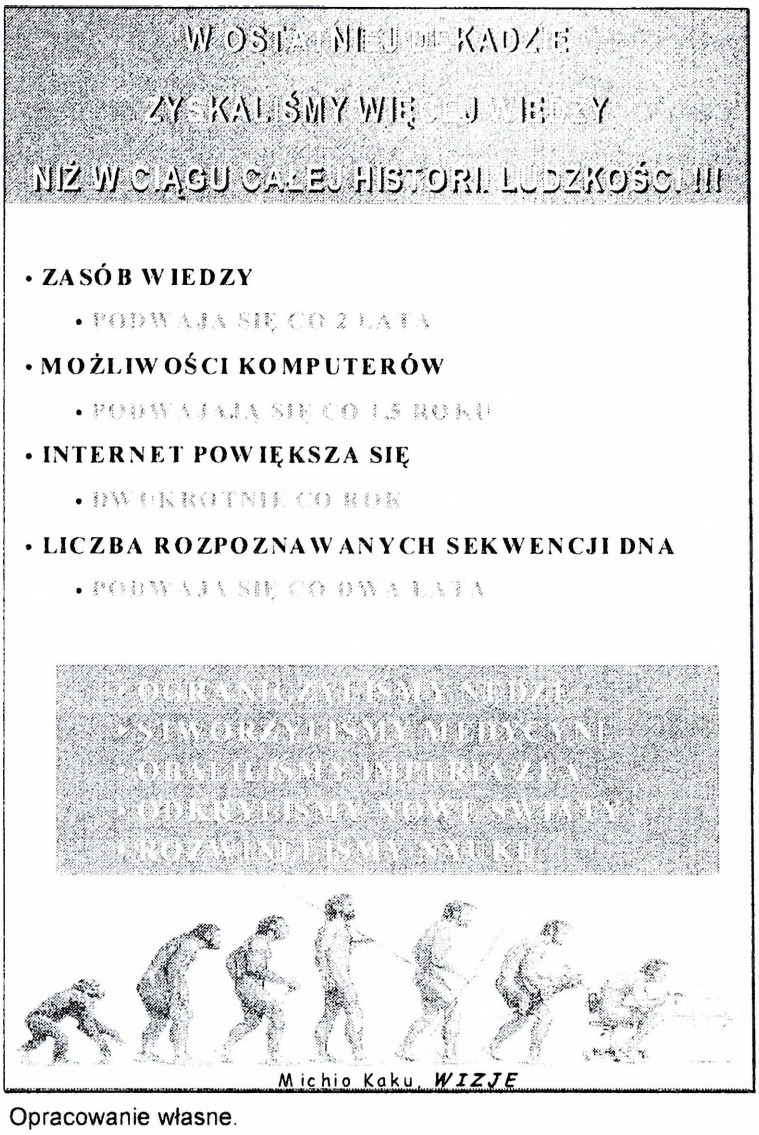


Opracowanie własne.

Rys. 6. J. Stacewicz – rozdroże i alternatywy rozwojowe

Połączenie wskazanej dynamiki naszego rozwoju z kluczowymi jego rezultatami uzyskanymi w minionym stuleciu (rys. 8) pozwala dostrzec konstruktywne podwaliny dalszej transformacji w XXI wieku.

Atom, gen i bajt – trzy symbole rozwoju w minionym stuleciu reprezentują trzy dziedziny – mechanikę kwantową, biologię molekularną oraz informatykę, które (zdaniem M. Kaku) w XXI wieku synergicznie dyktować będą tempo i kierunki dalszego postępu.



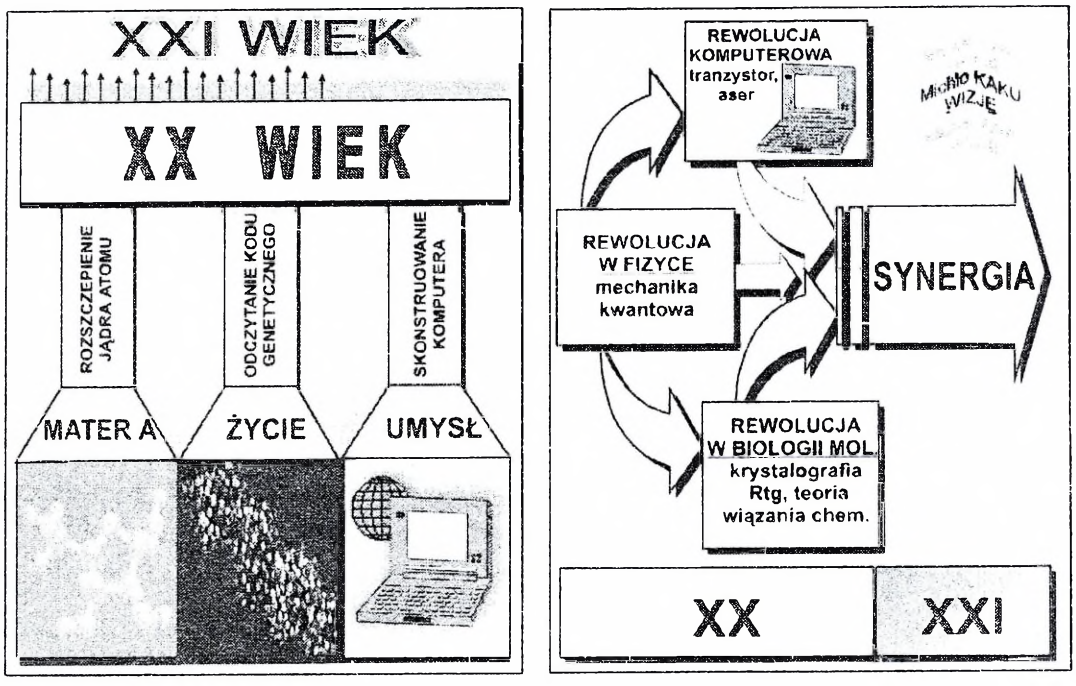
Opracowanie własne.

Rys. 7. M. Kaku – czego dokonaliśmy

„(...) *będziemy mogli zebrać owoce 200 lat rozwoju naukowego. Dobiega końca era odkryć, zaczyna się era umiejętnego wykorzystania osiągnięć. Z obserwatorów* ***staniemy się choreografami, reżyserami Przyrody****!"*[28]

Również w obszarze rozwoju praktyki i teorii zarządzania druga połowa XX wieku, a szczególnie dwa jej ostatnie dziesięciolecia, była okresem owocującym licznymi nowymi trendami, rozwiązaniami, koncepcjami. Trzeba jednak stwierdzić, że w ogromnej większości były one rezultatem podejść diagnostycznych, dążeń do ***usprawniania*** naszych organizacji i zarządzania nimi, pod presją zacho-

[28] M. Kaku, *Wizje*..., wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 8. Dorobek XX i perspektywa XXI wieku wg M. Kaku

dzących lub prognozowanych zmian w otoczeniu. Nie sięgały one do systemowych podstaw, nie zmieniały ogólnego paradygmatu, nie wykraczały poza dotychczasowe metakoncepcje. W coraz powszechniejszej opinii restrukturyzac ja, reengineering, koncentracja na jakości i zespołach, benchmarking i outsourcing – **nie wystarczają do podjęcia wyzwań przyszłości, nie maksymalizują szans przetrwania i sukcesu w przyszłym świecie. Naszym organizacjom i naszemu zarządzaniu potrzeba zmian znacznie szerszych i bardziej radykalnych.**

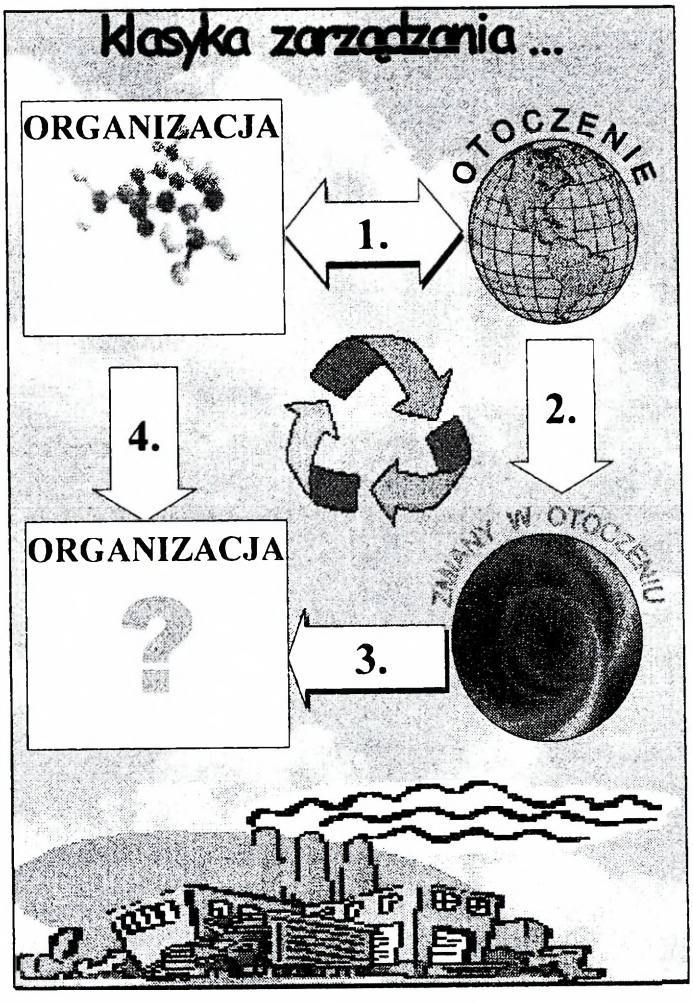
* * *

Istotą zarządzania w ujęciu klasycznym była (i jest) ***optymalizacja relacji „organizacja–otoczenie"***, dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i sprowadzająca się do możliwie szybkiego ***dostosowania*** działań i kształtu organizacji do wymogów tej sytuacji. U podstaw tego podejścia leżały dwa założenia:

1. O poznawalności, prognozowalności, **przewidywalności rozwoju sytuacji**.
2. **O możliwości skutecznej reakcji** organizacji na zmiany warunków jej funkcjonowania, dokonywanej w czasie rzeczywistym.

Wysiłek aparatu zarządzającego skierowany był więc na (rys. 9):

- jak najlepsze prognozowanie możliwych zmian – możliwie wczesne i trafne ich wykrywanie, przewidywanie;
- skracanie czasu przygotowania i podjęcia odpowiedniej reakcji.



Opracowanie własne.

Rys. 9. Klasyczny cykl i problem zarządzania

Jednak zmiany zachodzące w rzeczywistości nabrały takiego tempa i charakteru, że najlepsze nawet *Systemy Wczesnego Ostrzegania,* wykrywające tzw. *słabe sygnały w otoczeniu*, nie mogą sprostać potrzebom dostosowania się organizacji. Reakcje na bieżące wydarzenia, działania przystosowawcze oraz uprzedzające coraz częściej zachodzą na siebie, kolidują ze sobą. Presja czasu i zaskoczenia nieustannie rośnie. Nieuchronny kryzys tego sposobu zarządzania opóźniała informatyzacja (komputeryzacja) procesów oraz doskonalenie technik kierowania.

Przedstawiciele „nowej fali" w teorii i praktyce zarządzania[29] w swej krytyce poszli jednak dalej, poddając rewizji **poznawczą podstawę zarządzania**, co z kolei zaowocowało podważeniem klasycznej filozofii zarządzana, samej jego istoty.

Zasadniczą wątpliwość wyrażają oni w stosunku do wartości prognoz i przewidywań opartych na badaniu względnie małego, minimalnego wycinka rzeczywistości dostępnego dla eksploracji poznawczej (rys. 10).



Opracowanie własne.

Rys. 10. Obszar eksploracji poznawczej – podstawa klasycznego modelu zarządzania

Wiązka czterech grup informacji, będąca podstawą stosowanego modelu zarządzania to informacje o: **otoczeniu**; o **organizacji**; **relacjach organizacja – otoczenie**; **relacjach organizacja – elementy składowe**, uwzględniająca tak względnie nikły obszar generujący możliwe zmiany nie zapewnia, zdaniem krytyków, podstawowego celu/interesu organizacji – jej przetrwania[30].

Trzeba zdać sobie sprawę z rzeczywistego stosunku ilości zjawisk, zdarzeń, procesów, które możemy, jesteśmy w stanie prognozować (leżące w obszarze zakreskowanym na rys. powyżej), do ogółu zdarzeń, a lepiej – do ilości zdarzeń, których w czasie *t* nie jesteśmy w stanie dostrzec, prognozować (leżące poza obszarem zakreskowanym). Stosunek wielkości tych dwóch obszarów każe także uświadomić sobie inną zależność – relację **prawdopodobieństwa** wystąpienia w badanym okresie czasu zdarzeń możliwych i niemożliwych do przewidzenia.

---

[29] Szerszą wykładnię poglądów tego nurtu przedstawiają w swych pracach m.in. L. Krzyżanowski i K. Obłój.

[30] Szerzej – m.in. w: K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987.

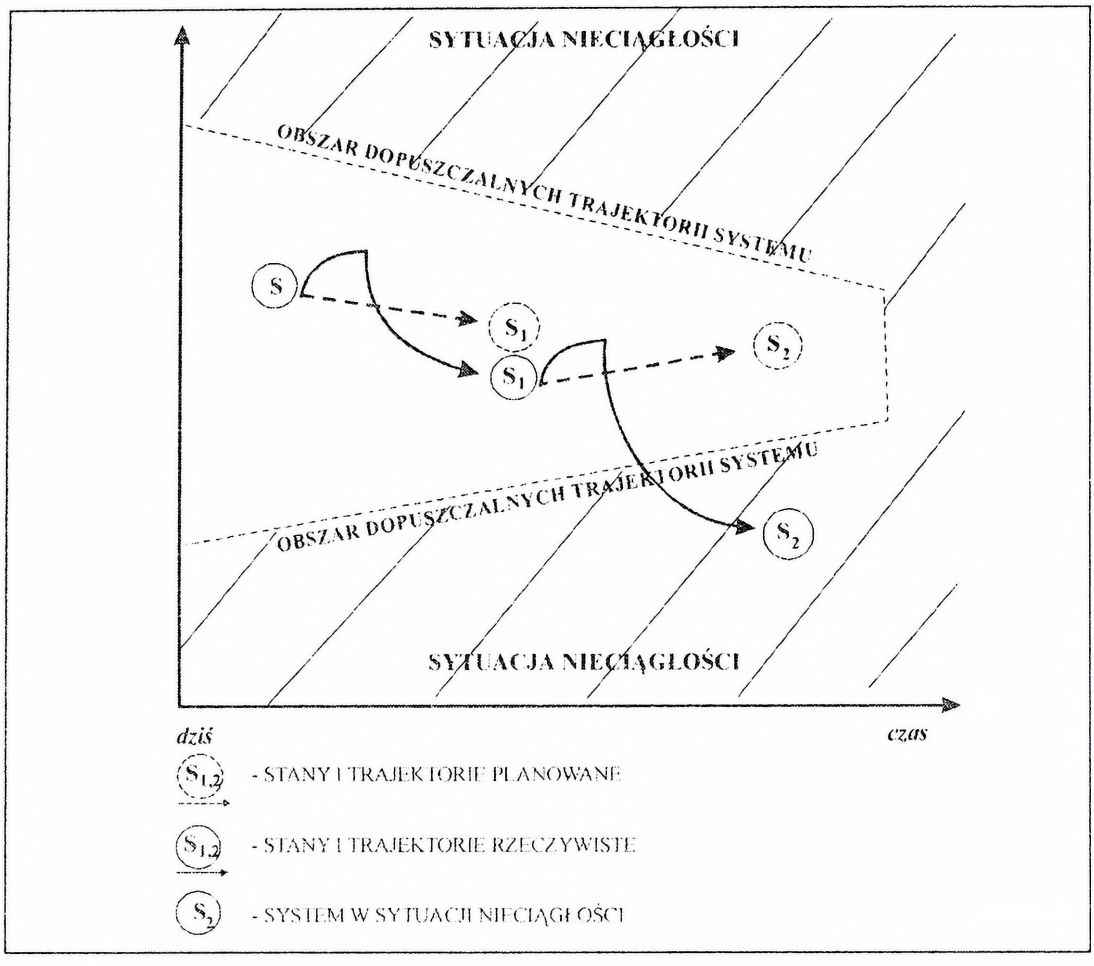
Analiza tej relacji prowadzi do konstatacji bardzo ograniczonej wartości naszych działań planistycznych, informacyjnej podstawy zarządzania. Starając się „zajrzeć w przyszłość", prognozując możliwe stany i zdarzenia, projektując własne reakcje i odpowiedzi – poruszamy się cały czas w bardzo ograniczonym wycinku wszechświata, wszechwiedzy, wąskim obszarze możliwym obecnie do eksploracji poznawczej[31]. Na podstawie tej bardzo fragmentarycznej wiedzy formułujemy nasze sądy o przyszłości, wizje strategie, plany i struktury oraz podejmujemy działania praktyczne. Trzeba zdać sobie sprawę z ogromu obszaru problemów, których wystąpienia nie jesteśmy w stanie dziś przewidywać ani domyślać się. Trzeba również dostrzec prawidłowość, w myśl której poszerzanie zasięgu naszej eksploracji poznawczej – ciągłe przecież i uporczywe – poprzez stosowanie coraz to lepszej aparatury, najnowszej technologii i efektywniejszej organizacji, prowadzi – co brzmi paradoksalnie – do pogarszania **stosunku wiedzy możliwej do wykorzystania, dostępnej i uświadomionego zakresu wiedzy niedostępnej**. *„Wiem, że nic nie wiem"* starożytnego Mistrza wystarczająco ilustruje i wyjaśnia istotę tego paradoksu.

Z wielkim prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że w rzeczywistości, w jakimś analizowanym okresie, oprócz zdarzeń prognozowanych (które mogą, ale nie muszą zaistnieć i do których jesteśmy przygotowani) **wystąpi zdecydowanie większa ilość zdarzeń często istotniejszych dla naszego bytu i zdolności funkcjonowania, których w ogóle nie uwzględniamy, nie włączamy do podstawy informacyjnej naszych działań projektujących i wykonawczych**.

Nasze przystosowanie do zmian w otoczeniu jest więc bardzo ograniczone. Musimy mieć świadomość faktu, że często, wielokroć będziemy zaskakiwani zdarzeniami, zmianami w otoczeniu, które utrudnią, a najczęściej **uniemożliwią lub uczynią niecelową** realizację naszych dotychczasowych planów, strategii, celów i zamierzeń.

W obliczu zdarzeń tego typu posiadana wiedza będzie nieużyteczna, a organizacja znajdzie się poza granicami możliwości skutecznego działania opartego na posiadanych informacjach. Będzie to, stosując termin K. Obłoja, tzw. ***sytuacja nieciągłości systemu*** (stan S_2 na rys. 11).

[31] Wielkość obszaru dostępnego poznawczo zwiększa się oczywiście wraz z nabywaniem przez nas nowych możliwości dzięki nowym narzędziom i technologiom, jednak wobec wielkości wszechświata nie zmienia to istoty opisanej prawidłowości. Jednocześnie nasza nowa wiedza cały czas przesuwa domyślną „granicę wszechświata", zwiększa jego obszar.



Opracowanie własne.

Rys. 11. Idea „sytuacji nieciągłości" na podstawie K. Obłoja

Przenosząc to podejście w obszar omawianej problematyki, można stwierdzić, że wszelkie planowanie działań, projektowanie strategii, zarządzanie może być realizowane w sposób ugruntowany poznawczo **jedynie w wąskim zakresie eksplorowanej rzeczywistości**. Najogólniej rzecz ujmując wartość strategii i planów (zdeterminowana wartością podstaw informacyjnych) jest proporcjonalna do stosunku obszaru poznawalnej rzeczywistości i rzeczywistości w ogóle.

Nieciągłość zarządzania – lub inaczej ***zarządzanie w sytuacjach nieciągłości*** – to, naszym zdaniem, jeden z **najważniejszych i najpilniejszych problemów teorii oraz praktyki współczesnych organizacji**.

Wspomniana nieadekwatność i niewystarczalność posiadanej wiedzy do rozwiązywania problemów zarządzania w sytuacjach nieciągłości zrodziła szybko rozwijającą się w ostatnim okresie nową dziedzinę badań i studiów oraz obszar

eksperymentów praktycznych, które określa się mianem ***teorii i praktyki zmiany strategicznej***[32].

Zapotrzebowanie praktyczne na wiedzę i umiejętności, użyteczne w warunkach nieciągłości zarządzania jest ogromne. Wynika ono właśnie z faktu, że aktualny stan i dorobek teorii nie mogą być podstawą skutecznego działania ***w większości sytuacji, które mogą zaistnieć***. W ujęciu ***klasycznym*** zarządzania powstaje **paradoks *KONIECZNOŚCI i NIEMOŻNOŚCI PROGNOZOWANIA***.

Prognozy są podstawą, punktem wyjścia i warunkiem koniecznym planowania. Tymczasem w rzeczywistości o wielkim obszarze możliwych zdarzeń, zjawisk, procesów **nie możemy powiedzieć dosłownie nic poza tym, że z wielkim prawdopodobieństwem *jakieś* nieprzewidywalne dziś zdarzenia wystąpią i mogą one mieć krytycznie istotny wpływ na byt oraz działanie organizacji**.

Rozwiązywanie powyższego paradoksu wymaga **nowego paradygmatu zarządzania, nowej filozofii i logiki procesów, m.in. planistycznych,** a przede wszystkim – **nowej świadomości** (innego *kodu genetycznego*) **i innych zdolności menadżerów** (kierowników, dowódców, liderów). Koniecznością staje się przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego ze scenariuszowego prognozowania w obszar **kreowania wizji przyszłych, pożądanych stanów oraz projektowania dróg do nich prowadzących**.

Zobrazujmy powyższe tezy poglądami przedstawicieli różnych nurtów, szkół i podejść (*wyróżnienia–CR*):

„Twoim zadaniem nie jest przewidywać przyszłość, lecz ją UMOŻLIWIĆ!"

A. de Saint Exupery (!)

„Jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości, to ją sobie WYMYŚL!"

P. Drucker

„Planowanie jest PROJEKTOWANIEM PRZYSZŁOŚCI, JAKIEJ PRAGNIEMY, oraz skutecznych środków jej realizacji".

R.L. Ackoff

„Projektowanie jest procesem TWÓRCZYM, polegającym na poszukiwaniu możliwie oryginalnych rozwiązań poprzez tworzenie społecznie użytecznych koncepcji modelowych systemu pożądanego".

W. Gasparski

Powyższe myśli jednoznacznie wskazują istotę nowego spojrzenia na zarządzanie i jego podstawową cechę – **KREATYWNOŚĆ**.

---

[32] W literaturze występują również synonimiczne określenia: *zmiany **radykalnej*** oraz *zmiany **kulturowej***.

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 ZDARZYŁO? → JAK DO TEGO DOPROWADZIĆ?"

Czy nasza filozofia i logika planowania, nasze modele, techniki i narzędzia planistyczne, a wreszcie – nasza świadomość i umiejętności – są do tego przygotowane?

Nie chcemy w ten sposób w żadnej mierze zanegować ogólnej potrzeby i celowości planowania *reakcji* i *odpowiedzi*. W całokształcie procesów zarządczych projektowanie ***reakcji, odpowiedzi* i *działań***[33] widzieć należy **celowościowo, komplementarnie i synergicznie**, tak jak występują one i będą występować w praktyce organizacyjnej (rys. 12).

Chodzi natomiast o właściwy rozkład akcentów lub, używając terminologii wojskowej – o ***punkt ciężkości***. Trafnie ujął to B. Wawrzyniak:[34] w odniesieniu do zdolności menadżerskich:

„(...) *obraz menadżera końca XX wieku raczej przypomina malarza pokojowego niż architekta organizacji XXI wieku.*

Ten pierwszy ***odnawia****, drugi* ***buduje od nowa****.*

Obydwa zawody są potrzebne, (...) ***zdecydowane więcej***
powinno być jednak tych drugich".

W kwestii często negowanego realizmu założenia o możliwości kształtowania przyszłości posłużmy się opiniami P. Druckera oraz J. Niżnika i L. Krzyżanowskiego:

„*Próby* ***kształtowania przyszłości*** *są ryzykowne, lecz* ***racjonalne****. Ryzyko jest* ***mniejsze*** *niż wtedy, gdy organizacja toczy się siłą rozpędu na podstawie wygodnego założenia, że* ***nic się nie zmieni****, i niż wtedy, gdy postępuje się zgodnie z prognozą ustalającą,*

co się „musi" wydarzyć, czy co jest „najbardziej prawdopodobne (...) *obrona dnia wczorajszego, który jest nieinnowacyjny, jest* ***dużo bardziej niebezpieczna*** *niż ryzykowne tworzenie jutra*"[35].

„(...) ***bardziej uczciwe, lepsze intelektualnie,*** *a także –* ***bardziej użyteczne*** *jest* ***PROJEKTOWANIE PRZYSZŁOŚCI niż jej przewidywanie***"[36].

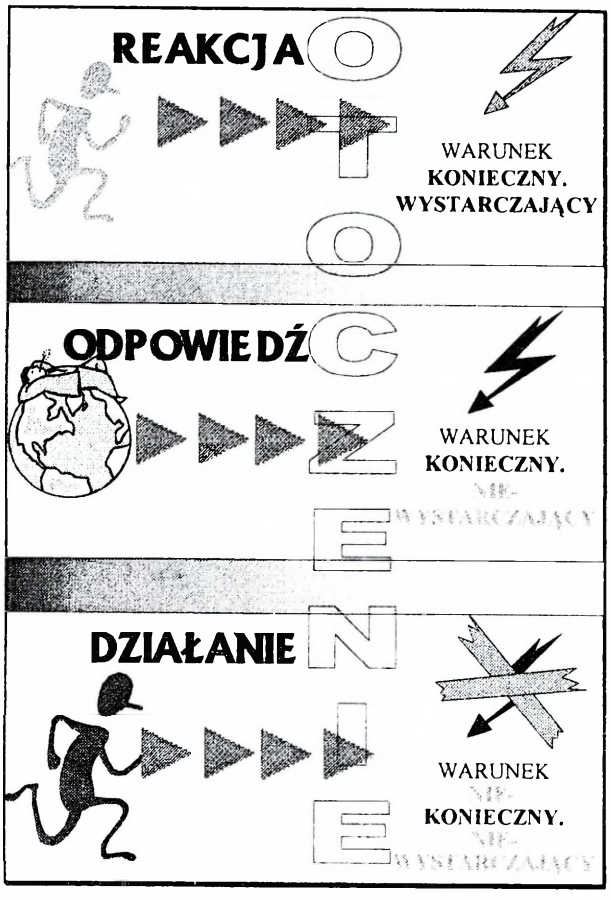
---

[33] Wyróżnienia trzech form aktywności dokonuje się w kontekście znaczenia zajścia jakiegokolwiek zdarzenia w otoczeniu dla refleksji i/lub uruchomienia działalności podmiotu.

[34] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

[35] P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych...*, wyd. cyt.

[36] J. Niżnik, *Czy warto myśleć o przyszłości?*, za: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, wyd. cyt.



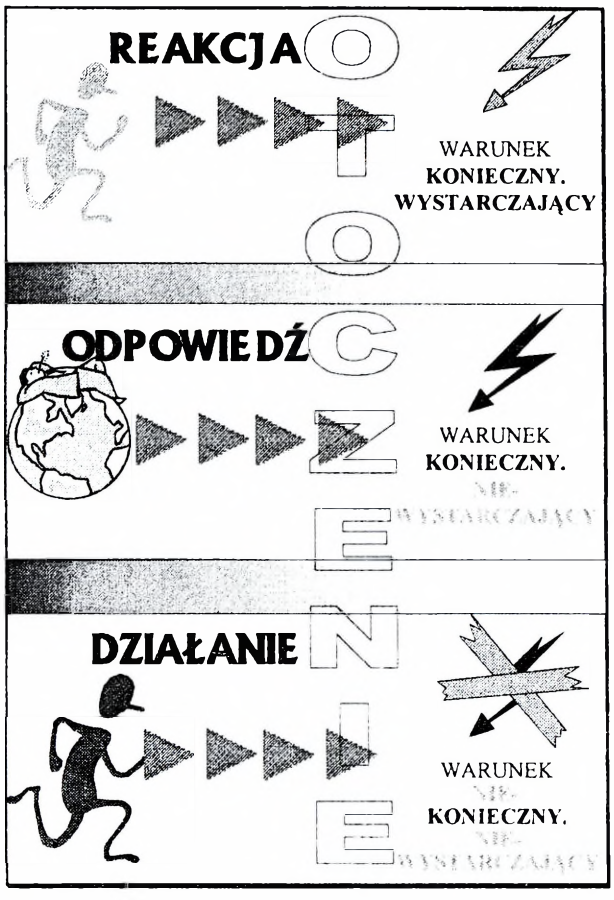
Opracowanie własne.

Rys. 12. Trzy formy aktywności organizacji

„W studiach nad przyszłością trzeba odchodzić ***od predykcji i prospekcji ku PROJEKCJI***"[37].

Szerszą, bardzo interesującą dyskusję nad ewolucją paradygmatu myślenia o przyszłości Czytelnik znajdzie m.in. w materiale Rządowego Centrum Studiów Strategicznych (RCSS) oraz Rady Społeczno – Gospodarczej, pt. *Filozofia myślenia o przyszłości*[38]. Przedstawione poniżej podstawowe tezy tego materiału pozwalają zidentyfikować główne bolączki i problemy związane z dzisiejszym myśleniem o przyszłości oraz wskazują najlepsze z dostępnych dziś teoretycznych podpowiedzi zmian. Stopień zróżnicowania wypowiedzi w ramach dyskusji obrazuje rzeczywisty stan wiedzy, rzeczywistą rozpiętość dywersyfikacji orientacji, podejść i poglądów, które to rozbieżności można ocenić jedynie w samych superlatywach:

[37] Tamże.
[38] www.rcss.gov.pl.



Opracowanie własne.

Rys. 12. Trzy formy aktywności organizacji

„*W studiach nad przyszłością trzeba odchodzić* ***od predykcji i prospekcji ku PROJEKCJI***"[37].

Szerszą, bardzo interesującą dyskusję nad ewolucją paradygmatu myślenia o przyszłości Czytelnik znajdzie m.in. w materiale Rządowego Centrum Studiów Strategicznych (RCSS) oraz Rady Społeczno – Gospodarczej, pt. *Filozofia myślenia o przyszłości*[38]. Przedstawione poniżej podstawowe tezy tego materiału pozwalają zidentyfikować główne bolączki i problemy związane z dzisiejszym myśleniem o przyszłości oraz wskazują najlepsze z dostępnych dziś teoretycznych podpowiedzi zmian. Stopień zróżnicowania wypowiedzi w ramach dyskusji obrazuje rzeczywisty stan wiedzy, rzeczywistą rozpiętość dywersyfikacji orientacji, podejść i poglądów, które to rozbieżności można ocenić jedynie w samych superlatywach:

[37] Tamże.
[38] www.rcss.gov.pl.

– mamy **świadomość niewystarczalności** i nieadekwatności aktualnego stanu;
– **poszukujemy** nowej, lepszej wiedzy;
– szukamy **szeroko, daleko, nie ignorując żadnej z możliwości**;
– jesteśmy otwarci, **szanujemy *inność* i *nowość*** podejść, wiedzy;
– mamy świadomość, że na różnorodność przyszłego świata składa się m.in. różnorodność systemów wartości, wzorców, modeli struktur i działań, że **uniwersalność i unifikacja są utopią**;
– szukamy coraz bardziej **wspólnie, razem**;
– coraz powszechniej rozumiemy **systemowe i perspektywiczne uwarunkowania** naszych działań wycinkowych realizowanych dziś i jutro.

Przesłanką do refleksji środowiska naukowego RCSS nad *myśleniem o przyszłości* mogą być m.in. poniższe oceny aktualnego stanu polskiej praktyki politycznej:

• *„Niewiele jest dziedzin, wobec których kolejne rządy Polski odrodzonej wykazały większe lekceważenie niż **myślenie o przyszłości**. Wszystkie rządy, włącznie z obecnym.*

Trudno znaleźć dziedzinę, gdzie obraz nędzy i rozpaczy byłby większy”[39].

• *„Kolejne rządy łączył **brak jakiegokolwiek POMYSŁU NA POLSKĘ**. (...) Reformy wprowadzane przez jedną ekipę były znoszone przez następną. **Brak SPÓJNEJ WIZJI rozwoju gospodarki spowodował CHAOS** (...)”*[40].

• *„W naszej historii **spójną wizję Polski** i jej rozwoju mieli może kanclerz Jan Zamoyjski i Józef Piłsudski. **Dziś nikt nie uprawia w Polsce polityki**, a tylko doraźne gaszenie kolejnych pożarów społecznych i gospodarczych”*[41].

Świadom rangi i strategicznych konsekwencji takiego stanu rzeczy, J. Stacewicz w cytowanym materiale RCSS, w eseju-rozdziale pt. *Ewolucja myślenia o przyszłości* pisze:

• *„Brak ogólnej, powszechnie akceptowanej teorii procesów rozwojowych powoduje, że prognozy rozwoju są obarczone błędem już w wymiarze koncepcyjnym, czyli w pojmowaniu istoty rozwoju* (...).

• (...) *istniejące ujęcia teoretyczne mają zazwyczaj charakter fragmentaryczny i oparte są na założeniach jawnie sprzecznych z rzeczywistością* (...).

• (...) *dodatkowe źródła błędu tkwią w metodach pomiaru, dostępności danych faktograficznych, a może i w nieprzekraczalności pewnego poziomu dokładności identyfikacji i pomiaru zjawisk, procesów **społecznych**.*

---

[39] A. Kukliński, *Człowiek, demografia, zdrowie, polityka społeczna i kultura*, [w:] *Świat przyszłości a Polska. Przemiany systemowe w Polsce a tendencje rozwojowe współczesnej cywilizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1995.

[40] R. Antczak, ekspert Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, „Wprost”, 11.05.2003 r.

[41] Prof. Paweł Śpiewak, Uniwersytet Warszawski.

• *Każda z dyscyplin, w sposób* ***wyspecjalizowany*** *i* ***fragmentaryczny*** *ujmuje różne,* ***ją*** *interesujące, aspekty rozwoju, każda operuje* ***własnym*** *językiem, metodami, dostrzega* ***własne*** *problemy.*

• *Dominują podejścia* ***instrumentalne****, w duchu* ***mechanistycznym****, prowadzące do* ***technokratyzmu****, (...)* ***systemowość*** *i* ***holizm*** *są bardziej* ***deklarowane*** *niż stosowane,* ***nie dające możliwości pełnego uchwycenia złożonego, cywilizacyjno-kulturowego charakteru zachodzących przeobrażeń****.*

• *(...) prowadzi to do* ***impasu w dziedzinie studiów prognostycznych, który wyraźnie zarysował się w latach 90****".*

• *Impas w XX -wiecznym myśleniu o przyszłości wiąże się z:*

– kryzysem nowożytnego ideału nauki, zdominowanego przez podejście analityczno- intelektualne o rodowodzie mechanistyczno-behawiorystycznym;

– filozoficznymi podstawami myślenia – z obrazem świata i człowieka, wyobrażeniami o racjonalności nauki, z modelem poznania;

• *Większość rzeczywistych problemów rozwojowych ma charakter* ***interdyscyplinarny****.*

• *Dynamika współczesnej rzeczywistości, interdyscyplinarny, cywilizacyjno-kulturowy charakter przeobrażeń* ***przerasta możliwości XX-wiecznego myślenia****.*

• ***Odpowiedzią na współczesne wyzwania i dylematy rozwojowe nie jest dalszy rozwój nauki i techniki, nowe rozwiązania ekonomiczne czy społeczne, lecz rodząca się NOWA*** **ŚWIADOMOŚĆ**.

• *Integracja myślenia analityczno-intelektualnego oraz syntetyczno-intuicyjnego,* ***integracja intuicji z intelektem*** *wiąże się z początkiem nowego, innego obrazu* ***świata*** *i* ***człowieka****, innego pojęcia* ***racjonalności****.*

• *Alternatywna,* ***metanaukowa wizja rzeczywistości to:***

– ***inne pojmowanie rozwoju i pożądanego charakteru cywilizacji***

– ***inna rola nauki i techniki,*** *a stąd:*

– ***inne formy edukacji,***

– ***inne pojmowanie kultury,***

– ***inny sposób organizacji społeczeństwa,***

– ***inne podejście do sukcesu, strategii życia.***

• ***Z lokalnej, krótkoterminowej*** *perspektywy cena w postaci koniecznej zmiany systemu wartości ciągle wydaje się za wysoka w relacji do zagrożeń związanych z granicami wzrostu. Z perspektywy* ***globalnej i długofalowej*** *relacje te wydają się kształtować* ***ODWROTNIE!***

Andrzej P. Wierzbicki, w tym samym materiale, w rozdziale zatytułowanym *Metodologia i podejście systemowe do badań nad przyszłością,* godząc się z istotą problemu, inaczej widzi sposób podejścia do jego rozwiązywania. Czy jednak jego tezy o liniowej kontynuacji procesu poznania i wystarczalności zmiany metod i narzędzi są w stanie się obronić?:

- *Wcale nie musimy sięgać po teorie* ***metanaukowe*** (...).
- *Właściwy budowie nowej cywilizacji sposób widzenia świata* (...) *jest po prostu* ***następnym etapem rozwoju poznania***.
- *Przesłanki nowego paradygmatu – relatywizm, teoria kwantów i inne – powstały w końcowym etapie cywilizacji industrialnej, podważając jej mechanistyczny paradygmat* (...).
- ***Jeśli mamy nowa epokę cywilizacyjną, to trzeba też tworzyć nową ekonomię!*** *(czy tylko ekonomią? – CR).*
- ***W wielu dziedzinach wariantowe przewidywanie przyszłości często wiąże się nie z pytaniem „jaka będzie przyszłość?", ale z pytaniem „jak działać, aby przyszłość poprawić?"***
- *W badaniach nad przyszłością zagadnień społeczno-ekonomicznych lub cywilizacyjnych zastosowanie modeli matematycznych* ***jest zwykle niemożliwe***. *Wśród wielu możliwych metod wysuwają się dziś na czoło* ***metody miękkiej analizy systemowej, związane z ogólną teorią systemów oraz deliberatywnym i holistycznym podejmowaniem decyzji, a także – z hermeneutyką oraz racjonalną teorią intuicj***.
- ***Decyzje twórcze mają wiele cech wspólnych z decyzjami strategicznymi****, np. w polityce czy biznesie:*
  - ***są zwykle niepowtarzalne****,*
  - ***mają charakter deliberatywny, intuicyjny****,*
  - ***często oparte na efekcie olśnienia****.*
- ***Gra rynkowa wielkich korporacji sprowadza się dziś do pojedynku na wizje i standardy****, dlatego –* ***trzeba WYZWOLIĆ INTUICJĘ!***

Kwestię o podstawowym znaczeniu podjęła w swym pytaniu J. Kotowicz-Jawor:

„Czy maksymalizacja wiedzy jest NOWYM PARADYGMATEM ROZWOJU czy też – NOWYM NARZĘDZIEM realizacji tradycyjnego kryterium, maksymalizacji nadwyżki?"

Odpowiadając, J. Stacewicz stwierdza:

„Niestety, jest to jedynie nowy sposób wyartykułowania starych celów. Wybór NOWYCH CELÓW wymaga MĄDROŚCI, a nie wiedzy. Jest to klucz do większości problemów!".

Istotę praktycznego ujęcia problemu i jego kwintesencję najlepiej oddaje myśl A.P. Wierzbickiego:

> „(...) ***Gdybyśmy potrafili stworzyć odważną wizję, nazwijmy ją polską drogą do cywilizacji informacyjnej, potem zaś umieli przekonać do niej społeczeństwo*** (...)"

Profesor Marek Lubiński, dostrzegając konieczność kreowania przyszłości *sensowne przewidywanie przyszłości* ***nie jest możliwe***. *Stajemy wobec konieczności*

kształtowania przyszłości, wyraża jednak obawę o możność i wartość takich działań:

„(...) *ponieważ kształtów przyszłości możemy sobie wykoncypować niesłychanie wiele, powstaje problem* ***wyboru*** *i* ***kryteriów*** *tego wyboru.*

Dla korporacji sprawa jest jasna – mam produkt, chcę na tym zarobić. Natomiast ***nie wiem, czy można w sposób sensowny stworzyć wizję przyszłości, podbudować ją i uzasadnić*** (...) *stajemy się* ***zupełnie bezradni*** (...)".

Niejako w korespondencji z cytowanym materiałem wielu autorów (Crozier, Drucker, Muller, Kay)[42] podejmując w ramach myślenia o przyszłości kwestię zmian strategicznych wysuwa tezę o ***niezdolności elit*** (dzisiejszych) ***do zmian tego typu***. Według nich, do przygotowania i przeprowadzenia strategicznych zmian w organizacji konieczni są **nowi, inni ludzie**, potrzebna jest „zmiana warty w zarządzaniu".

Obok tytułu pracy M. Croziera – *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian* warto przytoczyć opinię praktyka w tym względzie – U. Mullera[43] ocenia:

„(...) *wszystkie systemy, czy to małe grupy, firmy, czy państwa, organizacje międzynarodowe lub wspólnoty religijne oczekują i wymuszają za pomocą psychicznej i/lub fizycznej przemocy zachowania* ***konformistyczne***. *Zmiana dzisiejszego porządku rzeczy wymaga nie tylko reinżynierii organizacji zarządzania, lecz w pierwszym rzędzie* ***nowego stylu zachowań kierowniczych***, *zrywających z nieudolnością, egoizmem, karierowiczostwem, technokracją i biurokracją. Potrzebny jest nam system, w którym*

przeprowadzona zostanie ewolucyjna ***zmiana warty w tradycyjnych strukturach władzy, kariery i kierowania***".

Trzeba więc postawić pytanie: kim mają być „zmiennicy" dzisiejszych menadżerów, dowódców i liderów? Na to pytanie autorytety teorii i praktyki zarządzania mają zgodną odpowiedź: „*Firmy, które kreują przyszłość, pełne są ludzi, którzy* ***łamią zasady, zrywają z przeszłością***. *Te firmy to buntownicy! To wywrotowcy!*"[44]

- „*Dopóki pracownicy nie zrozumieją, że pomysły* ***naruszające zasady*** *są drogą do tworzenia nowych wartości, rynek pomysłów w organizacji pozostanie jałowy*"[45].
- „*Potrzebni są ludzie, którzy mają* ***przyszłość we krwi***"[46].

---

[42] Zob. np. M. Crozier, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa 2002.
[43] U. Muller, *Zmiana warty w zarządzaniu*, Placet, Warszawa 2000.
[44] G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga...*, wyd. cyt.
[45] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu...*, wyd. cyt.
[46] A. Toffler, *Szok przeszłości...*, wyd. cyt.

M. Buckingham i C. Koffman, poszukując cech wspólnych, wyróżniających najlepszych menadżerów jako „przepisu na sukces", piszą książkę pod tytułem „Po pierwsze: **złam wszelkie zasady**".

Jednym z podstawowych wyróżników ludzi *nowego zarządzania* jest świadomość, iż ***zmiana nie jest zagrożeniem!*** *Może będzie rodzić zagrożenia, ale jest przede wszystkim* ***szansą!!!***[47]

* * *

Poddajmy refleksji kolejny problem klasycznego zarządzania, kolejny żywotnie ważny problem współczesnych organizacji.

Zdolność do przygotowania i przeprowadzenia ZMIANY STRATEGICZNEJ coraz szybciej staje się wartością samą w sobie oraz koniecznością już, a nie tylko pożądanym, elementem strategicznej kultury organizacji. Coraz powszechniej też jest owa zdolność wskazywana jako miernik nowoczesności organizacji oraz wskaźnik jej szans przetrwania. Kształtowanie tej cechy organizacji jest niemożliwe w warunkach klasycznego podejścia i modelu zarządzania, niezgodne z jego istotą. Również tu „odzywa się" wspomniany wcześniej paradoks „konieczności i niemożności prognozowania".

Zilustrowane na rys. 13 podłoże zmiany strategicznej zawiera w sobie element nieprzystawalności posiadanej wiedzy, istniejących planów do potrzeb zarządzania w warunkach wystąpienia zdarzenia nieujętego w informacyjnej podstawie zarządzania, spoza ***kierowniczego paradygmatu myślowego***[48].

Ukazane na rysunku sytuacje będą coraz częstszym elementem praktyki organizacyjnej[49]. Według I. Penc-Pietrzak:

„zmiany w otoczeniu wymuszające zmianę strategiczną:

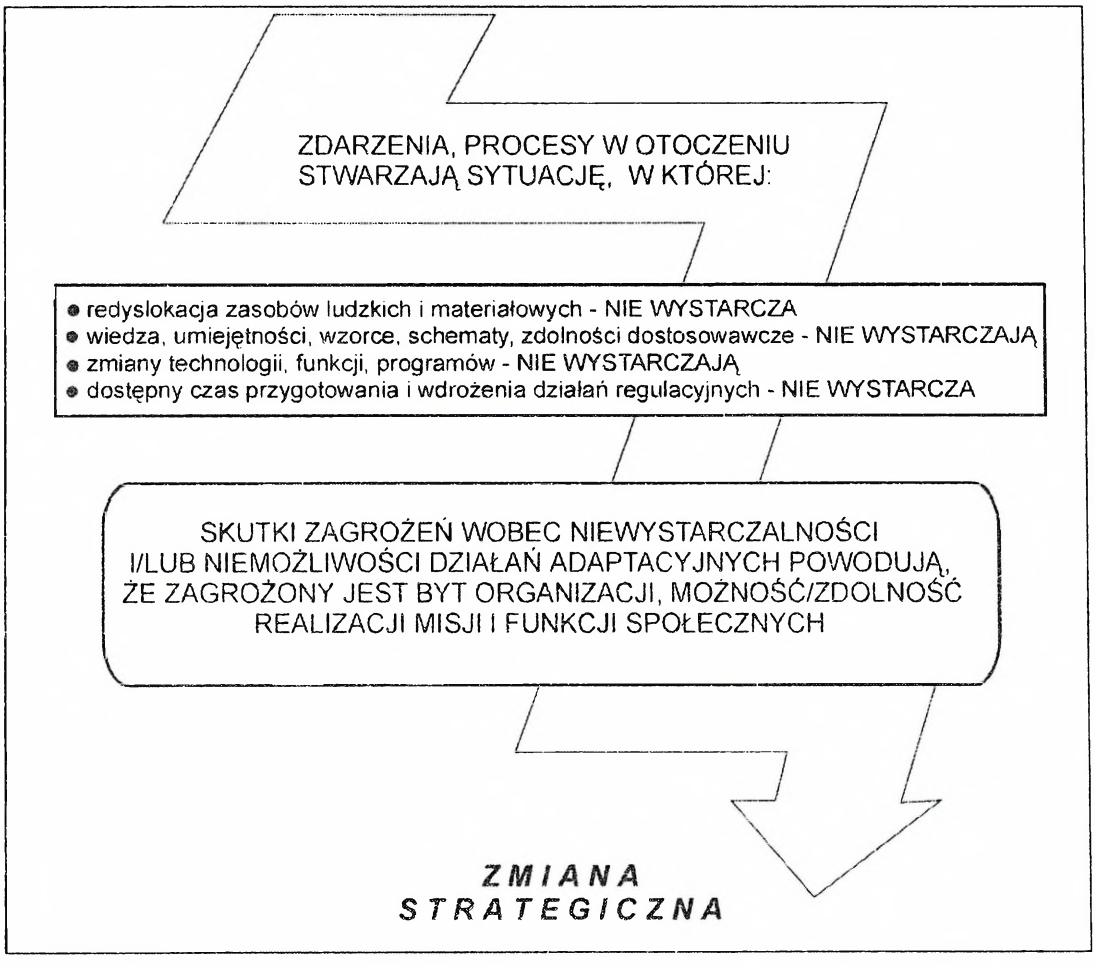
- ***nastąpią w sposób nagły i nieoczekiwany;***
- ***będą miały wielowymiarowy charakter, trudny do jednoznacznego zaklasyfikowania i przekazania do rozwiązania jakiemuś podsystemowi wykonawczemu;***
- ***będą odbiegały od dotychczasowych doświadczeń oraz prognoz;***
- ***będą budziły duże emocje ze względu na zagrożenie dla przetrwania ludzi, organizacji".***

---

[47] C.K. Prahaland twierdzi: *„Nadchodząca dekada będzie oferowała wielorakie możliwości ludziom gotowym i chętnym do stawiania sobie nowych celów, do nauki, do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami oraz gotowym na zmiany".*

[48] Zob. analizę wydarzeń z 11 września 2001 r. w USA dokonaną w kontekście funkcjonowania kierowniczych paradygmatów myślowych przedstawioną w pracy C. Rutkowskiego, *Przegląd strategiczny jako narzędzie projektowania*, AON, Warszawa 2001. Istota *sytuacji nieciągłości* i *kierowniczego paradygmatu myślowego* nie jest absolutnie tożsama. O ile *sytuacja nieciągłości* dotyczy problemów **obiektywnie niemożliwych do poznania**, o tyle *paradygmat kierowniczy* odnosi się do kwestii **dostępnych poznawczo**, jednak subiektywnie niewłączonych w informacyjną podstawę zarządzania. Szerzej na ten temat m.in. w pracach K. Obłoja oraz G. Hamela.

[49] Por. opinie na ten temat m.in.: H. Ansoffa, G. Hamela, Ch. Handy'ego oraz P.F. Druckera, J. Penca.



Opracowanie własne.

Rys. 13. Podłoże ZMIANY STRATEGICZNEJ

Jak w warunkach tego typu maksymalizować zdolność przetrwania i realizacji misji społecznej przez organizację? Czy zmianą strategiczną można zarządzać, czy można ją zaplanować? Czy klasyczny model i narzędzia zarządzania są właściwe i wystarczające? Są to pytania, na które odpowiedź trzeba znaleźć możliwie szybko. Rangę tych odpowiedzi wyznacza przestroga W. i A. Durant:

„Kiedy grupa lub cywilizacja upada, to nie jest to wynik mistycznej granicy życia, lecz ***bankructwa jej politycznych lub intelektualnych przywódców, nie potrafiących wyjść na spotkanie wyzwaniu ZMIANY*** (...)".

Należy podkreślić, że nie chodzi przy tym o „normalną", klasyczną zmianę o charakterze ewolucyjnym, liniowym, z jakimi od zawsze mieliśmy do czynienia. Zmiana **STRATEGICZNA to:**[50]

Ø **NOWE DZIAŁANIA STRATEGICZNE,**
realizowane w ramach
Ø **NOWEGO CIĄGU STRATEGICZNEGO,**
wymagającego zmiany
Ø **KULTURY STRATEGICZNEJ ORGANIZACJI**

Nie trzeba chyba uświadamiać i konkretyzować zasięgu oraz zakresu przeobrażeń organizacyjnych związanych z przeprowadzeniem zmiany strategicznej, kiedy trzeba ***robić całkiem co innego niż dotychczas, w myśl całkiem innej koncepcji, a warunkiem skuteczności zmiany i przetrwania organizacji jest porzucenie lub co najmniej radykalna zmiana dotychczasowej kultury!***[51]

Wyróżniony, ostatni fragment charakterystyki zmiany **strategicznej** – *konieczność porzucenia dotychczasowej kultury organizacji* – wymaga szerszego naświetlenia dla określenia rzeczywistych warunków zarządzania już w najbliższej przyszłości.

Przyjmując szerokie rozumienie ***kultury organizacji*** jako *ogółu założeń, norm, zasad, doświadczeń, wierzeń i przekonań będących dorobkiem i dziedzictwem każdej organizacji, określających jej tożsamość i odrębność* – możemy uznać, że wyznacza ona (kultura) krąg dopuszczalnych, akceptowanych i możliwych postaw oraz zachowań organizacyjnych. Stanowi także kanon przekazywany nowym uczestnikom organizacji oraz swoiste *credo* w kształtowanym na zewnątrz wizerunku organizacji. W ujęciu procesualnym polityki i zarządzania organizacją *kultura* jest elementem rzeczywistym i nadrzędnym wobec *wizji*, *misji*, *strategii* oraz *planów*. Jest szczególnym zasobem organizacji, na który składają się materialne i duchowe wytwory dotychczasowej historii i współczesnych działań.

Każda organizacja szczyci się swoją kulturą, pielęgnuję ją i wzbogaca. (...) I oto przychodzi moment – sytuacja (rys. 13), kiedy to wszystko co osiągnęliśmy, co jest naszą zbiorową mądrością i wspólną chlubą, okazuje się nie tylko nieużyteczne, ale wprost **szkodliwe, odbierające szansę sukcesu a niekiedy – przetrwania**.

Zaistnienie warunków wytrącających organizację poza obszar dopuszczalnych trajektorii, prowadzących ją do opisanej wcześniej *sytuacji nieciągłości zarządzania* powoduje, że jedynym celowym działaniem i warunkiem sprawności oraz

---

[50] Cechy zmiany strategicznej na podstawie: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne...*, wyd. cyt.

[51] Wspominane wcześniej synonimiczne określenia zmiany strategicznej (zmiana radykalna, zmiana kulturowa) jednomyślnie wskazują na cechę konstytutywną tego rodzaju zmian – **konieczność porzucenia** (w znacznej części lub w całości) **istniejącej kultury strategicznej organizacji.**

przetrwania staje się ***możliwie jak najszybsze zerwanie z przeszłością***, odrzucenie dotychczasowych kanonów, zasad, wiedzy i przekonań – odrzucenie dotychczasowej kultury![52]

Każda próba „wpasowania" problemu w dotychczasową kanwę kulturową, poszukiwania wzorców działania w posiadanym zbiorze recept, standardów doświadczeń i norm jest niecelowa, opóźnia wyjście z krytycznego położenia, nieuchronnie prowadzi do stwierdzenia bezużyteczności dotychczasowej wiedzy i narzędzi w zaistniałej sytuacji.

Organizacja sama rodzi sytuację inherentnego zaskoczenia[53], przekraczając barierę ostatniego dopuszczalnego terminu podjęcia reakcji na zmianę w otoczeniu. Przetrwanie organizacji przestaje być od niej zależne!

W społeczeństwach, organizacjach, w których dominuje klasyczna świadomość liniowego i ciągłego rozwoju oraz równie klasyczny stosunek do radykalnych zmian ogólnosystemowych, wyzwaniem generalnym staje się zrozumienie, że:

*Zmiana nieciągła **nie jest katastrofą**,*

*„(...) jest **jedyną drogą POSTĘPU** dla społeczeństwa, które woli chodzić sprawdzonymi drogami bez względu na przykre konsekwencje,[54] niż wybierać nieprzetarte szlaki i nowe sposoby patrzenia na rzeczywistość.*

*Przyjmując zasadę ciągłości, odsuwamy poza swoją świadomość wszystko to, co się w niej nie mieści, **dajemy przyzwolenie na nadchodzącą tragedię!**"*[55]. ***„Dramatycznym wyzwaniem dla firm i menadżerów jest zrozumienie, że bez skreślenia przeszłości*** (...) ***nie będą mogły realizować swoich WIZJI!"„Wiele z nieistniejących już dzisiaj firm mogło przetrwać, gdyby potrafiły oderwać się od swojej przeszłości*** (...)". Przytoczone za B. Wawrzyniakiem[56] powyższe opinie podkreślają słuszność tezy o **konieczności zerwania z przeszłością, odrzucenia balastu dotychczasowej kultury jako warunku przetrwania i późniejszej sprawności organizacji**. G. Hamel i C.K. Prahaland cały rozdział swej pracy[57] poświęcają *„oduczaniu się przeszłości"*!

Dla ogromnej większości współczesnych organizacji spełnienie tego warunku wykracza zarówno poza ich świadomość, jak i poza posiadane zdolności. One **nie**

---

[52] B. Wawrzyniak w cytowanej pracy wskazuje ***„oduczenie się przeszłości"*** jako nową, konieczną do zdobycia umiejętność warunkującą rozwój.

[53] Termin za: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne...*, wyd. cyt.

[54] Dla ilustracji rangi problemu zmiany nieciągłej, oderwanej od doświadczeń, przyzwyczajeń i nawyków w literaturze problemu często podawane sa dwa przykłady: Indianie peruwiańscy uznali żaglowce hiszpańskie za wybryk pogody, a żaba powoli podgrzewana pozwoli się ugotować, nie próbując ratować się, nie okazując zaniepokojenia.

[55] Ch. Handy, *Wiek...*, wyd. cyt.

[56] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa...*, wyd. cyt.

[57] G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga konkurencyjna jutra*, wyd. cyt.

są przygotowane do ZMIANY STRATEGICZNEJ! Badania G. Hamela i C.K. Prahalanda[58] pozwoliły im na ocenę:

„Większość firm zaczyna rozważać potrzebę zreformowania strategii i przedefiniowania branży dopiero ***kiedy restrukturyzacja i reengineering nie są w stanie zahamować upadku firmy***".

Najpierw zatem „klasyka", próby dostosowania i „reperowania" organizacji, a dopiero w sytuacji tragicznej – zmiana strategiczna.

W prognozowanych warunkach dynamicznie wzrastającej i mało przewidywalnej turbulencji otoczenia tak modne dzisiaj *reengineering* i *restrukturyzacja* – już **nie wystarczą!**

„Nie wystarczy, gdy firma staje się mniejsza, lepsza i szybsza. Firma musi także posiadać umiejętność całkowitej zmiany swojej KONCEPCJI FUNKCJONOWANIA, zreformowania swoich PODSTAWOWYCH STRATEGII oraz przedefiniowania BRANŻY, w której działa. Firma musi umieć stać się INNA!"[59]

Co więcej, warunkiem przetrwania i sukcesu staje się szybkość działania oraz wyprzedzenie innych na drodze transformacji strategicznej i kształtowania przyszłości z myślą o udziale w zyskach jutra. John Hallerman z *Procter & Gamble* przestrzega:

> „(...) jeżeli tempo zmian wewnątrz organizacji jest mniejsze niż tempo zmian w otoczeniu, to jej upadek zbliża się nieuchronnie".

Menadżer z *Procter & Gamble* ma rację. Świadczy o tym choćby historia imperiów i państw, w tym również – niestety – Polski.

P.F. Drucker twierdzi:

„Każda organizacja musi wbudować w swą strukturę ***ZARZĄDZANIE ZMIANĄ****, stworzyć organizacyjne kwestionowanie wszystkiego, co robi,*

- *co parę lat podważać każdy proces, produkt i strategię,*
- *odrzucać to, co ustalone, znane, wygodne,*
- *systematycznie tworzyć nowość,*
- *zmieniać wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności,*
- ***burzyć, destabilizować i dezorganizować społeczność***"[60].

Wtórują mu Hamel i Prahaland:[61]

„Każdy, kto wierzy w to, ***„że tak już jest"****, każdy, kto jest zbyt leniwy, żeby zapytać:* ***„dlaczego nie może być inaczej"*** ***nigdy nie zobaczy przyszłości!"***

---

[58] Tamże.
[59] Tamże.
[60] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne...*, wyd. cyt.
[61] G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga konkurencyjna...*, wyd. cyt.

Orientacja na klienta – teza Druckera sprzed kilkudziesięciu lat, choć do dziś nie zagościła w świadomości wielu menadżerów i firm, w kontekście wyzwań przyszłości nabiera nowego, innego znaczenia, daleko wykraczającego poza dzisiejsze wysiłki marketingowe. Hamel i Prahaland przytaczają w tej kwestii wypowiedź jednego z twórców potęgi *SONY*, Akio Mority: „*Są trzy rodzaje firm:*

1. Firmy, które próbują poprowadzić klienta tam, gdzie on wcale nie chce iść – one „odkryły" klienta.

2. Firmy, które przysłuchują się klientom, by zareagować na wyartykułowane potrzeby – zazwyczaj już zaspokajane przez bardziej dalekowzroczną konkurencję.

3. Firmy, które prowadzą klientów tam, gdzie ci ***chcą iść, choć jeszcze tego nie wiedzą*** *– one zadziwiają klienta!*

Nasz plan polega na ***prowadzeniu społeczeństwa za pomocą naszych nowych produktów, a nie pytaniu go, jakiego produktu sobie życzy***".

Przygotowanie i przeprowadzenie *zmiany strategicznej* to oprócz kwestii mentalności, świadomości i osobowości również problem **wiedzy i umiejętności**. Podkreślić przy tym trzeba – wiedzy ***nowej i innej*** niż ta, którą dzisiejsi menadżerowie wynieśli i wynoszą z uczelni, ***innej*** od tej, która jest wynikiem ich doświadczenia.

Jest to kolejny „kłopot" i dylemat klasycznej teorii i praktyki zarządzania. W.E. Deming – jeden z twórców japońskiego „cudu gospodarczego" – jako podstawowy warunek rozwoju i sukcesu państw, organizacji wyróżnia ***„system głębokiej wiedzy"***[62]. Warto podkreślić i przemyśleć wszystkie trzy słowa tego terminu: „**system**", „**wiedzy**", „**głębokiej**" oraz ich wzajemne relacje.

Do rozwiązywania problemów przyszłości, do zarządzania w perspektywie strategicznej, nie wystarczą ani nawyki i rutyna, ani też „szybka", podręczna i powierzchowna wiedza. Organizacja, by posiąść „*system głębokiej wiedzy*" niezbędny tak do przeprowadzenia *zmiany strategicznej*, jak i *kreowania przyszłości*, **musi** stać się „**organizacją uczącą się**". To również konieczność, a nie kwestia wyboru.

„Nie ma żadnej namiastki wiedzy! **Ciężka praca i najlepsze chęci – nie wystarczą *bez korzystania z GŁĘBOKIEJ WIEDZY***"[63].

Przytoczmy (za P. Senge – autorem koncepcji „organizacji uczącej się")[64] podstawowe cechy takiej organizacji (rys. 14):

„Organizacja ucząca się *jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać.* ***Organizacja ucząca się:***

- ***dąży nie tylko do przetrwania****;*
- *ciągle rozszerza możliwości* ***kreowania własnej przyszłości****;*

---

[62] W. Latzko, D. Saunders, *Cztery dni z doktorem Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.

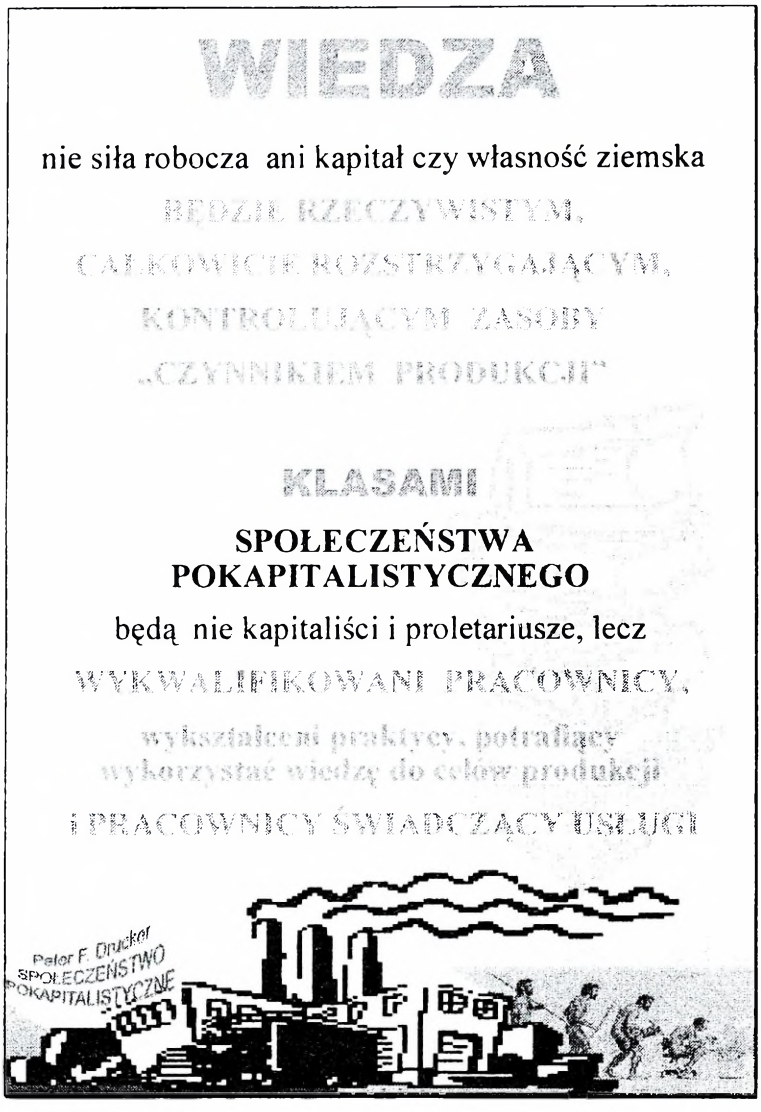
[63] Tamże.

[64] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, DW ABC, Warszawa 2000.

– *wiąże naukę technik adaptacji, przetrwania, z uczeniem się* ***znajdowania nowych rozwiązań, rozszerzaniem własnych możliwości twórczych;***

– uczenie się wymaga zmiany sposobu myślenia".

„Zdolność ***UCZENIA SIĘ SZYBCIEJ NIŻ KONKURENCJA*** *może okazać się* ***jedynym trwałym elementem przewagi***" – opinia Arie de Geusa[65] dynamizuje i wzmacnia walczące w ostatnich latach o rację bytu zrozumienie znaczenia ***informacji – wiedzy – mądrości*** w zarządzaniu organizacją, w działaniach przyszłości.



Opracowanie własne.

Rys. 14. WIEDZA jako kluczowy czynnik przetrwania i sukcesu [66]

[65] Tamże.

[66] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne...*, wyd. cyt.

Dziś nie chodzi już o *jakiś, możliwie duży* zbiór danych pomocnych w dokonywaniu zoptymalizowanych wyborów przy rozwiązywaniu jakiegoś aktualnego problemu. Dziś kwestią zasadniczą jest **zmiana stosunku do wiedzy, uczynienie „uczenia się" najważniejszym i ciągłym procesem organizacyjnym, stałym elementem kultury organizacji**.

Uczenie się *UCZENIA SIĘ, KREOWANIA PRZYSZŁOŚCI* oraz dokonywania *ZMIAN STRATEGICZNYCH* jest szczególnie ważnym i pilnym zadaniem każdej organizacji, jest szczególnie pilną misją każdej uczelni.

Reasumując podjęte powyżej wątki ***uczenia się organizacji, jej kreatywności*** oraz ***zdolności do przeprowadzenia zmiany strategicznej*** – jako z jednej strony problemów zarządzania klasycznego, a z drugiej – prognozowanych warunków i naturalnego tła zarządzania przyszłości – podkreślimy raz jeszcze, że nie są to kwestie wyboru, lecz **konieczny warunek przetrwania i realizacji misji społecznych**, do których nasze organizacje zostały powołane.

Cytowany powyżej P.F. Drucker jako główne wyzwania okresu zmiany cywilizacyjnej wymienia:[67]

a/ ekonomiczne:

– **wyposażony w wiedzę pracownik;**

– **produktywność pracy wymagającej wiedzy;**

b/ społeczne:

– **wykształcenie** pracowników świadczących **usługi;**– **synteza „intelektualistów" i „menadżerów"**. Specyfikę kreatywności odpowiadającej przyszłym warunkom i wyzwaniom zwięźle wyraża Ch. Handy:

Ludzie muszą zacząć myśleć „WBREW POWSZECHNEJ LOGICE", próbując kształtować swój świat takim, jakim chcieliby go widzieć!

* * *

Na szczególną uwagę i wyróżnienie zasługuje inny jeszcze z problemów współczesnego zarządzania – **KONKURENCJA, jako aksjologiczna pragmatyczna, „sztandarowa" kategoria gospodarki, rynku, zarządzania ery industrialnej**.

Zapomniany i zbezczeszczony źródłosłów *„konkurencji"* to *cum petere*, co oznaczało ***„wspólne poszukiwanie"*** (!)

W klasycznej teorii zarządzania ery industrialnej *konkurencja* jest kategorią podstawową, *„wychodzimy z założenia, że konkurencja rozwiązuje problemy. Tymczasem konkurencja **stwarza problemy**"*[68].

---

[67] Tamże.

[68] B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, wyd. cyt.

„KONKURENCYJNOŚĆ" *uzyskała status UNIWERSALNEGO CREDO, status **IDEOLOGII!*** **KONKURENCYJNOŚĆ przestała być środkiem, a zaczęła być CELEM**" – stwierdza raport Grupy Lizbońskiej „*Granice konkurencji*"[69].

Ch. Handy w pracy o znamiennym tytule „*Głód ducha*" zauważa i przestrzega:

„*Konkurencja jest zdrowa, może nawet koniecznie potrzebna, **lecz musi być coś więcej w życiu niż tylko wygrywanie – w przeciwnym razie prawie wszyscy będziemy przegrani***"[70].

Cytowany już raport Grupy Lizbońskiej analizuje oraz ocenia następstwa głównych procesów konkurencyjności:

„*Konkurencyjność ze statusem ideologii globalnej i zglobalizowanej jest dzisiaj oparta na trzech procesach: liberalizacji, prywatyzacji i deregulacji gospodarek.*

*Procesy te – motory konkurencji globalnej – stanowią **credo** dla dużej części ekonomistów, mimo że **albo prowadzą donikąd, albo wywołują wiele skutków negatywnych**:*

*– **deregulacja gospodarek** produkuje bezrobocie, które staje się samoistnym problemem wielu społeczeństw;*

*– **liberalizacja** jest nie do przyjęcia przez kraje, których gospodarki są słabe lub w kryzysie. Wzrastający protekcjonizm grozi wojnami handlowymi;*

*– **programy dostosowawcze** kierowane przez Bank Światowy i MFW prowadzą do konkurencyjnej walki o przetrwanie.*

Końcowy wniosek i przesłanie „*Raportu*" jest następujący:

„KONKURENCJA – TAK! IDEOLOGIA KONKURENCJI narzucająca przestarzałą logikę biznesu, ignorująca aspekty ludzkie, lekceważąca środowisko naturalne i potrzeby ludzkości – NIE!"

Trudno o lepszą pointę.

Wyróżnijmy istotę postulowanego przez Grupę Lizbońską rozumienia konkurencji, jej **akceptowanej na przyszłość formy**:

– oparcie na wartościach humanitaryzmu;

– człowiek, ludzkość – ich dobro, bezpieczeństwo, potrzeby – jako wartość podstawowa i fundamentalna norma konkurowania;

– ekoempatyczność;

– konkurencja jako środek i narzędzie, a nie idea sama w sobie i źródło wartości.

Stanowisko powyższe jest dobrym punktem wyjścia do refleksji nad drogami wyjścia z dzisiejszego rozdroża konkurencji, nad ***konkurencją w świecie przyszłości***.

Hamel i Prahaland[71], analizując źródła coraz częstszych sukcesów małych, nieznanych firm w rywalizacji z potentatami, wskazują na **nieortodoksyjność, otwar-**

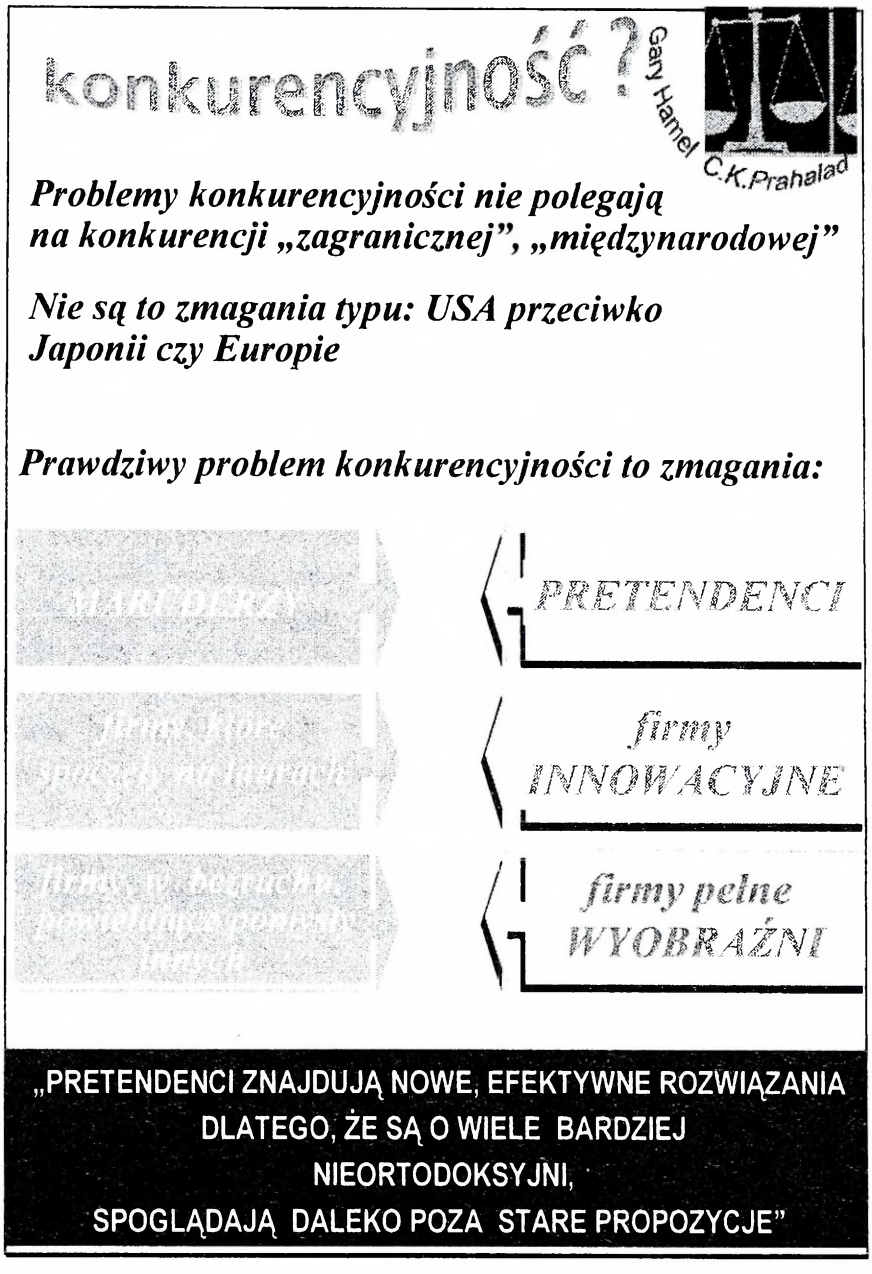
---

[69] Tamże.

[70] Ch. Handy, *Wiek Paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 19.

[71] Wyd. cyt.

tość na zmiany i „inność", „myślenie inaczej" oraz **odwagę innowacyjną** jako kluczowe czynniki sukcesu konkurencyjnego. Autorzy ci definiują nowe, właściwe szczególnie dla okresu *pokapitalistycznego*, wymiary konkurencji (rys. 15).

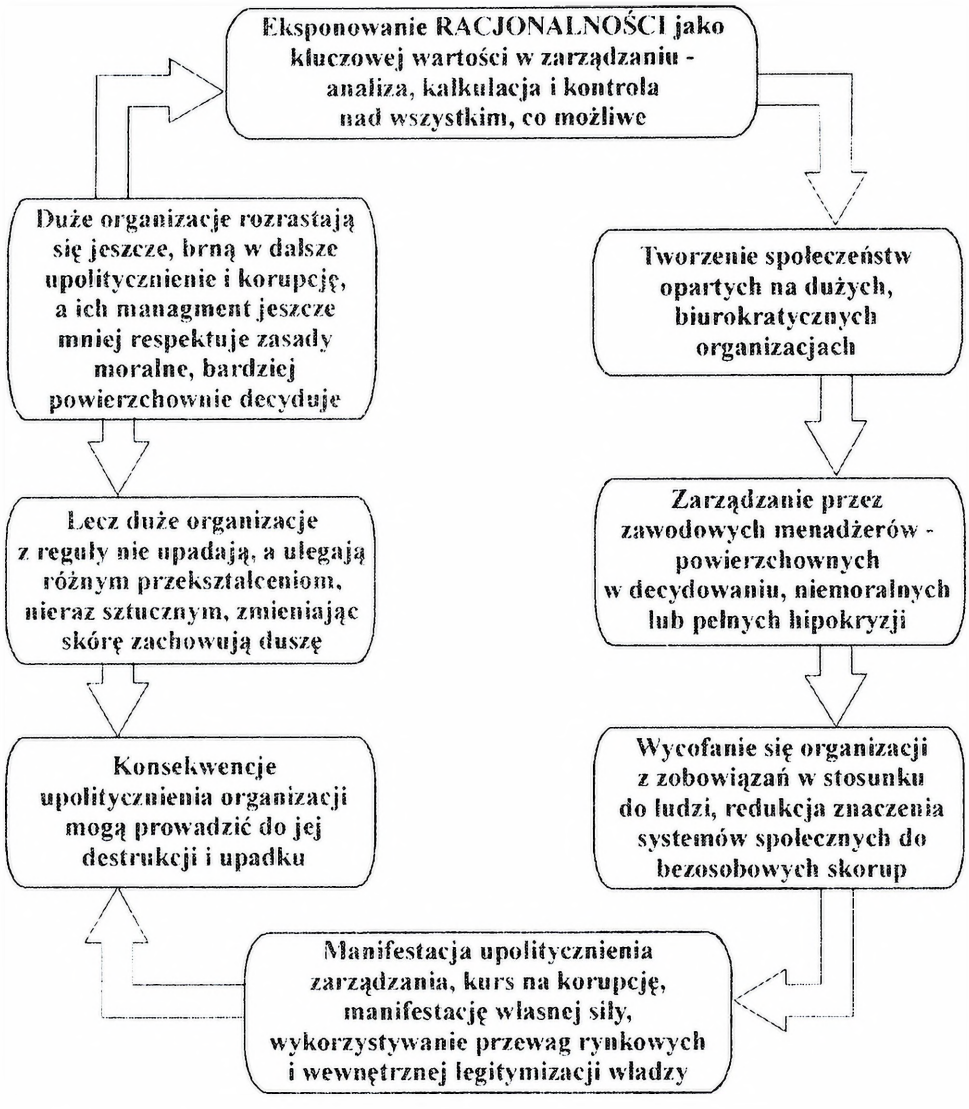


Opracowanie własne.

Rys. 15. Relacje konkurencyjne w świecie przyszłości (wg Hamela i Prahalanda)

Przedstawiona na rysunku konstatacja uzasadnia tezę o ***naturalnym i powszechnym procesie „kostnienia", konformizacji oraz postępującej ortodoksji organizacji w miarę ich rozrostu, poczucia bezpieczeństwa dzięki efektowi skali i pozycji***.

Konkurowanie o pozycję, udział w rynku, strategia postrzegana jako gra pozycjonowania prowadzi – zdaniem Hamela i Prahalanda – w ***„pułapkę niekończącego się pościgu za bardziej dalekowzrocznymi konkurentami!"*** (rys. 16).



Opracowanie własne.

Rys. 16. „Błędne koło" H. Mintzberga

Wróćmy jednak do Hamela i Prahalanda, by w pełnej korespondencji z powyższymi kwestiami podjąć nowy wątek problemu konkurencji, wątek mający zasadnicze znaczenie właśnie w wymiarze strategicznego zarządzania organizacjami – **PRZYSZŁOŚĆ jako *przedmiot konkurowania w funkcji czasu.***

W dzisiejszej, klasycznej i powszechnej praktyce i teorii zarządzania nawet nie dominuje, a panuje operacyjne, bieżące ujęcie konkurencji, której przedmiotem jest aktualna pozycja na rynku, w branży, sektorze. Skala czasu, perspektywa planistyczna, to – *dziś i jutro* – przy czym *jutro* sięga tak daleko, jak daleko sięgają racjonalne, akceptowane prognozy stanowiące podstawę zarządzania bieżącego, operacyjnego[72]. Następstwem tego, wobec oczywistej prawdy, iż *dziś i tak rozumiane jutro – to już **przeszłość***, jest praktyka ***„konkurowania o przeszłość”***.

Hamel i Prahaland wyznaczają i podkreślają znaczenie innej, rzeczywiście strategicznej perspektywy: ***„konkuruje się nie tylko o przeszłość, ale głównie o PRZYSZŁOŚĆ”***[73].

„Przyszłość” – w rozumieniu cytowanych autorów – to obszar generalnie sięgający poza antycypowane prognozy operacyjne, poza zasięg dzisiejszej eksploracji poznawczej. To obszar, w którym *adaptacja* i *reagowanie* jako podstawowe mechanizmy konstytuujące zarz ądzanie tracą rację bytu, a sensu nabiera ***„wymyślanie” i kreowanie pożądanych stanów.***

> ***PRZYSZŁOŚĆ – to królestwo twórczości, rzeczywistej sztuki strategii i zarządzania.***

Rangę tego obszaru i przedmiotu konkurowania, znaczenie nieuczestniczenia w nim wyznaczają słowa Hamela i Prahalanda:

*„Bogactwo firmy i każdego kraju, na terenie którego owa firma działa w dużej mierze zależy od jej **roli w tworzeniu rynków przyszłości** oraz **umiejętności zdobycia maksymalnego udziału w dochodach i zyskach. Kraj, który nie jest w stanie zrobić więcej niż chronić swój przemysł przeszłości, straci swoją pozycję na rzecz państw, które UCZESTNICZĄ W KREOWANIU PRZYSZŁOŚCI***”.

W wymiarze firmy, biznesu, ***kreowanie przyszłości*** – to zdolność (przypomnijmy postulat SONY) do *prowadzenia klientów tam, gdzie ci chcą iść, choć jeszcze tego nie wiedzą.* Koniecznym warunkiem poprzedzającym jest jednak wy-

---

[72] Trudno określić jakąś jednolitą, średnią perspektywę stosowaną w większości firm. Rozpiętość czasowa jest zróżnicowana, specyficzna dla poszczególnych przypadków, jednak zawsze wyznaczona **regułą zgodności z perspektywą prognozowania operacyjnego.**

[73] Warte zaznaczenia jest, że konkurowanie o *„dziś i jutro”*, o *„przeszłość”* jak najbardziej ma sens i rację bytu, mało – jest koniecznością. Konkurencja w tym wymiarze jest troską o to, by *„przyszłość w ogóle była”*, posługując się językiem Druckera i Obłoja. Hamel i Prahaland rozwijają perspektywę konkurowania oraz przenoszą jej „punkt ciężkości”. Operacyjne ujęcie konkurowania uzupełniają ujęciem strategicznym.

kreowanie w organizacji **wizji świata** (rynku, branży)[74], identyfikacja przyszłych potrzeb związanych z funkcjonowaniem, życiem w tym świecie. Uwidacznia się przy tym nowa prawidłowość i nowy trend XXI–wiecznej refleksji i praktyki organizacyjnej, ekonomicznej, który przedstawiamy w postaci tezy o podstawowym znaczeniu:

> (...) **tak, jak wiek XX doprowadził do powiązania BIZNESU, GOSPODARKI z KULTURĄ i POLITYKĄ, ujawnił współzależność tych światów i konieczność ich współgrania, tak wiek następny wprowadzi do teorii i praktyki biznesu, ekonomii FOLOZOFIĘ, na miejscu naczelnym postawi kwestie ontologiczne, gnoseologiczne, a przede wszystkim – aksjologiczne**.

W tym kontekście możemy „uzupełnić" przedstawione wcześnie w tej pracy modele *rozwoju* P. Druckera oraz *zmian* M. Kaku i B. Wawrzyniaka.

Do nieskończonej *sekwencji rewolucji* P. Druckera[75] (rys. 1), po *rewolucji naukowo-technicznej* XVIII w., *rewolucji przedsiębiorczości* w wieku XIX oraz XX-wiecznej *rewolucji w zarządzaniu*, wprowadzamy kolejne ogniwo – ***rewolucję gnoseologiczno-aksjologiczną początku XXI wieku.*** *Rewolucję w* ***poznaniu i wartościach***, która zdominuje nie tylko biznes, ale wszelkie formy ludzkiej aktywności. Nie ma innej drogi, jest to alternatywa dla samozagłady cywilizacji ludzkiej.

Sekwencję *zmian* B. Wawrzyniaka (rys. 3), wyznaczoną na podstawie kryteriów – głównie skali i zasięgu, rozwijamy o element ***systemowych, strategicznych zmian jakościowych***, zachodzących w obszarze działań poznawczych i norm wartości. Wskaźnik *skali i zasięgu zmian*, dobrze ukazujący ich XX-wieczną dynamikę

---

[74] Hamel i Prahaland wysuwają w przytaczanej pracy podstawowy postulat ***wyjścia poza organizację, projektowania lub transformacji i kształtowania BRANŻY***. W niektórych fragmentach pracy zasięg postulatu obejmuje RYNEK. Naszym zdaniem jest to dopiero pierwszy krok w strategicznym myśleniu o przyszłości, oparty na zrozumieniu zależności między **branżą** (rynkiem) a **organizacją**, zdeterminowania działań i wyników organizacji przez warunki, rozwiązania i rozstrzygnięcia w obszarze szerszym i nadrzędnym. **Należy jednak patrzeć jeszcze szerzej!** Tak jak *organizacja*, tak i *branża* nie jest bytem niezależnym. Ona także jest zdeterminowana warunkami i rozwiązaniami nadrzędnymi – *rynkowymi, państwowymi, regionalnymi, globalnymi*, wiążącymi synergicznie i dynamicznie aspekty *polityczne, społeczne, ekonomiczne* i inne, uwzględniającymi strategiczną grę interesów wielu różnych podmiotów. *Kształtowanie branży* jest więc tylko półśrodkiem, półśrodkiem niemożliwym do urzeczywistnienia bez wiedzy o obszarach szerszych i nadrzędnych. Apel Hamela i Prahalanda „*transformujmy i twórzmy nowe branże*" można (i należy) uzupełnić i rozwinąć dyrektywami: „*transformujmy i twórzmy nowe* ***rynki***", „*transformujmy i twórzmy nowe* ***systemy gospodarczo-ustrojowe***", „*transformujmy i twórzmy nowy* ***świat***", „*kreujmy nowe wartości* ***człowieka, nowy, inny sens jego bytu***". Bardzo trafnie konstatuje J. Stacewicz: „*Rozważania nad wyborem drogi rozwoju prowadzą w zaskakującym kierunku – w kierunku namysłu nad wyborem* ***POSTAW, CELÓW I KRYTERIÓW WARTOŚCI****, wręcz –* ***IDEAŁU CZŁOWIECZEŃSTWA, SENSU I CELU ŻYCIA ORAZ ROZWOJU***". To dopiero – naszym zdaniem – jest właściwy punkt wyjścia do projektowania i kształtowania przyszłego świata, przyszłych rynków, branż i organizacji.

[75] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne...*, wyd. cyt.

i eksplozywny charakter, zastępujemy wskaźnikiem filozoficznego charakteru zmian, charakteryzującym ich przyszłą, implozyjną istotę.

Logikę i kierunek zmian w XXI wieku, prognozowanych przez M. Kaku (rys. 6), opartą na założeniu synergicznego splecenia i wzmocnienia XX-wiecznych działań realizowanych w wiodących dziedzinach w pełni akceptujemy, lecz ukierunkowujemy tę synergię i nadajemy jej cel nadrzędny – ***nowe założenia i zasady poznawcze, służba nowemu systemowi wartości***.

Wprowadzone rozwinięcia stanowisk P. Druckera, M. Kaku i B. Wawrzyniaka pozwalają teorii i praktyce zarządzania podjąć próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie zasadnicze w konstruowaniu nowego paradygmatu. Ch. Handy identyfikuje to pytanie w opowieści o dwóch odwiecznych głodach człowieczych:

„(...) *są* ***dwa głody:*** *większy i mniejszy.* ***Mniejszy****, to głód tego, co potrzebne wszystkim do życia: towarów, usług oraz pieniędzy na ich opłacenie.*

Większy *zaś, to głód odpowiedzi na pytanie* ***„po co****?", głód zrozumienia, po co się żyje"*[76].

Świadoma, głęboko przemyślana odpowiedź na to pytanie wyznacza ***motyw***, ***sens*** oraz ***cel*** działania ludzi i organizacji. Stanowi właściwy punkt wyjścia i układ odniesienia wszelkich dalszych działań zarządczych oraz wykonawczych. Pozwala też zdefiniować na nowo i właściwie ***sukces*** oraz ***porażkę***, określić właściwe ich miary i wymiary, wyrugować sposób ich postrzegania przez XII i XX-wiecznego *homo oecomicusa*[77].

Pozwala przywrócić pierwotny, zdrowy i humanistyczny sens *konkurencji*.

Przytaczany wcześniej *Raport* Grupy Lizbońskiej postuluje:

„MUSIMY DOKONAĆ RADYKALNEJ ZMIANY:

- **SYSTEMU WARTOŚCI** – ***partnerstwo, współpraca, poszanowanie, zrozumienie, tolerancja***;
- **CELU ISTNIENIA I DZIAŁANIA** – ***maksymalizacja zaangażowania, satysfakcji, samorealizacji, zaspokojenia potrzeb ludzi***;
- **STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH** – ***odpowiedzialność za funkcjonowanie załóg i społeczności, transformacja reguł gry, zasad wymiany i zwyczajów".***

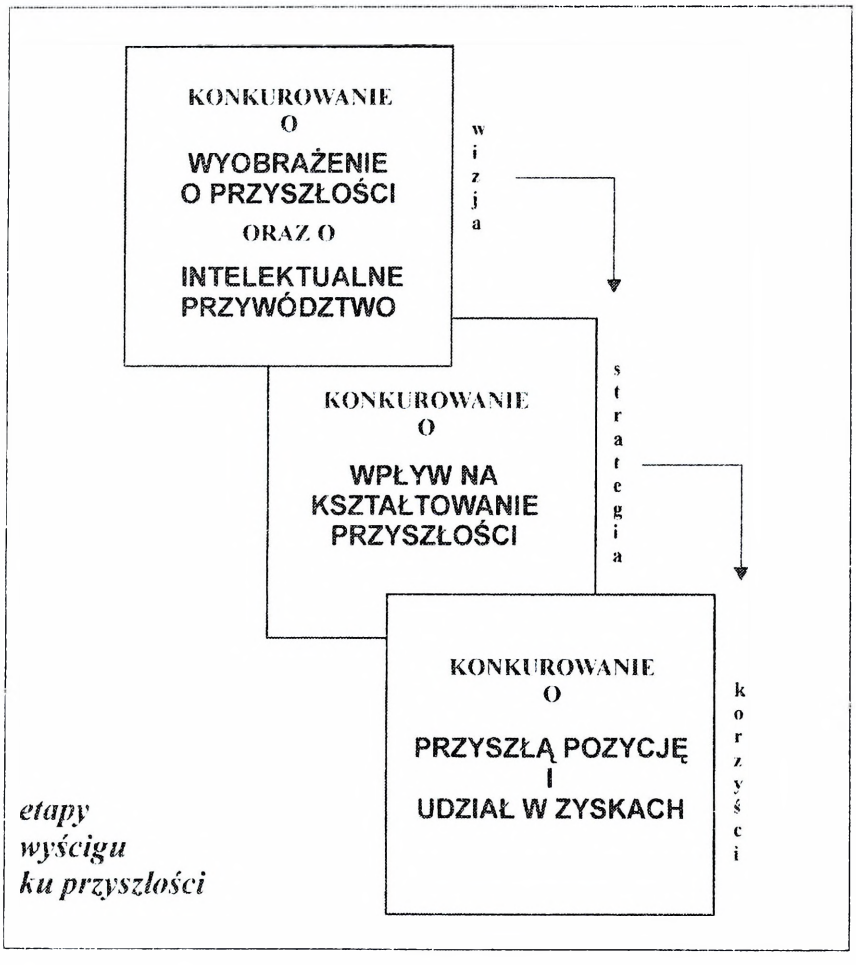
---

[76] Ch. Handy, *Głód ducha...*, wyd. cyt.

[77] Przytoczmy przepiękną definicję ***sukcesu*** za R.W. Emersonem: ***„śmiać się często i dużo, zdobyć szacunek ludzi inteligentnych i miłość dzieci; zasłużyć na uznanie uczciwych krytyków i znieść zdradę fałszywych przyjaciół; cenić piękno; znajdować w drugich to, co najlepsze; naprawić choćby trochę świat, czy to zostawiając mu zdrowe dziecko, czy ścieżkę w ogrodzie, czy lepsze warunki społeczne; wiedzieć, że choć jedno życie stało się lżejsze dzięki tobie – to właśnie znaczy odnieść SUKCES"***. Ch. Handy definiuje sukces ustami menadżera w dialogu: *„Chcę, by moja firma była najlepsza w kraju" – powiedział. Co pan rozumie przez najlepsza? – zapytałem. – Ma pan na myśli zysk? Tylko do pewnego momentu – odparł. – Bez pewnego poziomu długoterminowej opłacalności nie będę w stanie utrzymać jej na chodzie, ale* ***sama opłacalność nie jest naprawdę celem – chcę, by moja firma była wzorem, takim rodzajem przedsiębiorstwa, o którym ja i wszyscy inni, którzy tu pracują, mogliby z dumą powiedzieć: to moje miejsce***. Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości...*, wyd. cyt.

Jeżeli powyższe tezy i postulaty prognostyczne są słuszne, to podstawowym i najpilniejszym problemem konkurowania o przyszłość jest ***współzawodnictwo o zdobycie pozycji INTELEKTUALNEGO LIDERA w kategoriach wpływu na kierunek i kształt transformacji w branży, rynku, świecie.***

W ujęciu Hamela i Prahalanda jest to pierwszy etap „*wyścigu ku przyszłości*" (rys. 17). Wizja przyszłości – to godny i właściwy przedmiot konkurencji każdej



Opracowanie własne.

Rys. 17. Konkurowanie o przyszłość – etapy

organizacji. Zwycięży ta, której obraz przyszłości będzie posiadał ***siłę pociągnięcia za sobą ludzi, którzy będą chcieli zamienić go w rzeczywistość***. Zwycięzca zapewni sobie preferencyjne warunki dalszej gry konkurencyjnej – gry o strategie realizacyjne oraz udział w przyszłych zyskach. Zwycięzca wyznaczy pole gry i jej zasady, będzie stanowił reguły i wyznaczał innym koszty wejścia.

Punktem wyjścia do konkurowania o przyszłość ***nie jest obecnie obsługiwany rynek, a rynek możliwy do wyobrażenia!***

Trudno nie zgodzić się z tezami i postulatami Hamela i Prahalanda:

„Konkurowanie o przyszłość najczęściej ma miejsce na ***nieustrukturyzowanych*** *arenach, przy* ***nieokreślonych*** *jeszcze zasadach współzawodnictwa* (...), (...) *Najlepszym sposobem uzyskania gwarancji bezpieczeństwa ze strony konkurentów mających większą wyobraźnię* ***jest samemu opracować alternatywne mechanizmy dostarczania wartości, samemu skaniblizować własne produkty,*** (...) ***dotrzeć do przyszłości jako PIERWSZY!*** (...).

(...) *KONKUROWANIE O PRZYSZŁOŚĆ jest* ***całkowicie inne*** *od konkurowania o dzisiejsze udziały w rynkach i zyski* (...).

(...) *konkurowanie o udział w rynku musimy zastąpić* ***konkurowaniem o udział w szansach, o kształtowanie przyszłej branży o przywództwo w kluczowych cechach konkurencyjności*** (...).

(...) ***KONKUROWANIE O PRZYSZŁOŚĆ*** *wymaga:*

– ***specyficznego*** *PODEJŚCIA,*

– ***szczególnego*** *SPOSOBU MYŚLENIA,*

– ***innych, specyficznych ZASOBÓW, WIEDZY i UMIEJĘTNOŚCI,***

– ***odmiennego*** *sposobu rozumienia strategii działania i roli naczelnego kierownictwa*".

Organizacje i ludzie rozumiejący istotę oraz warunki konkurowania o przyszłość, jego specyfikę i znaczenie, już dziś koncentrują się na tym sektorze potrzeb, który jeszcze nie został wyartykułowany, przygotowują już dziś rynek dla dziś nieistniejących, ale przyszłych, potencjalnych klientów (rys.18). Warto podkreślić rangę tego zjawiska – olbrzymia większość współczesnych firm, organizacji i wspólnot żyje i trudzi się zaspokajaniem bieżących potrzeb, rozwiązywaniem bieżących problemów. Jednym z nich udaje się to lepiej, innym gorzej.

A tymczasem niektóre firmy zadania te traktują jako mniej ważne, zlecają je wydzielonym, ograniczonym zespołom zarządzającym, koncentrując wysiłek najlepszych kadr oraz przeznaczając olbrzymią część zysków na ***wymyślanie przyszłości, kreowanie nowych branż, rynków, nowych potrzeb konsumenckich***.

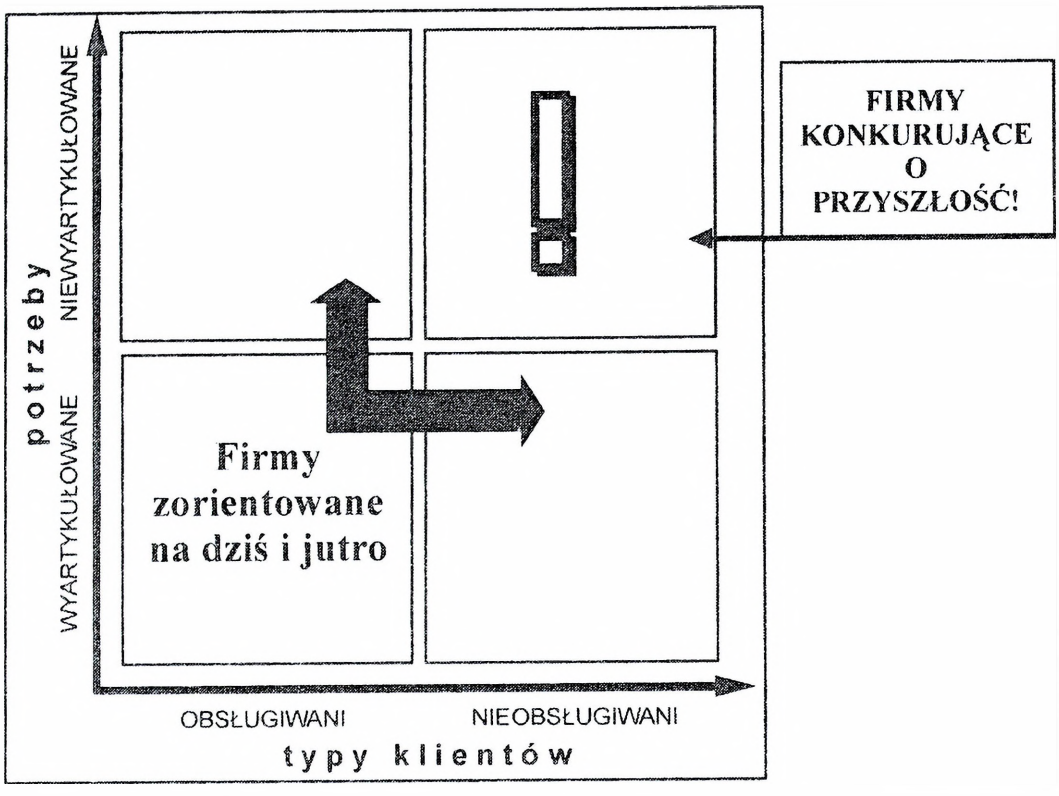
Wyobraźmy sobie konsekwencje tych zróżnicowanych podejść, sytuację za 5–10 lat. Gdzie będą (jeśli w ogóle będą) dzisiejsi triumfatorzy, liderzy branż i rynków XX wieku? Komu będą potrzebne ich towary i usługi?

Inaczej, ostrzej na pierwszy rzut oka, problem konkurencji w przyszłości ujmuje W.E. Deming. Na gruncie krytyki jednowymiarowego myślenia ekonomicznego stwierdza:

„zarządzanie nie jest grą o sumie zerowej! (...) potrzeba nam nowej teorii. Teorii WSPÓŁDZIAŁANIA, a nie KONKURENCJI i WALKI"[78].

---

[78] W. Latzko, *Cztery dni z dr. Demingiem...*, wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 18. Pola konkurencji – walka o przyszłość

Szkoda, że na świadomość tego potrzebowaliśmy aż tyle czasu. Pozorną tylko odmienność stanowiska Deminga, a w rzeczy samej – pełną zgodność z prezentowanymi wcześniej sądami zrozumiemy natychmiast, przypominając sobie pierwotne znaczenie słowa „konkurencja" – **wspólne poszukiwanie**. Nie ma alternatywy: *konkurencja* czy *współdziałanie*. Jest problem: ***jak wspólnie poszukiwać, zachowując prawo do własnej tożsamości, własnych metod, sposobów, narzędzi, tempa*** itd.

Pierwiosnkiem zmian idących w kierunku takiego właśnie rozumienia konkurencji[79] jest teoria i praktyka ***działania na rynkach uzgodnionych,*** teoria i praktyka ***strategii relacyjnych*** oraz adekwatnych rozwiązań strukturalnych – ***aliansów strategicznych***[80]. Idea takiego podejścia oparta jest na założeniach, że każdy może wygrać, że zamiast wyników „zero-jedynkowych" można uzgodnić i podzielić stawkę; że strategia firmy nie musi być „*przeciw komuś*", że może być „*z kimś*"; że

[79] Ściślej – uzupełnienia konkurencyjności współdziałaniem na rynkach uzgodnionych, bo tak właśnie rzecz ujmują autorzy francuscy.

[80] W praktyce dydaktycznej posługujemy się często przykładem ze sfery polityki – walki o władzę – w której oprócz albo obok konkurencji „od zawsze" stosowano *układ, ugodę, uzgodnienie przywilejów* po to, by działać na wspólnym „rynku", dla tego samego celu innymi środkami, bez walki.

zamiast niszczyć, wykupywać czy przejmować inne firmy, można wspólnie z nimi, zachowując ich kulturę, godność, tożsamość i specyficzne zdolności, razem osiągać o wiele większe cele; że można żyć, pracować, odnosić sukcesy bez *wilczokapitalistycznej*, *porterowskiej* walki konkurencyjnej; że sukces lepiej wyraża kategoria „*być*" niż „*mieć*", że tym bardziej jesteśmy sobą, im bardziej służymy innym; że „*większy głód*" jest głodem ważniejszym. Zauważmy – złożenia powyższe nie odwołują się do kryteriów i wskaźników ekonomicznych, gry politycznej czy interesów podmiotów. One wyrażają **nowe wartości, nowy sposób myślenia i działania**, stanowią **nowa optykę** dostępną, użyteczną i pożądaną u **każdego człowieka, każdej organizacji i wspólnoty**.

Rozdział 2

KU NOWEJ FILOZOFII, NOWYM PARADYGMATOM

Przedstawione bardzo skrótowo, choć na kilkudziesięciu stronach, podstawowe dylematy klasycznej teorii i praktyki zarządzania oraz aktualne koncepcje i postulaty zmian stwarzają możliwość dokonania uogólniającego podsumowania argumentów przemawiających za tezą podstawową – tezą o **potrzebie, celowości i pilności zmiany generalnego paradygmatu zarządzania**.

Można by sprawę „załatwić" za pomocą kilku zasadniczych argumentów ogólnych:

– *radykalnie inne prognozowane* ***warunki*** *funkcjonowania organizacji i zarządzania nią czynią oczywistą konieczność radykalnej zmiany samej organizacji i zarządzania;*

– *stwierdzana coraz powszechniej praktyczna* ***niewystarczalność*** *i* ***nieadekwatność*** *działań* ***regulacyjnych*** *oraz zmian* ***dostosowawczych****, adaptacyjnych czynią oczywistą konieczność zmiany teoretycznych i praktycznych podstaw systemowych, ustrojowych organizacji i zarządzania;*

– *coraz liczniejsze postulaty* ***reorientacji filozofii działania*** *i* ***kształtu organizacji****, celów i zasad oraz norm* ***zarządzania****, wskazują konieczność budowy nowych organizacji, innego typu, na innych fundamentach poznawczych i aksjologicznych oraz zaprojektowania i wdrożenia nowego, innego paradygmatu zarządzania, opartego na nowej, innej podstawie filozoficznej;*

– ***nowa, pokapitalistyczna fala cywilizacyjna****, rozpoczęta już budowa* ***cywilizacji informacyjnej****, wymaga nowej, innej, adekwatnej do założeń i zasad społeczeństwa informacyjnego organizacji oraz zarządzania zgodnego z nowym systemem wartości, reguł i celów.*

Wymienione argumenty, z uwzględnieniem ich współzależności oraz współwystępowania, w sposób ogólny, ale wystarczający, uzasadniają tezę o zmianie paradygmatu. Rozpatrywane przez nas kwestie konkretne – zmiany strategicznej, kultury, kreatywności, nieciągłości, kryzysu i inne – ilustrują argumenty ogólne, wprowadzają do uzasadnień szczegółowych oraz dają możliwość konkretyzacji postulatów zmian w poszczególnych dziedzinach i aspektach zarządzania.

Ogół powyższych warunków, postrzeganych we wzajemnym związku i w dynamice zmian, wymusza zdecydowanie inne podejście do strategii, planowania, zdecydowanie inne rozumienie zarządzania. Aktualny stan wiedzy oraz stopień

uporządkowania teorii i włączenia jej w służbę praktyki, nie pozwalają niestety na formułowanie jednoznacznych i gotowych *dyrektyw praktycznego działania*. Nie jesteśmy jeszcze w stanie udzielać praktykom zarządzania konkretnych i pewnych wskazówek. To, co zrobić możemy, i co jest funkcją również tej pracy, to kształtowanie świadomości zmian, odczucia potrzeby nowego, innego podejścia, wskazywanie oraz wyjaśnianie kierunków i trendów przeobrażeń oraz postulowanie ogólnego charakteru pożądanych działań i niezbędnych umiejętności. W takim właśnie kontekście stwierdzamy:

- **ORGANIZACJA** nie może pozostać ***klasyczną organizacją ery industrialnej***;
- **ZYSK, RYNEK i KONKURENCJA** nie mogą być dalej ***ideą*** ani ***celem***;
- **ZARZĄDZANIE** nie może być dalej ***powodowaniem, by inni robili to, co im się każe***;
- **PLANOWANIE** nie może być ***formułowaniem reakcji na zmiany*** w otoczeniu;
- **MENADŻER** (kierownik, dowódca) nie może pozostać ***szefem – rozkazodawcą, kontrolerem*** i ***sędzią***.

Rozwińmy tezę dotyczącą ***zarządzania***:

ZARZĄDZANIE NIE JEST (tylko lub w ogóle):

- ***„procesem przygotowania norm działania i kontrolą ich przestrzegania"***;
- ***„działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji"***[81];
- ***„zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny"***[82];
- ***„działaniem polegającym na dysponowaniu zasobami"***[83];
- ***„swego rodzaju „wędrówką przez chaos", konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów (...)"*** [84];

[81] J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

[82] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

[83] T. Pszczołowski, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 1978.

[84] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie tu i teraz*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 14.

• *„formą praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań"*[85];

• *„procesem planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu"*[86].

Tu znowu konieczne jest zastrzeżenie – wszystkie powyższe określenia, definicje są słuszne w jakimś, jednostkowym i ograniczonym zakresie, w jakimś przyjętym przez autorów kontekście. Nie mogą jednak być traktowane jako definicje ogólne *zarządzania*, nie mogą być stosowane uniwersalnie, bez konkretyzacji obszaru zastosowań.

Jeżeli zgodzimy się z powyższymi twierdzeniami, wyznaczymy tym samym konieczność zdecydowanie odmiennego od dotychczasowych kanonów spojrzenia na przedmiot naszych badań – zarządzanie strategiczne.

Jeżeli zmieni się istota organizacji, zarządzania i planowania w ogóle, to również *zarządzanie i planowanie strategiczne* muszą przybrać nową, inna szatę.

Jaką? Powtarzamy – dziś nie mamy na to gotowej, konkretnej odpowiedzi, dziś możemy prognozować i projektować trendy, kierunki oraz ogólny charakter zmian.

Formułując sądy o zmianie paradygmatu zarządzania strategicznego, punktem wyjścia można i należy uczynić założenia nowego paradygmatu organizacji i zarządzania.

Zacznijmy jednak od tezy podważającej relatywnie nową i szeroko spopularyzowaną definicję *przedsiębiorstwa*, której obszar zastosowania można poszerzyć na *organizacje w ogóle*. Nasza teza brzmi:

Organizacja (przedsiębiorstwo) nie może być dalej postrzegana jako – „proces, w którym przetwarza się pewien zasób, a mianowicie określoną wiedzę, w towar o określonej wartości rynkowej.

Celem przedsiębiorstwa jest stworzenie klienta, (...) dostarczenie czegoś, na co ktoś skłonny jest zamienić swoją siłę nabywczą" [87].

W 1996 roku zespół redakcyjny z *The Drucker Foundation for Nonprofit Management* opublikował zbiór wypowiedzi zaproszonych do dyskusji wybitnych

---

[85] L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.

[86] W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, N.Y. 1994, s. 661.

[87] P.F. Drucker, *Zarządzanie strategiczne...*, wyd. cyt., s. 146.

teoretyków i praktyków zarządzania, określających ich pogląd na ***organizację przyszłości***[88]. Warto porównać wybrane wypowiedzi „gości" P.Druckera z przytoczoną powyżej opinią jego samego.

„Organizacja nie służy „wykonaniu określonej pracy", jest czymś więcej niż „mechanizmem zaspakajania potrzeb", organizacja ma przede wszystkim charakter społeczny. Jej celem jest ***pełne wykorzystanie walorów osób z nią związanych i zminimalizowanie ich słabych punktów.***

„Organizacja ***nie jest tylko narzędziem,*** *jest ona* ***nośnikiem wartości, określającym osobowość firmy tworzących ją***".

P.F. Drucker

„W organizacji potrzebni są ludzie mający nie tylko ręce, ale także ***głowy i serca***".

M. Hammer

*„****Konkurencyjność*** *i* ***zysk*** *jako priorytety, w organizacji XXI wieku zastąpione będą przez* ***sposób działania odpowiadający wszystkim uczestnikom i otoczeniu***".

I. Somerville

„Organizacja przyszłości ***nie może już być organizacją kierowaną przez kilku ludzi, którzy myślą, oraz wielu robiących to, co im się każe***".

N. Branden

„Każdy członek organizacji ***musi zacząć myśleć i działać jak właściciel małej firmy*** *(o „swoim")*".

R. Duques

Rys. 19. Tezy o organizacji XXI wieku

Zanegowane powyżej, klasyczne postrzeganie istoty i celu organizacji już dziś jest stanowczo za wąskie, zbyt jednostronne, zbyt „ekonomiczne". Posłużmy się najprostszym argumentem: załóżmy, że zrealizowaliśmy proces wskazany w druckerowskiej definicji, że osiągnęliśmy zakładany w niej cel – wykreowany przez nas klient zamienił swoją siłę nabywczą na produkt przez nas wytworzony. I to wszystko? Wszystko jest OK? Nic więcej się nie liczy, nie jest ważne? Czy relacja: klient – producent, jest jedyną i wystarczającą wszystkim w organizacji i jej otoczeniu? Czy w ten sposób „zaspokoiliśmy większy głód"? Czy znaleźliśmy godny nas, ludzi, sens istnienia i aktywności? Pytania można by mnożyć.

Przyjmując, że dostatecznie wykazaliśmy nie tylko potrzebę, ale **konieczność** zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania, że określiliśmy obszary niedostosowania – kierunki zmian w pojmowaniu istoty, sensu i treści działalności zarządczej, podejmijmy próbę nowych sformułowań, konkretyzacji elementów nowego

[88] Wydawnictwo polskojęzyczne, *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein (i inni), Business Press, Warszawa 1997.

paradygmatu. Rezultaty tych działań wyznaczą ramy i układ odniesienia użyteczne dla nadania konkretnego znaczenia terminowi głównemu – ***zarządzaniu strategicznemu***.

Podkreślony obszar użyteczności wyników naszych dociekań czyni konieczne poczynienie wstępnej uwagi metodologicznej:

W pełni utożsamiamy się z poglądami m.in. P. Druckera, L. Cosera i B. Wawrzyniaka (zob. przypis), w myśl którego – ***działaniem niecelowym i nieskutecznym są próby konstruowania jakiegoś jednego, uniwersalnego, wspólnego paradygmatu organizacji i zarządzania.***

Przemawia za tym różnorodność, holizm i heteromorfizm naszych dzisiejszych i przyszłych organizacji oraz warunków ich funkcjonowania. Nie można również ustalić jakiejkolwiek przesłanki konieczności określania „*jedynej słusznej*" aparatury pojęciowo-znaczeniowej, wspólnej dla wszystkich badaczy, ośrodków, nurtów i podejść[89].

Jesteśmy zdecydowanie różni, różni nas m.in.:

- **poziom rozwoju cywilizacyjnego,**
- **położenie i sytuacja strategiczna,**
- **kultura, ustrój i polityka,**
- **aspiracje, interesy, cele,**
- **zasoby i warunki działania,**
- **sprawność kierownicza i wykonawcza.**
- **.....** .

Dlatego też **nie ma i nie może być jednej teorii zarządzania, jednego paradygmatu, jednego modelu czy wzorca organizacji, zarządzania**. Jesteśmy ***inni*** i ***inaczej*** chcemy oraz możemy osiągać nawet takie same cele, inaczej, innymi drogami zmieniać siebie i nasze otoczenie. D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant w „*Zarządzaniu procesem zmian*" ujmują to tak:

„Zmiana jest procesem złożonym i wyjątkowym dla każdego rozpatrywanego przypadku (...) nie istnieje żaden z góry ustalony zbiór zasad zarządzania zmianami, nie istnieje żaden zestaw gotowych metod działania lub z góry ustalony wzorzec interwencji".

---

[89] Por. opinię L. Cosera oraz B. Wawrzyniaka w tej kwestii (zob. też P.F. Drucker, *Wstęp* do cyt. *Organizacji przyszłości*):

„Zwłaszcza w przypadku nauki tak młodej jak nasza, w której istnieje jeszcze wiele dróg, a żadna z nich nie może być aktualnie uznana za wyłącznie owocną – najważniejsza jest wielka doza tolerancji wobec konkurujących ze sobą kierunków teorii i badań". L. Coser, *Letter to a Young Sociologist*, za: J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 15. „**W nauce i praktyce występują i będą występować różne orientacje badawcze i różne praktyki zarządzania, uwarunkowane okolicznościami, w których powstały i funkcjonują, a ludzie je reprezentujący wcale nie muszą tworzyć wspólnoty naukowej.** *Zamiast poszukiwania jednego paradygmatu, jednego wzorca organizacji, bardziej wskazane wydaje się poszukiwanie portfolio paradygmatów*". B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Przejdźmy do prezentacji poglądów i postulatów wyznaczających nowe spojrzenie na zarządzanie, tworzących zręby nowego paradygmatu. Dokonane przez nas badanie literatury pozwoliło wyselekcjonować stanowiska reprezentatywne dla względnie szerokich szkół, nurtów. Różnorodność źródeł (i tłumaczeń) powoduje niestety znaczne zróżnicowanie znaczeń nadawanych przez autorów pojęciom: *logika zarządzania, kultura, paradygmat, koncepcja organizacji* itp. Poszczególne stanowiska różnią się też zakresem podejmowanej problematyki – niektóre są konceptualizacjami całości organizacji czy zarządzania, inne – tylko wyodrębnionymi, monoproblemowymi postulatami, przedstawione treści pozwalają jednak uchwycić sens poglądów, istotę i sposób myślenia autorów. Poniżej, w formie tezowej przedstawiamy myśli, koncepcje i postulaty obrazujące aktualny stan kształtowania się nowego paradygmatu zarządzania i organizacji.

- Twierdzenie

Zarządzanie jest najpierw i przede wszystkim działalnością ukierunkowaną na:

- **maksymalizację szans przetrwania organizacji, oraz**
- **maksymalizację stopnia realizacji jej społecznej misji.**

W nieokreślonych, turbulentnie zmiennych i radykalnie nowych warunkach przyszłości twierdzenie K. Obłoja, ujęte w przytaczanej już pracy *Zarządzanie strategiczne,* nabiera szczególnego znaczenia:

*„Organizacja, aby osiągnąć jakiekolwiek cele musi **ISTNIEĆ**. Dlatego strategicznym problemem dla każdego systemu organizacyjnego jest tworzenie takich warunków i metod działania, które zwiększają prawdopodobieństwo jego PRZETRWANIA*".

Podkreślmy – ***wszelkie inne motywy, zamiary i cele są wtórne, pochodne i drugorzędne***. *Sukces, zysk, pozycja, dominacja, monopol, obrót* czy *zwycięstwo konkurencyjne* tracą wszelkie znaczenie w sytuacji zagrożenia bytu, kryzysu organizacji. Z kolei specyficzny, konstytuujący i wyróżniający organizację udział w wewnętrznym i zewnętrznym funkcjonowaniu wspólnoty społecznej, społeczny interes jej istnienia, są nadrzędnymi w systemie celami aktywności każdej organizacji.

Twierdzenia pochodne, o charakterze instrumentalnym, ujmiemy następująco:

*Maksymalizacja szans przetrwania i wypełniania misji społecznej jest **naczelnym i koniecznym kryterium wartościowania wszelkich planów, działań i rezultatów każdej organizacji**.*

- **Nowa logika zarządzania** to – wg. M. Croziera – wzajemna współzależność czterech podstawowych elementów[90]:

[90] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, przekład z francuskiego Krystyna Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1993.

*„1. **Zdolności innowacyjne** wysuwają się na plan pierwszy, usuwając w cień tradycyjną racjonalizację.*

*2. Ważną sprawą jest **odwrócenie relacji między ilością i jakością**.*

*3. Sprawą najważniejszą jest jednak **wzrastająca rola zasobów ludzkich**.*

*4 Zdolności innowacyjne, umiejętność kreowania nowych usług i dążenie do coraz wyższej jakości, będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich **umiejętności uczenia się i doskonalenia**".*

- Nowe zarządzanie, to – zdaniem L. Krzyżanowskiego – **NOWE, INNE cele, źródła wartości, mentalność kierowników, struktura organizacji, marketing i metody działania** (rys. 20)[91]:

NOWE ZARZĄDZENIE	➢ INNE CELE ZARZĄDZANIA • SATYSFAKCJA UCZESTNIKÓW PRZED ZYSKIEM • TWORZENIE NOWYCH WARTOŚCI PRZED ZYSKIEM • POSZANOWANIE WARTOŚCI POZAEKONOMICZNYCH, RÓŻNORODNOŚCI FORM ŻYCIA, ESTETYKI I NATURY, PRAW CZŁOWIEKA ➢ INNE ŹRÓDŁA WARTOŚCI EKONOMICZNE • NIE ZIEMIA, ENERGIA, SUROWCE, LECZ INFORMACJA, WIEDZA, KAPITAŁ LUDZKI ➢ INNA MENTALNOŚĆ KONKURENTÓW • ZWIĘKSZONA WRAŻLIWOŚĆ NA PRZESTRZEGANIE PRAW PRACOWNICZYCH I KONSUMENCKICH • ROSNĄCE ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE USŁUGI ZWIĄZANE ZE ZDROWIEM, SPRAWNOŚCIĄ • DYSTANS WOBEC „KONSUMPCJI OSTENTACYJNEJ" ➢ INNA STRUKTURA ORGANIZACJI • NIE HIERARCHICZNA PIRAMIDA, A SIEĆ WZGLĘDNIE AUTONOMICZNYCH, SAMOORGANIZUJĄCYCH SIĘ ZESPOŁÓW ➢ INNE METODY FUNKCJONOWANIA ORG. • NIE MASZYNA CZY ZEGAR, A ORGANIZM LUB EKOSYSTEM ➢ INNY MARKETING • NASTAWIENIE NIE NA MAKSYMALNĄ SPRZEDAŻ, A NA SATYSFAKCJĘ KLIENTA • WZRASTAJĄCA ROLA IMAGE ORGANIZACJI, a stąd – „WARTOŚCI DODATKOWEJ" PRODUKTU I USŁUGI *L. Krzyżanowski*

Opracowanie własne.

Rys. 20. Nowe zarządzanie wg L. Krzyżanowskiego

[91] L. Krzyżanowski, *O kierowaniu organizacjami inaczej...*, wyd. cyt.

• Nowe „paradygmaty zarządzania" – to wg P. Druckera – zespół poniższych twierdzeń podstawowych:

- P.F. Drucker -

1. ZARZĄDZANIE JEST SPECYFICZNĄ I WYRÓŻNIAJĄCĄ CECHĄ KAŻDEJ ORGANIZACJI.

2. ZADANIEM ORGANIZACJI JEST PRZEWODZENIE LUDZIOM, A NIE KIEROWANIE NIMI.

3. ZARZĄDZANIE MUSI BYĆ OPARTE NA ZAŁOŻENIU, ŻE ANI TECHNOLOGIA, ANI RYNKI FINALNYCH UŻYTKOWNIKÓW NIE MOGĄ STANOWIĆ JEGO PODSTAWY.
PUNKTEM WYJŚCIA DO PRACY NAD POLITYKĄ I STRATEGIĄ ZARZĄDZANIA MUSI BYĆ INFORMACJA O WARTOŚCIACH I POTRZEBACH POTENCJALNYCH KLIENTÓW FIRMY.

4. ZAKRES ZARZĄDZANIA NIE JEST OKREŚLONY PRAWNIE.
MUSI ON MIEĆ CHARAKTER FUNKCJONALNY I OBEJMOWAĆ CAŁY PROCES.

5. WYNIKI DZIAŁANIA KAŻDEJ INSTYTUCJI SĄ WIDOCZNE JEDYNIE NA ZEWNĄTRZ.
CELEM ZARZĄDZANIA JEST ZAPEWNIENIE OCZEKIWANYCH REZULTATÓW WYNIKAJĄCYCH Z DZIAŁALNOŚCI DANEJ ORGANIZACJI.

Opracowanie własne.

Rys. 21. Nowe paradygmaty zarządzania P. Druckera

• ***„sukces w świecie jutra nie może opierać się na równaniu choćby do najlepszych!*** *To pora, aby* ***myśleć strategicznie****, znajdować* ***własne rozwiązania***"[92];

[92] T. Lambert, *Problemy zarządzania*, DW ABC, Warszawa 2000. Bardzo interesujące poglądy w tej kwestii prezentują w swych pracach m.in. cytowany już J. Stacewicz, J. Penc oraz amerykańscy przedstawiciele koncepcji tzw. „*core values*" lub inaczej szkoły „tożsamościowej" w myśleniu strategicznym. Szerzej: K. Obłój, *Strategia organizacji...*, wyd. cyt.

- ***Decydującą rolę w procesie tworzenia strategii odgrywa aktywne poszukiwanie nowych SZANS"***;
- *„Jeżeli bariery percepcyjne chroniące przed niekonwencjonalnymi działaniami nie zostaną pokonane –* ***organizacja nie będzie w stanie wykreować swojej przyszłości***"[93];
- W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: ***czy (w jakim stopniu) zarządzanie jest: NAUKĄ? SZTUKĄ? PRAKTYKĄ?*** (zob. cytaty poniżej), zajmujemy stanowisko, w myśl którego ***zarządzanie jest tym wszystkim jednocześnie, i tylko od nas samych zależy, czym będzie w naszym wydaniu. Jakiekolwiek wyalienowane rozpatrywanie jednego z wymiarów pozbawia sensu stosowane podejście.***

„Jako odrębna dyscyplina naukowa, działająca według własnych praw, zarządzanie jawi się jako (...) staromodna ***„WOLNA SZTUKA"****, które to określenie może być najlepszym z możliwych".*

P. Drucker

„Dzieło świadczy o twórcy. Upieram się, że działalność gospodarcza jest dziedziną ***twórczości****.*

Czy stworzenie dużej, sprawnej organizacji, obejmującej tysiące ludzi, jest mniej warte, niż zagranie solowego koncertu?

W. Zaraska

twórca i prezes EXBUD SA

„ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE nie jest w mojej opinii nauką lub sztuką. Przede wszystkim jest FASCYNUJĄCĄ PRAKTYKĄ, która ma swój naukowy wymiar i której można się nauczyć".

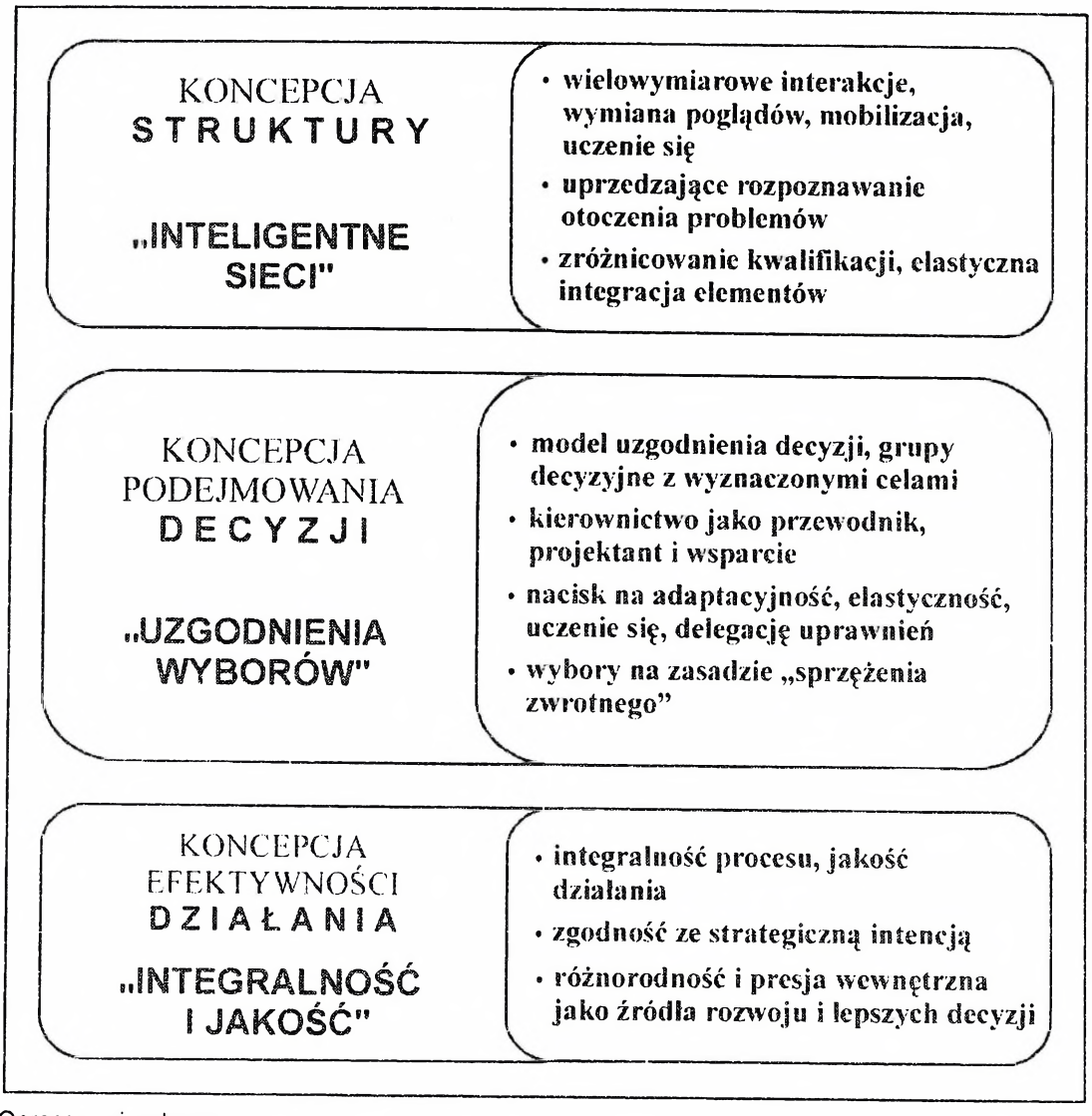
K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*

- B. Wawrzyniak, w artykule *„W poszukiwaniu tożsamości nauk o zarządzaniu"*, utożsamia się ze stanowiskiem Y. Doza oraz H. Thanheiserawa, akcentujących trzy podstawowe wymiary przeobrażeń organizacyjnych (elementy nowej koncepcji organizacji):
- Zarządzanie prowadzić winno do optymalizacji, usprawnienia, wzbogacenia **całego systemu, środowiska,** w którym jest realizowane.*„Zadaniem kierownictwa jest optymalizacja CAŁEGO SYSTEMU.* ***Suboptymalizacja części jest kosztowna, a efekt ogólny – wątpliwy***[94]".

---

[93] G. Hamel, C.K. Prahaland, wyd. cyt.

[94] W.E. Deming za: W. Latzko (i in.) *Cztery dni z doktorem Demingiem...*, wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 22. Nowa koncepcja organizacji (Y. Doz, H. Thanheiser)

Problemem wstępnym jest kwestia określenia granicy systemu, identyfikacja wszystkich jego elementów i relacji, sprzężeń, a także poznanie i zrozumienie wszelkich, zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań i mechanizmów funkcjonowania systemu i środowiska.

Ulepszanie elementów – mniejszych i większych, mniej lub bardziej złożonych – jest działaniem relatywnie prostym i łatwym. Żeby jednak choćby przewidzieć lub ocenić systemowe rezultaty tego typu działań – trzeba ***znać i rozumieć SYSTEM***. Optymalizacja (ale też: – projektowanie, weryfikacja, kierowanie, zmienianie systemu) jest zadaniem niepomiernie trudniejszym, wymagającym zdecydowa-

nie większej i innej wiedzy, innych predyspozycji i umiejętności, innej odwagi. Znaczenie problemu jest wielkie – wg cytowanego powyżej W.E. Deminga **błędy, nieprawidłowości i kiepskie rezultaty w 94% są „zasługą" SYSTEMU**, a tylko w 6% – pracowników[95].

*„To nie PRACOWNIKA należy winić za problemy, a **SYSTEM. Jeżeli chcecie zwiększyć efektywność, musicie pracować nad systemem. Pomóżmy ludziom zrozumieć system! Wtedy nie będzie trzeba tyle kontroli**"*. O randze postulatu świadczyć może także obfitość przykładów zjawisk negatywnych w praktyce choćby naszych, polskich transformacji ustrojowych, w odniesieniu do państwa jako organizacji, poszczególnych domen polityki, branż, dziedzin gospodarki oraz konkretnych instytucji i firm.

- Zarządzanie winno *„starać się zarówno o to, aby uniknąć niewłaściwych działań, jak i o to, aby **zmniejszyć częstotliwość niewykorzystania OKAZJI**"*[96].

Cechę zarządzania, wyróżnioną w ostatnim zdaniu, wiążącą je z kategorią SZANS, OKAZJI, czynimy fundamentalną zasadą nowego paradygmatu oraz priorytetowym jego obszarem i przedmiotem na poziomie strategicznym.

Konieczność odejścia od myślenia w kategoriach zagrożeń na rzecz myślenia w kategoriach szans, okazji jest jednym z podstawowych postulatów nowego podejścia, nowego paradygmatu zarządzania. Źródeł tego problemu należy jednak upatrywać o wiele wyżej niż w obrębie technologii planowania czy zarządzania w ogóle.

Leżą one w sferze aktualnej, powszechnie dominującej **FILOZOFII polityki** i **zarządzania**, w której:

ZAGROŻENIA stały się odrębnym bytem, i wartością samą w sobie, na nich koncentrował (i niestety – koncentruje) się wysiłek poznawczy, od nich zaczyna się metodyka planowania polityki i zarządzania organizacjami. Wielkimi i małymi, prywatnymi (coraz rzadziej) **i państwowymi, społecznymi, ponadpaństwowymi** (najczęściej!).

Wykrywanie zagrożeń, ich prognozowanie, i w końcu – przeciwstawianie się im (reagowanie bądź odpowiadanie) stanowiły, i do dziś stanowią punkt wyjścia i podstawę myślenia polityczno-strategicznego, wokół tego koncentruje się działalność zarządcza, i narasta kultura organizacyjna.

***„Zdolność przeciwdziałania zagrożeniom"* stała się nie tylko wyznacznikiem bezpieczeństwa organizacji, ale także kryterium jej wartości oraz miernikiem potęgi i sukcesu.**

---

[95] Tamże.

[96] R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.

Nasze myślenie stało się myśleniem reaktywnym, jednokierunkowym i ograniczonym. ***Kreatywność, innowacyjność, pomysłowość*** skierowane zostały na poszukiwanie ***sposobów reagowania na zagrożenia***[97].

Nawet widmo krachu gospodarczego i kryzysu społecznego, nawet realia biedy i zacofania nie potrafiły wymusić innego podejścia, innego myślenia wielu państw i firm. Źródeł takiego podejścia należy chyba upatrywać w naszej indywidualnej i zbiorowej filozofii *myślenia o bezpieczeństwie*.

Filozofia i kultura „zagrożeń" w sposób naturalny i konsekwentny prowadzą do „antyzagrożeniowych", **reaktywnych** strategii, doktryn, planów, programów, struktur i działań praktycznych[98].

(...) Tymczasem już w starożytnym Rzymie urzędnik państwowy, który nie wykorzystał nadarzającej się **sposobności, okazji** pomnożenia potęgi i chwały państwa **podlegał karze!**

(...) Tymczasem okazało się i okazuje się nadal, że wyścigu *„zagrożenia – przeciwdziałanie"* nikt nie jest w stanie wygrać, zagwarantować sobie pełnego bezpieczeństwa; że bez względu na to jak szeroki byłby zbiór prognozowanych zagrożeń – zawsze będą pojawiały się zagrożenia nowe, inne od przewidywanych.

(...) Tymczasem **coraz więcej organizacji, firm odniosło rzeczywisty sukces, zrywając z klasycznym modelem myślenia i metodą działania**. Upadają potentaci bliscy zdolności przeciwstawienia się wszelkim zagrożeniom, natomiast **wyrastają nowi liderzy, którzy przeorientowali diametralnie swoje podejście, koncentrując się na poszukiwaniu SZANS, OKAZJI**, a nie zagrożeń; **na kreowaniu nowych możliwości działania** i **wykorzystywaniu szczególnych zdolności organizacji**, a nie reagowaniu czy odpowiadaniu na zachodzące w otoczeniu zmiany. P. Drucker słusznie stwierdza, że powszechnie deklarowane główne zajęcie menadżerów – ***rozwiązywanie problemów*** – ani na krok nie posuwa nas naprzód w wyścigu o jutro, o sukces[99]:

„Rezultaty osiąga się przez wykorzystywanie OKAZJI, a nie przez rozwiązywanie problemów. Jedyne, czego można oczekiwać od rozwiązania problemu, to powrót do stanu normalnego".

W warunkach nieprzewidywalnej przyszłości **SZANSĄ** jest według Druckera ***„wymyślenie jej sobie"***[100].

---

[97] Swoistym „pierwiosnkiem" innego, lepszego podejścia jest amerykańska inicjatywa tworzenia „Sił Szybkiej **ODPOWIEDZI**" jako instrumentu reagowania kryzysowego (2002 r.). Krok naprzód, ale jak daleko jeszcze do instrumentów już nie ***reakcji*** *czy* ***odpowiadania***, lecz **kreatywnego *DZIAŁANIA?***

[98] Przykładem mogą być (niestety) polskie dokumenty doktrynalne w sferze bezpieczeństwa.

[99] P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie...*, wyd. cyt.

[100] ***„Jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości, to ją sobie WYMYŚL!"***, P.F. Drucker, *Menadżer skuteczny*, Poltext, Warszawa 2000.

Ch. Handy w pracy „*Głód ducha*" idzie jeszcze dalej, czyniąc z szans, okazji ***„konieczny warunek wstępny każdej twórczości"***. W innej pracy autor ten stwierdza[101]:

„Rewolucyjny charakter zmian wymaga rewolucyjnego myślenia. Jeśli nowy porządek rzeczy nie ma być tylko doskonalszą formą starego, ***musimy spojrzeć na otaczający świat po nowemu.***

Nowe sposoby myślenia o rzeczach, które są nam znane, potrafią wyzwolić nowe źródła energii i sprawić, że wszystko staje się możliwe.

Fundamentem zmian jest ***twórcze myślenie, wymykające się zasadom ogólnie przyjętej logiki****. Myślenie na opak skłania nas do rozważenia rzeczy mało prawdopodobnych, a nawet absurdalnych.*

(...) ***Ludzie muszą zacząć myśleć „WBREW POWSZECHNEJ LOGICE", próbując kształtować swój świat takim, jakim chcieliby go widzieć!"***

Przypomnijmy, czyż nie to samo dużo wcześniej twierdził G.B. Shaw(!)[102]:

„Postęp ludzkości zależy od człowieka, który nie kieruje się zdrowym rozsądkiem. Człowiek rozsądny PRZYSTOSOWUJE SIĘ DO ŚWIATA, człowiek myślący inaczej – ze wszech miar stara się PRZYSTOSOWAĆ ŚWIAT DO SIEBIE".

Nie pomoże tu także ani *reengineering*, ani *restrukturyzacja* czy zmiana kierownictwa. Problemu nie rozwiążą *TQM, koło jakości, controlling* ani *benchmarking*:

„(...) ***naśladownictwo nie pozwoli organizacji osiągnąć wyników lepszych niż PRZECIĘTNE***"[103].

„Era wiedzy nie jest odpowiednim czasem by stać w drugim szeregu **i naśladować innych**. *To pora, aby myśleć strategicznie, znajdować* ***własne rozwiązania***.

Sukces w świecie jutra nie może opierać się na równaniu do najlepszych"[104].

Mocna teza Handy'ego – „*przyszłość należy do ludzi myślących inaczej*" – wykracza poza rozważaną przez nas dotychczas konieczność zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania. Ale naprawdę warta jest refleksji. Ta teza wnosi zaprzeczenie użyteczności geometrii euklidesowej, kopernikańskiego obrotu ciał niebieskich i teorii względności w rozwiązywaniu problemów przyszłości. Nasza racjonalność, nasza filozofia i logika nie przystają do wyłaniającego się właśnie obrazu świata. Co więcej – hamują jego zrozumienie i kształtowanie.

---

[101] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu,* Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

[102] Za Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu...*, wyd. cyt.

[103] J. Pfeffer, *Czy organizacja przyszłości popełni błędy z przeszłości?*, [w:] *Organizacja przyszłości*, wyd. cyt.

[104] T. Lambert, *Problemy zarządzania...*, wyd. cyt.

Powtórzmy: ***diametralnie inny świat wymaga diametralnie innego myślenia i działania.***

Myślenie w kategoriach szans, okazji, sposobności szybko znajduje swoje miejsce w praktyce. Coraz więcej menadżerów, firm, organizacji odnajduje swoje szanse właśnie w takim podejściu[105]. Poniżej – kilka przykładów mniej lub bardziej zdecydowanego zwrotu ku szansom w myśleniu strategicznym.

„Zasadniczy problem zapóźnionej (...) Polski sprowadza się do tego, czy będzie ona próbowała ***nadrobić zaległości*** *w tych sektorach, które dla Europy Zachodniej były pierwszoplanowe kilkanaście lat temu, czy raczej postawi na to, co również dla krajów Europy Zachodniej jest na razie przyszłością.* ***Chodzi o to, by PRZESKOCZYĆ Europę, a nie tylko ją dogonić***"[106].

„The Forces of the Alliance must continue to be adapted to meet the requirements of the full range of Alliance missions effectively ***and to respond to future challenges***"[107].

Czy poszukiwanie, kreowanie, wykorzystywanie S Z A N S nie jest naszą najlepszą szansą rozwoju?[108].

„(...) ***W czasach burzliwych trzeba zarządzać tak, by można było wytrzymać nagłe ciosy i zarazem wykorzystać nagłe, nieoczekiwane SZANSE***"[109].

„Spróbuj! Życie należy do szalonych. Porażki są częścią życia"[110].

„Naszą ***szansą*** *jest* ***kreowanie*** *Gdańska i całego Trójmiasta na metropolię europejską i centrum współpracy bałtyckiej*".

Z misji programu rozwoju Gdańska (www)

*„****Wizja*** *naszego działania,* ***szansa na sukces****, to:*[111]

– ***przewidzieć*** *przyszłe konsekwencje obecnych decyzji, przyszły przebieg ewolucji Klientów,*

– ***przejąć*** *najlepsze światowe technologie i zaadaptować je do zmieniających się potrzeb Klientów,*

– ***przekonać*** *użytkownika do tych rozwiązań i zademonstrować mu korzyści,*

– ***przeprowadzić*** *go przez wszystkie etapy wdrażania nowych rozwiązań i nauczyć, jak je wykorzystywać*".

*„****Jak maksymalizować szanse bezpiecznego PRZETRWANIA, osiągania CELÓW i realizacji INTERESÓW*** *w warunkach:*

---

[105] Interesujące studium przyczyn zaskakującego powodzenia tego rodzaju firm, zwycięstw *„Dawidów nad Goliatami"* znajdziemy w przytaczanej już pracy G. Hamela i C.K. Prahalanda *Przewaga konkurencyjna jutra.*

[106] Wypowiedź szefa IBNGR, J. Szomburga dla „Polityki", nr 3/2000.

[107] Fragment aktualnej *Koncepcji strategicznej Sojuszu.*

[108] C. Rutkowski, wykład inauguracyjny w AON, ZN AON 2001.

[109] P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, wyd. cyt.

[110] M.P. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem.*

[111] Hector SA, strona www.

- *trzeciej, informacyjnej fali cywilizacyjnej,*
- *turbulencyjnych i nieprzewidywalnych zmian,*
- *globalizacji i wzrostu konkurencyjności,*
- *podziałów kulturowych i ekonomicznych,*
- *nowych barier moralnych i etycznych,*
- *supertechnologii i superbroni jutra*"[112].

Najbardziej wyraziście **ideę zmiany paradygmatu** planowania wyrażają słowa Sekretarza Obrony USA, D. Rumsfelda we *Wstępie* do *Raportu z Czteroletniego Przeglądu Obronności (QDR 2001):*[113]



Opracowanie własne.

Rys. 23. D. Rumsfeld – nowy paradygmat planowania

Myślenie w kategorii SZANS, a nie zagrożeń nie jest oczywiście postulatem o charakterze alternatywnym. O zagrożeniach też trzeba myśleć, powinniśmy je prognozować, analizować itd. Także w przypadku tego dylematu klasycznego zarządzania chodzi o zmianę sposobu podejścia, ***odwrócenie dominującej logiki***

[112] Z misji Katedry Strategii AON.
[113] Strona internetowa MON USA, www.defenselnk.

myślenia i działania, zmianę „punktu ciężkości". Również ta kwestia wskazuje pilną potrzebę zmiany ogólnego paradygmatu zarządzania, wymaga zmiany świadomości i innego niż dotychczas myślenia.

Rangę, znaczenie i pilność realizacji zadań wdrażania nowego paradygmatu w obszarze organizacji, zarządzania, strategii i planowania na tle podjętych powyżej problemów określimy słowami często cytowanych w tym fragmencie pracy G. Hamela i C.K. Prahalanda:

„Bogactwo każdego kraju w dużej mierze zależy od jego roli w tworzeniu PRZYSZŁOŚCI oraz umiejętności zdobycia maksymalnego udziału w dochodach i zyskach.

Kraj, który nie jest w stanie zrobić więcej niż chronić swoją przeszłość, straci swoją pozycję na rzecz państw, które UCZESTNICZĄ W KREOWANIU PRZYSZŁOŚCI"[114].

Radykalne i turbulencyjne zmiany w otoczeniu, mimo całej swej uciążliwości i obligacji do wielkiej pracy w każdej organizacji, są jednak – co podkreślamy po raz kolejny – przede wszystkim **SZANSĄ**. Bardzo trafnie prognozuje M. Kaku w pracy *„WIZJE, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku"*[115] Lester Thurow, b. dziekan Szkoły Biznesu w MIT:

> „(...) ***w nadchodzącym wieku dojdzie do wiekopomnego przesunięcia bogactwa poza kraje dysponujące zasobami naturalnymi i potężnym kapitałem.***
>
> (...) ***w XXI wieku siła wyobraźni i zdolności umysłowe, inicjatywa i umiejętność tworzenia nowych technologii okażą się czynnikami o zasadniczym znaczeniu.***
>
> (...) ***kraje pozbawione bogactw mogą rozkwitnąć w XXI wieku dzięki rozwijaniu takich technologii, które zapewnią im miejsce w czołówce światowej gospodarki. Do uzyskania przewagi wystarczą WIEDZA i UMIEJĘTNOŚCI! Od nich zależeć będą losy narodów***".

Wyróżniliśmy ten pogląd, jako że trudno o lepszą przesłankę do konstruowania naszej narodowej, polskiej strategii rozwoju, trudno o pomyślniejszą prognozę dla naszych dzisiejszych i przyszłych firm. Taka szansa – radykalna i dogodna dla nas zmiana systemu wartości – trafia się bardzo rzadko.

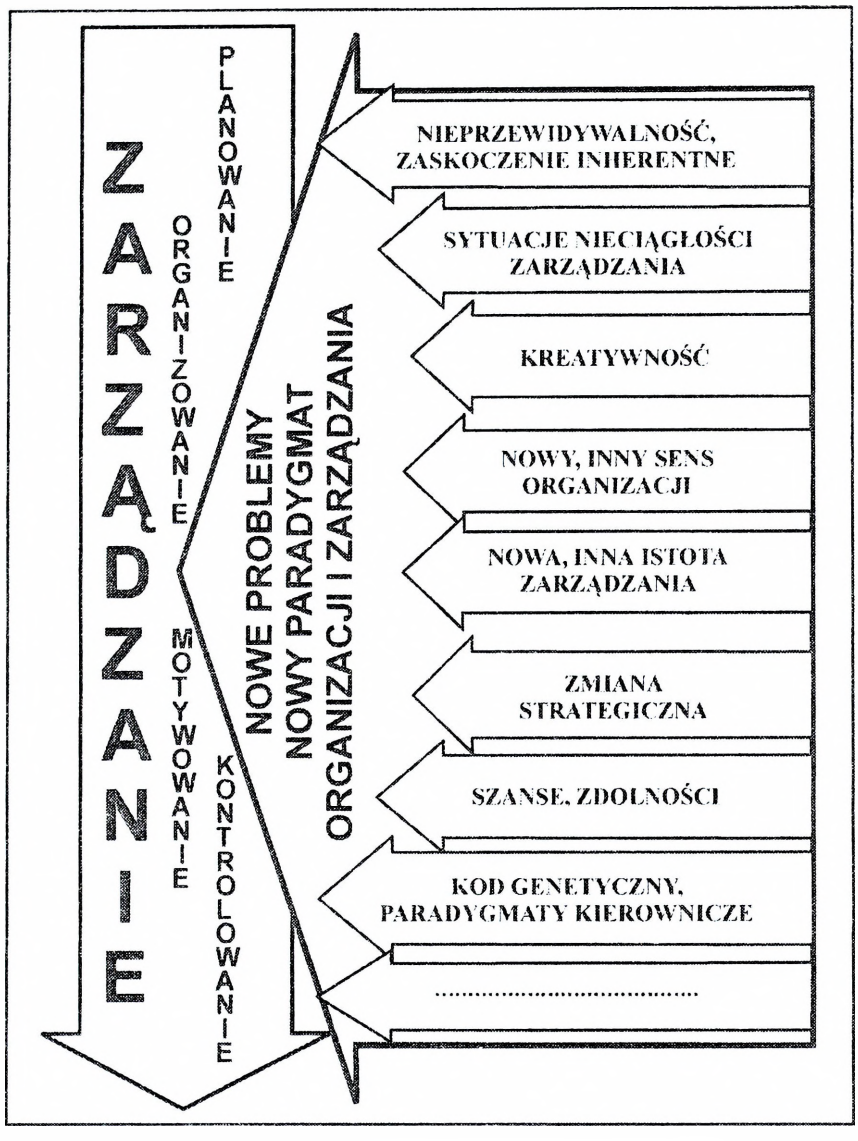
Poniżej, na rysunku 24 prezentujemy syntezę głównych przesłanek – przyczyn i obszarów koniecznych zmian. Zwracamy przy tym uwagę na ***iteracyjny, synergiczny, systemowy i sytuacyjny charakter ich występowania w rzeczywistym świecie organizacji***, czego nie można było wyrazić graficznie[116].

---

[114] G. Hamel, C.K. Prahalnad, wyd. cyt.

[115] M. Kaku, *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat...*, wyd. cyt.

[116] W pracy niniejszej nie rozwijamy szerzej wątku zakresu zmiany paradygmatów. Zaznaczamy jednak, że **problem nie kończy się na zmianie paradygmatów organizacji i zarządzania, sięga o wiele wyżej i dalej – obszaru paradygmatów hierarchicznie najwyższych i najogólniejszych, które także muszą ulec zmianie pod presją potrzeby budowania nowej cywilizacji, nowego ładu świata**.



Opracowanie własne.

Rys. 24. Inne warunki i problemy, inny paradygmat organizacji i zarządzania – inne zarządzanie

Naszą dyskusję postulatów kierowanych w stronę nowego paradygmatu zarządzania na tle problemów jego klasycznych rozwiązań zakończmy przedstawieniem tych nowych ujęć definicyjnych, z którymi się identyfikujemy, które włączamy do instrumentarium językowego tej pracy.

ZARZĄDZANIE ***JEST*** (w erze informacyjnej coraz szybciej winno stawać się):

„sztuką mobilizowania i zaprzęgania CAŁEJ INTELIGENCJI WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW w służbę PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI"

Konosuke Matsushita[117]

„umiejętnością i sztuką TWORZENIA ORAZ ROZWOJU ORGANIZACJI SKUTECZNYCH W ŚWIECIE PRZYSZŁOŚCI"

Yvan Allaire[118]

„procesem TWÓRCZYM, polegającym na poszukiwaniu oryginalnych rozwiązań poprzez TWORZENIE SPOŁECZNIE UŻYTECZNYCH KONCEPCJI MODELOWYCH SYSTEMU POŻĄDANEGO I WDRAŻANIU ICH DO PRAKTYKI[119]"

Na podstawie: W. Gasparski

DZIAŁALNOŚCIĄ KIEROWNICZĄ UKIERUNKOWANĄ NA MAKSYMALIZACJĘ WYPEŁNIENIA MISJI SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI ORAZ WSPÓŁPRZYCZYNIANIE SIĘ JEJ DO ROZWOJU I KREOWANIA NOWYCH WARTOŚCI WEWNĄTRZ I W OTOCZENIU[120].

W kontekście powyższych sformułowań – ***STRATEGIA*** dowolnego ***działania złożonego*** powinna być postrzegana jako:

UPORZĄDKOWANY ZBIÓR (SYSTEM) WZAJEMNIE POWIĄZANYCH ZAŁOŻEŃ I DECYZJI OKREŚLAJĄCYCH DZIAŁANIE PODMIOTU W ZAKRESIE KONIECZNYM I WYSTARCZAJĄCYM DLA JEGO IDENTYFIKACJI ORAZ NORMOWANIA PROCESÓW PRZYGOTOWAWCZYCH I REALIZACYJNYCH.

W odniesieniu do ***„konkurowania o przyszłość"*** **STRATEGIA** określa dążenie do:

„PROAKTYWNEGO KONFIGUROWANIA RODZĄCYCH SIĘ SEKTORÓW *i/lub* ***FUNDAMENTALNEJ PRZEBUDOWY ISTNIEJĄCYCH BRANŻ, TWORZENIA NOWYCH RYNKÓW – Z KORZYŚCIĄ DLA SIEBIE****, w równym co najmniej stopniu zajmując się* ***dniem dzisiejszym i JUTREM"***[121].

---

[117] Za: T. Lambert, *Problemy zarządzania*, wyd. cyt.

[118] Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne,* WN PWN, Warszawa 2000.

[119] W. Gasparski, *Projektowanie, Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978, s.

[120] Propozycja autorska.

[121] G. Hamel, C.K. Prahaland, wyd. cyt.

ROZDZIAŁ 3

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

„STRATEGICZNOŚĆ" ZARZĄDZANIA – KLASYKA I WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI

Zdefiniowanie znaczenia nadawanego terminowi „zarządzanie ***strategiczne***" trzeba zacząć od konstatacji ogólnej: **zarówno *„strategia"* jak i pochodne określenie *„strategiczne (-a,-y)"* nie doczekały się dotąd definicji respektowanych, uznawanych ogólnie w świecie nauki i praktyki.** Z jednej strony można ten fakt ocenić jako negatywny, utrudniający rozwój nauki i działalność praktyczną, z drugiej natomiast strony – jest to zjawisko jak najbardziej normalne dla młodej dziedziny, dyscypliny, właściwe okresowi formowania jej podstaw. Spójny, uporządkowany i powszechnie akceptowany oraz stosowany aparat pojęciowo – znaczeniowy wymaga rozległych i długotrwałych badań podstawowych, korelacji i weryfikacji wyników uzyskiwanych w różnych ośrodkach, wreszcie – systematyzacji i włączenia do istniejącego instrumentarium dyscyplin, nauk nadrzędnych i pokrewnych.

Problemy **STRATEGICZNE są:**

„(...) *z natury rzeczy* ***kompleksowe i wymykają się wszelkiej strukturalizacji.*** (...) *współczesne metody matematyczne niewiele jeszcze mogą pomóc. Stąd też w procesie PLANOWANIA* ***STRATEGICZNEGO nie jest zadaniem dokonywanie optymalnego wyboru, lecz przede wszystkim wykazanie się dużym stopniem wyobraźni w zakresie WYSZUKIWANIA ALTERNATYW****, spośród których wybór będzie dokonany*"[122]. Studia współczesnych koncepcji teoretycznych oraz zastosowań praktycznych dotyczących ***„strategii"*** prowadzą do określenia trzech podstawowych obszarów znaczeniowych tego terminu.

STRATEGIA, w zależności m.in. od sposobu podejścia, celu definiowania oraz obszaru zastosowania, może odnosić się do kwestii:

1. ***wykorzystania SIŁY w działaniach politycznych;***
2. ***funkcjonowania organizacji;***
3. ***realizacji działania złożonego.***

---

[122] R. Cyert, W. Dill, *The Future of Businness Education*, „Journal of Business" 1964, vol. XXXVII.

Przydając zarządzaniu określenie „***strategiczne***", oprócz uwzględnienia powyższych znaczeń „*strategii*" (i określenia przyjętego), należy również wskazać stosowane kryterium (lub zbiór–kompozycję kryteriów) „***strategiczności***". Konieczność ta wynika również z potrzeb tej pracy, jako że dość często stosuje się określenie „*strategiczny –a, -e*" w odniesieniu np. do decyzji, koncepcji, planów, problemów, dziedzin działania.

Poniżej zamieszczamy krótki przegląd i krytykę dotychczasowych podejść, wyróżniając stosowane kryteria „*strategiczności*":

• ACKOFF –„*im bardziej długotrwałe są skutki planu* (...), *tym bardziej planowanie jest strategiczne*"[123];

„(...) *planowanie strategiczne zajmuje się najdłuższym okresem, jaki warto brać pod uwagę*".

Kryterium: ***czas, okres, horyzont planowania;***

• ANSOFF – „*zarządzanie strategiczne jest procesem podejmowania podstawowych decyzji odnośnie* (...)"[124].

Kryterium: ***znaczenie, ranga problemów;***

• OBŁÓJ – „*zarządzanie strategiczne – działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach*"[125].

Kryterium: ***zakres poznania, wiedza o warunkach;***

• KREIKEBAUM – „*strategiczne planowanie pozostaje w kompetencji kierownictwa*"[126].

Kryterium: ***szczebel instytucjonalno-organizacyjny***;

• HAX, MAJLUF- „*strategiczne zarządzanie – administracyjna integracja planowania, struktury organizacyjnej i kultury*"[127].

Kryterium: ***stopień i zakres integracji funkcji;***

• PENC – „*myślenie strategiczne polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i tworzeniu wielowariantowych koncepcji* (...)"[128].

Kryterium: ***charakter problemów, sposób podejścia;***

• MARCHESNAY – „*strategiczne jest każde postępowanie, które: opiera się na formułowaniu celów długotrwałych* (...);

Kryterium: ***czas, perspektywa;***

– „(...) *oparte jest na planowaniu* (...)"

---

[123] R.L. Ackoff, wyd. cyt., s. 23.

[124] H.I. Ansoff, *Strategic Management*, I MacMillan, London 1981, s. 30 i n. Za: K. Obłój, wyd. cyt., s. 66.

[125] K. Obłój, wyd. cyt., s. 78.

[126] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 28.

[127] Za: H. Kreikebaum, wyd. cyt., s. 30.

[128] J. Penc, *Strategie zarzadzania...*, wyd. cyt., s. 63.

Kryterium: ***planowość*;**

– *prowadzi do istotnych zmian strukturalnych i w zakresie zarządzania*"[129].

Kryterium: **zmiany i ich znaczenie**.

Przegląd poglądów na „*strategiczność*" zjawisk (tu –zarządzania) prowadzi do następujących wniosków:

• **okres lub horyzont czasowy** jako wyznacznik „strategiczności" nie uwzględnia m.in. sytuacji, w których:

– nie tylko działania istotne, ważne, ale również działania o znaczeniu marginalnym (lub ich skutki) mogą występować w dużym oddaleniu czasowym;

– problemy o znaczeniu strategicznym mogą występować w bliskiej perspektywie czasu;

– czas jest kategorią relatywną – np. w przeciwdziałaniu kryzysowi zdarzenia strategicznie ważne mogą mieć wymiar godzin, dni, tygodni, gdy tymczasem w planowaniu rozwoju organizacji liczyć się będą lata, dziesięciolecia.

• Kryterium **rangi, znaczenia problemów** lub inne, bliskie mu – **skala i znaczenie wywoływanych zmian** nie wykluczają z kolei sytuacji, w których:

– przyczyną zmian o dużej skali i znaczeniu mogą być zdarzenia, zjawiska występujące w sferze taktyczno-technicznej, na poziomie działań prostych; Planowanie lub prognozowanie zmian tego rodzaju wymagałoby wkroczenia w gąszcz szczegółowej analizy wysoce złożonych makroproblemów;

– kwalifikacje problemów czy decyzji jako „*podstawowych*" są zabiegiem subiektywnym, względnym i sytuacyjnym. Z punktu widzenia np. jednego przedsiębiorstwa problem jak najszybszego wyposażenia w nowoczesny sprzęt może być problemem podstawowym, głównym. W skali korporacji lub państwa, całokształtu potrzeb, działań i możliwości, problem wyposażenia może mieć w danym okresie znaczenie drugoplanowe, a nawet marginalne. Konsekwencją przyjęcia omawianego kryterium w planowaniu mogłoby być pominięcie problemów obiektywnie podstawowych, najważniejszych w ogóle, a nie dla określonego decydenta czy planisty w konkretnej sytuacji.

• Kryterium „strategiczności", postulowane m.in. przez Penca i Obłoja – **zakres poznania, wiedzy o sytuacji i jej określoności** – w istocie swojej przenosi przedmiot i proces zarządzania strategicznego w obszar prawie wyłącznie sztuki, na granice racjonalności. To wszystko, co podmiot może ogarnąć rozumem, co pozostaje w zasięgu jego eksploracji poznawczej, co umożliwia racjonalność działań – to taktyka. Strategia w tym podejściu jest konstruktem bardziej odległym, wyżej usytuowanym. Kryteria ważności, rangi, znaczenia, czasu nie odgrywają tu żadnej roli. Zarządzanie strategiczne dotyczy w tym ujęciu obszaru obecnie nieznanej i niemożliwej do poznania rzeczywistości (przyszłości). Czy w związku z tym samo może być racjonalne? Czy może być „naukowe"?

---

[129] M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 12.

Zreasumujmy naszą krytykę dotychczasowych podejść i ujęć w formie syntetycznego wskazania rozwiązań **nieakceptowanych** (w części lub w całości):

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE NIE JEST (tylko lub w ogóle):

– ***„procesem zarządzania nastawionym na wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięcie celów strategicznych"***[130];

– ***„wiedzą i sztuką stosowaną na rzecz organizacji, polegającą na mobilizowaniu, łączeniu i stosowaniu zasobów w celach osiągnięcia sprawności, wydajności i zmniejszenia niepewności";***

– ***„procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie się organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów"***[131];

– ***„procesem ustalania celów, formułowania zadań koniecznych do ich osiągnięcia w pożądanym czasie, nadawania mocy tym działaniom i szacowania możliwych do osiągnięcia rezultatów i postępu"***[132];

– ***„administracyjną integracją planowania, struktury organizacyjnej i kultury"***[133];

„każdym postępowaniem, które opiera się na formułowaniu celów długotrwałych (...) [134].

Podkreślamy przy tym:

ZARZĄDZANIE:

– „*na poziomie* ***strategicznym*** **(...)**";
– „***długoterminowe*** **(...)**";
– „*przez* ***kierownictwo polityczne*** **(...)**";
– „***ogólne*** **(...)**";
– „*dotyczące* ***najważniejszych działań*** **(...)**";
– „*realizowane* ***na wielkich obszarach*** **(...)**";
– „*przez* ***cele*** **(...)**".

NIE JEST TOŻSAME z ***„ZARZĄDZANIEM STRATEGICZNYM"***

---

[130] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

[131] R.W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin, Boston 1993, s. 186.

[132] L. Thompson, *Strategic Management. Awarenessand Change*, Chapman and Hall, London 1993, s. XIX.

[133] HAX, MAJLUF, za: H. Kreikebaum, wyd. cyt., s. 30.

[134] M. Marchesnay, wyd. cyt., s. 12.

Przypominamy (w przypisie) poczynione już w odniesieniu do krytyki *zarządzania* zastrzeżenia[135].

Szczególnie uważnej refleksji warto, naszym zdaniem, poddać dwie specyficzne interpretacje „*strategiczności*" zarządzania, autorstwa K. Obłoja[136] oraz D. Hahna.

K. Obłój postuluje, by zarządzanie ***strategiczne*** dotyczyło zamiast spopularyzowanego obecnie obszaru zagadnień *odległych w czasie* (obszar „*A*" na poniższym rysunku 25 wykorzystywanym już dla interpretacji „*sytuacji nieciągłości*"), obszaru **funkcjonowania organizacji w warunkach *niemożliwych dziś do przewidzenia, a krytycznie istotnych dla jej przetrwania*** (obszar „*B*" – obszar *sytuacji nieciągłości zarządzania*).

Obszar zarządzania opartego na wiązkach **dostępnej dziś informacji** (obszar „A") jest, w ujęciu K. Obłoja, obszarem ***zarządzania taktycznego***.

Zdaniem tego uczonego tylko problemy dziś nieprzewidywane (obszar „B"), nieujęte w aktualnej podstawie informacyjnej zarządzania, niemożliwe do przewidzenia w danym czasie, zasługują na miano problemów ***strategicznych***.

Postulowany przez tego badacza obszar zarządzania **strategicznego** – choć leży poza sferą aktualnych możliwości eksploracyjnych – nie wyklucza jednak celowości ani możliwości racjonalnego działania organizacji.

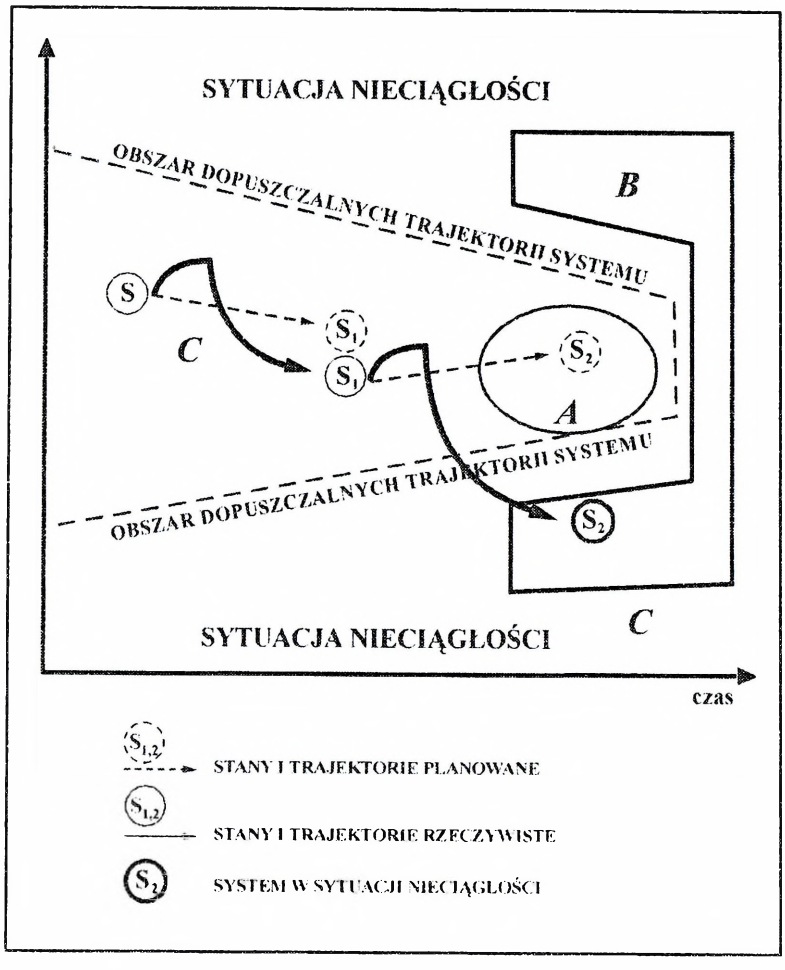
W tym ujęciu jednak, **jedynie jeden z trzech elementów badanego układu** (organizacja – otoczenie – relacje wzajemne) – **ORGANIZACJA może być obiektem oddziaływań planistyczno-organizacyjnych i kodyfikacyjnych** (regulacyjnych).

---

[135] Przypominamy nasze zastrzeżenie poczynione przy krytyce klasycznych definicji *zarządzania*. Absolutnie nie podważa się, nie neguje poprawności i słuszności prezentowanych podejść i poglądów w ujęciu jednostkowym i właściwym im oryginalnym kontekście oraz zakresie zastosowań. A nawet – można zgodzić się i identyfikować z krytykowanymi poglądami, z pewnym jednak zastrzeżeniem: zarówno *czas, ranga, znaczenie, skala, charakter problemu* czy *informacji bazowej* **mogą być** wyznacznikami strategicznego wymiaru zjawisk, procesów, jednak w ograniczonym zakresie. Są to ***kryteria jednostkowe (jednoaspektowe), sytuacyjne, kontekstowe i analityczne***. Możność ich poprawnego stosowania wyznaczona jest granicami określonej sytuacji, kontekstu, podejścia będącego układem odniesienia.

Wymogi komunikatywności i ścisłości powodują, że w każdym ***konkretnym*** przypadku zastosowania któregokolwiek z powyższych kryteriów należy obowiązkowo określić przyjęte podejście, układ odniesienia, wskazując przyjęty aspekt „*strategiczności*", np.: „cel ma wymiar strategiczny ze względu na wagę, rangę działania którego dotyczy", „zarządzanie jest strategiczne – w aspekcie horyzontu czasowego rozpatrywanych problemów". Zabieg słuszny, ale niestety niezbyt wygodny w praktyce. Możliwe i sugerowane w pracy „*Podstawowe pojęcia...*" łączenie kilku kryteriów – wymiarów strategicznego poziomu, np. *czasu* i *znaczenia*, czy *charakteru powodowanych zmian* i *skali skutków* jest oczywiście celowe i poprawne, często – wysoce użyteczne, nie zmienia jednak istoty przedstawionych zastrzeżeń. Podejścia powyższe nie zbliżają nas jednak do ujęcia uniwersalnego, w miarę ogólnego i użytecznego w szerszym obszarze opisywanej rzeczywistości.

[136] K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 25. Obszary zarządzania strategicznego:
A – aktualny, B – wg. K. Obłoja, C – postulowany

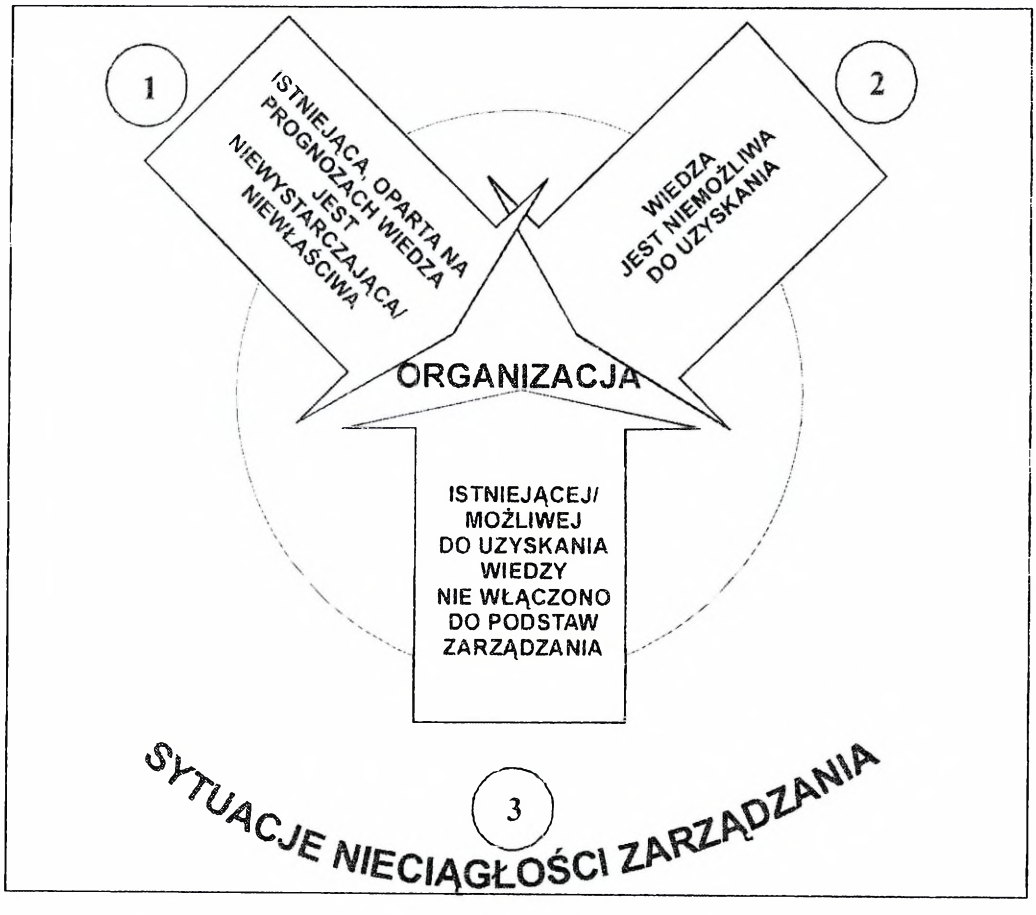
Rozwiązania problemów zarządzania leżą więc **w samej organizacji, w jej konstrukcji, która powinna zapewnić przetrwanie w owych często krytycznie ważnych, a niemożliwych dziś do przewidzenia warunkach**.

Zaznaczony na rysunku 25 obszar „C", obejmujący łącznie obszary „A" i „B", wyraża nasze stanowisko w tej kwestii, w konwencji przyjętej przez K. Obłoja. Ani kryterium czasu, ani też aktualnych zdolności poznawczych, nie może – naszym zdaniem – stanowić jedynego, ostrego i wystarczającego kryterium definiującego „*strategiczność*" problematyki zarządzania, planowania[137].

[137] Zob. wcześniejszą krytykę współczesnych podejść.

Mimo odmiennego stanowiska zwracamy jednak uwagę na szczególną rangę, znaczenie *obłojowskiego* obszaru „B". We współczesnym zarządzaniu obszar ten jest po prostu pomijany, nieuwzględniany, co czyni nasze podejście bardzo ograniczonym w kontekście zarówno racjonalności metodologicznej, jak i wartości merytorycznej uzyskiwanych rezultatów. Pisaliśmy o tym wcześniej, przy okazji interpretacji problemu „sytuacji nieciągłości". W tym miejscu wysuwamy natomiast postulat **pilnej konieczności włączenia studiów nad „obszarem B" – obszarem potencjalnych, bardzo prawdopodobnych warunków funkcjonowania organizacji, związanych z aktualną „niewiedzą organizacyjną" – do modelu i metody każdego zarządzania, w każdej organizacji oraz do zbioru zadań najpilniejszej refleksji naukowej**.

Zauważmy przy tym, że istnieją trzy możliwe typy sytuacji zerwania ciągłości zarządzania organizacją (rys. 26). Podstawowe różnice między nimi związane są z subiektywnością poznania (posiadaniem lub brakiem określonej wiedzy, możliwością jej zdobycia) oraz włączeniem jego wyników do podstaw zarządzania organizacją.



Opracowanie własne.

Rys. 26. Typy przesłanek sytuacji nieciągłości zarządzania organizacją

W sytuacji oznaczonej jako „1" wiedza będąca podstawą zarządzania w ogóle **istnieje, ale jest albo poza organizacją**, albo ta w organizacji jest niewłaściwa. W sytuacji „2" – klasycznej sytuacji nieciągłości – wiedza potrzebna/konieczna **obecnie nie istnieje i jest dziś niemożliwa do zdobycia**. Sytuacja „3", to typ „11 września", gdzie wiedza potrzebna istnieje, funkcjonuje w organizacji, ale **nie została włączona do informacyjnej podstawy aktualnego zarządzania**.

D. Hahn obszar ***zarządzania strategicznego*** umiejscawia na styku (między) ***polityką*** a ***zarządzaniem operatywnym*** (rys. 27), identyfikując je przez ten właśnie wskaźnik relacyjny oraz **specyfikę wytworów**. Nie podejmując dyskusji nad innymi elementami przedstawionego na schemacie podejścia D. Hahna (miejsce *kultury, wizji*, brak *strategii ogólnej organizacji*), powiemy, że wartościowe, warte przeniesienia do naszego stanowiska jest **powiązanie** przez Hahna **obszaru zarządzania *strategicznego* z obszarami *polityki* oraz *zarządzania operatywnego* organizacji**. Takie ujęcie odwzorowuje rzeczywistą, systemową istotę funkcjonowania organizacji oraz zarządzania nią i w niej[138].

Współzależność oraz przyczynowo-skutkowy charakter relacji: ***polityka – strategia –*** *taktyka* najdogodniej jest zobrazować w ujęciu procesualnym, w którym uwidacznia się niewłaściwość traktowania *strategii, zarządzania strategicznego* jako obszaru czy wytworu samoistnego lub nadrzędnego, pierwotnego.

Hierarchia struktury przygotowania działań (rys. 28) lokuje obszar ***strategii*** jako dalece pochodny i wtórny, systemowo uzależniony od kwestii nadrzędnych. Właściwą sekwencję logiczną można ująć następująco:

Strategia *realizacji jakiegoś działania jest elementem jakiejś* ***polityki****, której założenia, cele, normy wyznaczają ramy strategii,* ***polityka*** *z kolei oparta jest na jakiejś* ***filozofii****, której elementy aksjologiczne, ontologiczne, gnoseologiczne i metodologiczne są podstawą i punktem wyjścia polityki; wreszcie sama* ***filozofia*** *jest wytworem, ale i elementem konkretnej* ***kultury****, która wnosi system założeń, zasad, twierdzeń i przekonań oraz wierzeń i symboli, ukierunkowujących kształtowanie się danej kultury. Wszystkie powyższe relacje osadzone są w określonych warunkach* ***rzeczywistości*** *(znanej i nieznanej), w środowisku wielu rożnych sfer, kultur, polityk i strategii innych podmiotów.*

Drugim elementem stanowiska D. Hahna, z którym się identyfikujemy i które zapożyczamy (w pewnej części) do naszej interpretacji ***„strategiczności"*** zarządzania, są przedstawione przez niego **wytwory zarządzania strategicznego** (zob. rys. 17). Są to: ***wizja****, wzorce,* ***zasady****,* ***strategie****,* ***systemy*** *funkcjonalno-wykonawcze,* ***struktury*** *i* ***formy prawne*** – szczególnie wyróżnione przez nas pogrubieniem produkty końcowe konstytuują ***strategiczny*** obszar zarządzania, wyróżniają to zarządzanie – właśnie w kontekście wytworów – na tle innych obszarów polityki i zarządzania.

---

[138] Podobne stanowisko w tej kwestii zajmuje również m.in. L. Krzyżanowski w swojej pracy *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.



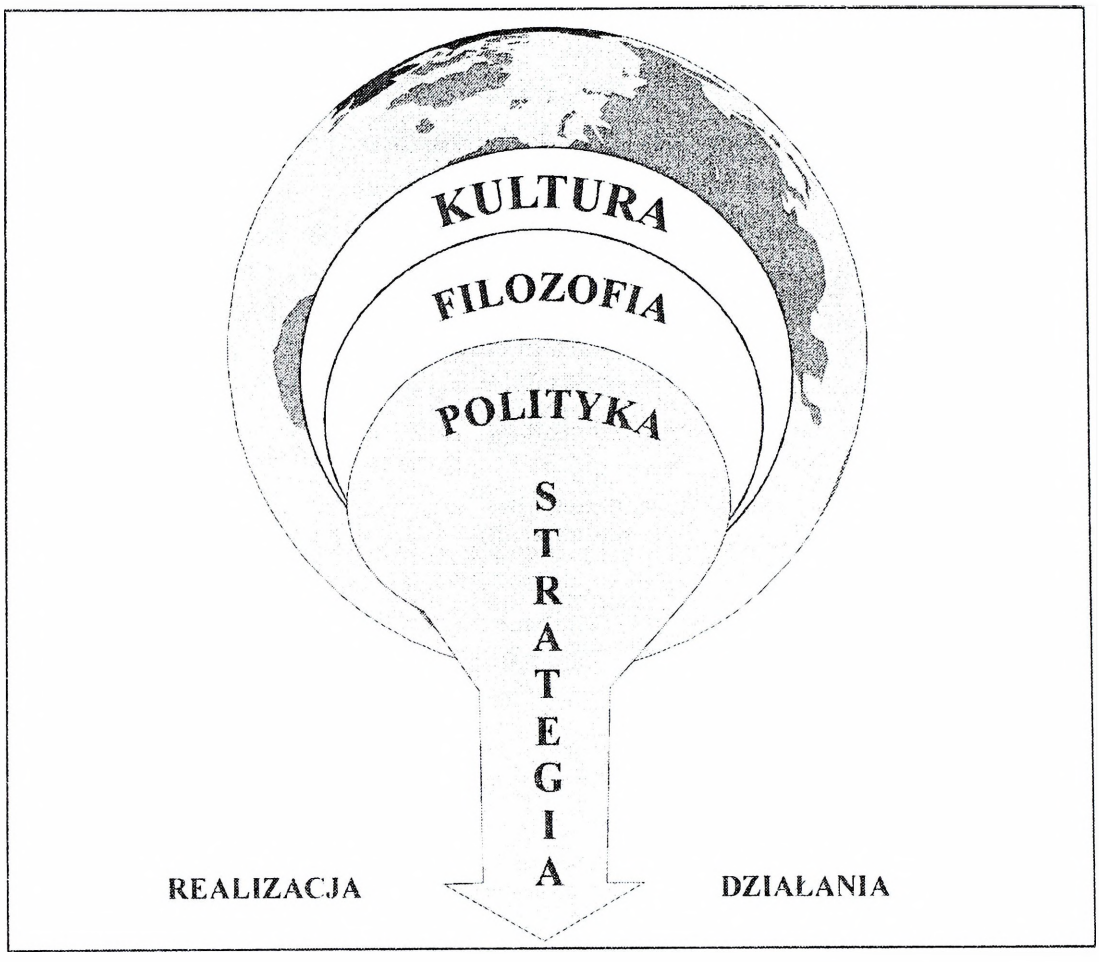
Źródło. D. Hon, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie" nr 2/1993, s., 24.

Rys. 27. Miejsce zarządzania strategicznego w ujęciu D. Hahna

Warto, a nawet trzeba zwrócić uwagę również na kwestie *specyfiki zarządzania strategicznego* jako *działania* oraz poprawności merytorycznej jego dekompozycji.

ZARZĄDZANIE jako potencjalny „właściciel" cechy strategiczności jest przedmiotem szczególnym. Jest przedmiotem złożonym, który jesteśmy w stanie dekomponować na wiele sposobów lub wyróżnić w nim wiele subelementów, z których każdy sam w sobie może być strategiczny[139], przesądzając (bądź nie) o strategiczności całości – zarządzania.

[139] W kontekście desygnatów przedstawionych w poprzednich akapitach.



Źródło: D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, OiK, nr 2/1993, s. 24.

Rys. 28. Strategia w logice podejścia do przygotowania działań

Specyficznymi subelementami zarządzania, które ze względu na swoje cechy/własności **mogą** wyznaczać charakter całego działania/procesu są:

- podmiot organizujący/prowadzący;
- problemy rozwiązywane w toku zarządzania, a w tym:

– ich ranga, znaczenie dla podmiotu – organizatora lub zleceniodawcy,

– skala czasowa, rzeczowa lub/i przestrzenna niezbędna/pożądana dla ich rozwiązania,

– poziom ogólności i/lub kompleksowości ujęcia,

– charakter – typ problemu w kontekście przyjętych desygnatów *strategiczności*, tj. dotyczący np. *siły, konkurencji, wojny* itp.

- rozmach, obszar środowiska zarządczego;
- rodzaj lub ilość uczestników;
- rodzaj kształtowanych umiejętności, nawyków, ich ranga, znaczenie;

- funkcje zarządzania;
- charakter, rola i znaczenie wytworów zarządzania w systemie celów, potrzeb i wytworów nadrzędnych, w ujęciu bądź to instytucjonalnym, bądź też – systemowo-procesualnym (np. rola w projektowaniu organizacji, czy w procesie formułowania linii polityki lub w przygotowaniu działania sfery wykonawczej itp.).

Zgodnie z wyjaśnioną wcześniej prawidłowością zarządzanie można określić jako *strategiczne* przez pryzmat każdego z powyższych subelementów pojedynczo lub ich dowolnej kompozycji[140]. Jest to – jak powiedzieliśmy – dopuszczalne i słuszne pod jedynym warunkiem wskazania przyjętego kryterium *„strategiczności"*. Jakikolwiek jednak inny jednostkowy wybór kryteriów – wyróżników *strategiczności* prowadzi do innych rezultatów, ale posiadających dokładnie tę samą wartość metodologiczną i merytoryczną. W tym świetle kwestia doboru kryteriów kwalifikacyjnych, a stąd kwestia uznania danego zarządzania za *zarządzanie strategiczne* jest kwestią tylko intencji i celów badawczych, dogodności i użyteczności danego podejścia dla ich osiągnięcia.

Drugą uwagę poprzedzającą określenie stanowiska badawczego poświęcamy przedstawieniu naszego oryginalnego stanowiska, wyróżniającego **nowe, inne od dotychczas stosowanych i opisanych w pracy, kryterium *„strategiczności"***.

W rezultacie wieloletnich badań weryfikujących, z dużym przekonaniem możemy dziś przedstawić propozycję uznania za celowe, poprawne metodologicznie i użyteczne praktycznie kryterium:

Poziomu (zasięgu) dekompozycji działania głównego (tu: zarządzania) **na działania bezpośrednio składowe** jako podstawy wyróżnienia rodzaju (typu) zarządzania[141].

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 metazarządzania[142].

W efekcie tego uzyskujemy pewną ***sekwencję działań zarządczych***, a w rezultacie – sekwencję ***decyzji – wytworów zarządzania***, prowadzącą od decyzji pierwotnych, nadrzędnych, generalnych i ogólnosystemowych do wyprowadzonych na

---

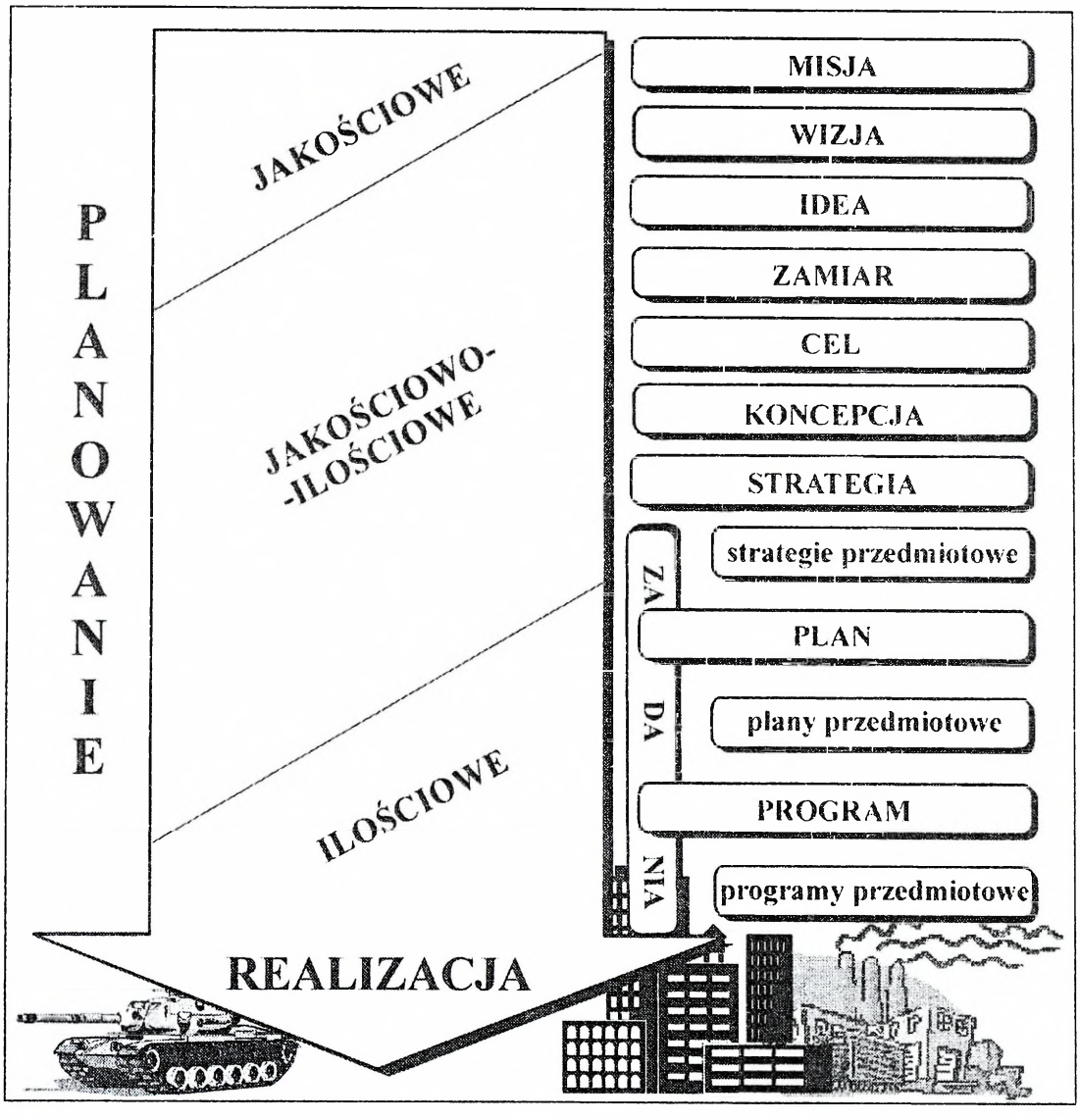
[140] Np. „zarządzanie *strategiczne* ***w kontekście rangi podejmowanych problemów***", lub – „zarządzanie *strategiczne* ***w kontekście horyzontu czasowego***" itp.

[141] Kryterium to cechuje duży uniwersalizm, możność zastosowania w relatywnie rozległym obszarze zastosowań, w odniesieniu do wielu form i rodzajów działań. Zarządzanie jest tylko jednym z nich. W toku badań realizowanych w okresie kilku lat, poświęconym różnym problemom organizacji, a szczególnie – w ramach ćwiczeń studyjnych, potwierdziliśmy użyteczność i zasadność stosowania kryterium **poziomu dekompozycji działania głównego na działania bezpośrednio składowe** w wielu układach odniesienia. Zob. opracowania naukowo-badawcze Katedry Strategii z lat 1994–2002.

[142] Por. R.L. Ackoff, wyd. cyt., s. 22.

ich podstawie kolejnych zbiorów (podsekwencji) decyzji dotyczących produktów podziału pierwotnego (np. na funkcje zarządzania), o coraz większej szczegółowości i konkretyzacji, a mniejszej ogólności.

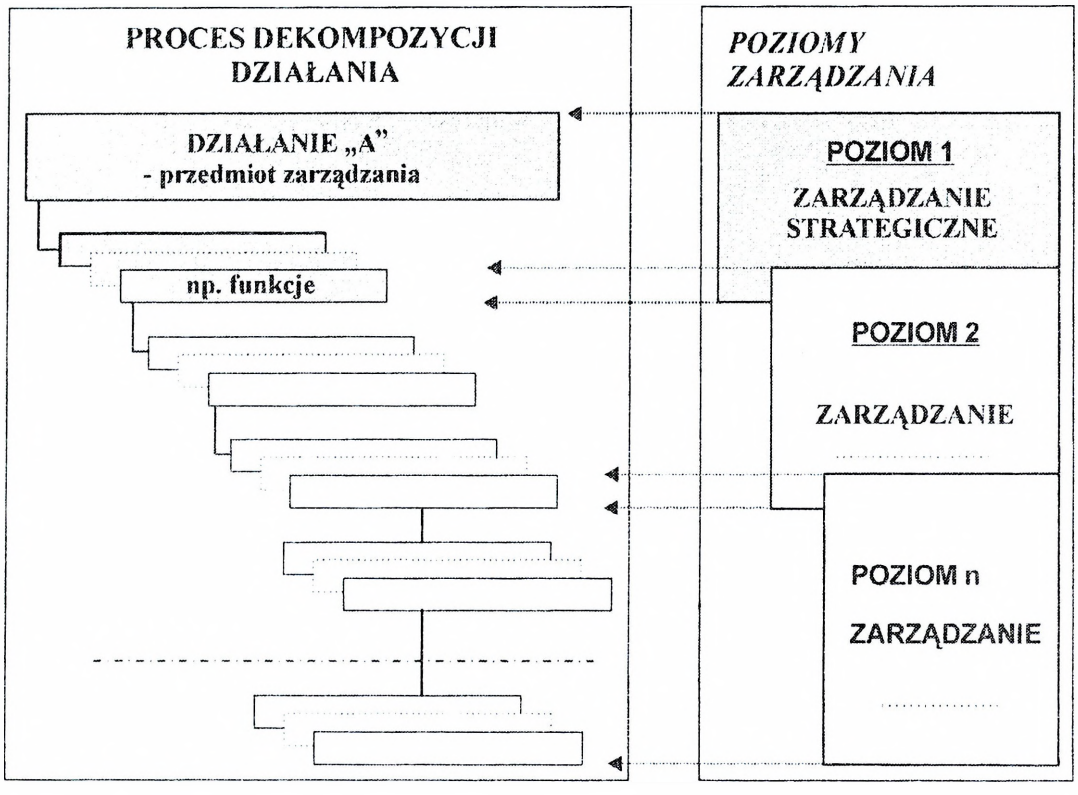
Ogólny charakter takiego łańcucha decyzji ewoluuje od – z początku – czysto ***jakościowego*** do w pełni ***ilościowego***, *skonkretyzowanego, sformalizowanego i szczegółowego* – w końcowej fazie planowania (rys. 29). Warto zwrócić uwagę na adekwatny łańcuch – sekwencję ***wytworów*** (w prawej kolumnie na rysunku), na aksjologiczno-normatywny charakter wytworów najwyższego poziomu.



Opracowanie własne.

Rys. 29. Ewolucja charakteru i sekwencja wytworów planowania

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 (typów, rodzajów) planowania (rys. 30)[143].



Opracowanie własne.

Rys. 30. Poziomy dekompozycji – ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Istota wyróżnienia poziomu strategicznego pozostaje niezmienna w warunkach planowania **dowolnego** działania złożonego, zarządzania nim, bez względu na jego charakter, okres trwania, znaczenie itp. Dotyczyć może zarówno działalności gospodarczej państwa, prowadzenia operacji marketingowej, jak i np. walki bokserskiej czy rozwoju firmy.

STRATEGICZNY POZIOM PLANOWANIA/ZARZĄDZANIA wyznaczany jest **poziomem pierwotnej dekompozycji problemu -działania** (lub innego obiektu) **głównego na działania** (elementy) **bezpośrednio składowe, bezpośrednio podległe.**

[143] Szerzej o tej kwestii m.in. w: C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii*, AON, Warszawa 1998.

Dokonywanie wyboru i układu działań (obiektów) bezpośrednio składających się na działanie (obiekt) główny oraz decydowanie o elementach (cele, warunki, środki, zasoby itd. lub – misja, strategia, budżet) tych działań/obiektów stanowi postulowaną istotę i treść ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO.

Okres objęty zarządzaniem, zakres lub horyzont zarządzania czy wykonawca mają tu znaczenie drugorzędne. Reasumując:

ZARZĄDZANIE ma wymiar *strategiczny*, jeżeli obejmuje swym zakresem poziom pierwotnej dekompozycji problemu lub obiektu, np. działania czy instytucji.

Trzeba przy tym zastrzec:

Wyróżnienie strategicznego lub niższych poziomów działania ma charakter względny, relatywny, dotyczy określonego, konkretnego układu odniesienia.

Przykład z obszaru jednej z funkcji zarządczych: w planowaniu *narodowej strategii gospodarczej* układem odniesienia będzie *działalność gospodarcza państwa*. ***Strategiczne*** będzie planowanie w tym państwie, zajmujące się decydowaniem o działaniach bezpośrednio składających się na ową działalność, a przez to pośrednio – o działaniu głównym.

Planowanie *rozwoju gminy* również ma swój wymiar strategiczny, jednak w odniesieniu do tej gminy, a już nie państwa czy regionu[144].

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

Wyróżnienie, w rezultacie dekompozycji przedmiotu zarządzania, **elementów pierwotnego podziału** czynimy podstawą przyjętego w pracy rozumienia ***„strategiczności"***.

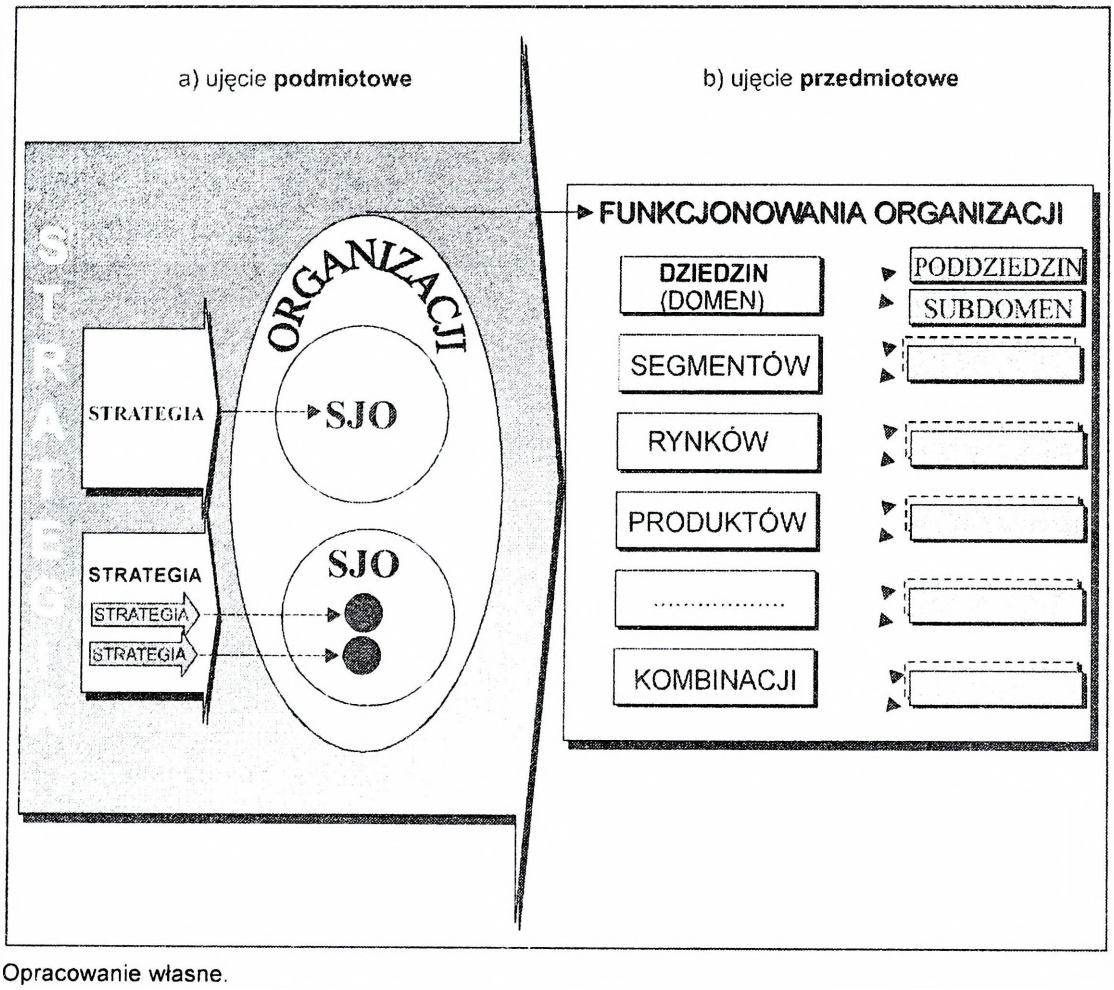
Ostatnią uwagę – założenie wyjściowe przyjętego podejścia poświęcamy wyjaśnieniu kwestii ***podmiotowości*** i ***przedmiotowości*** *zarządzania.* Relatywizm, względność tych kategorii – cech w warunkach sytuacji konkretnych, wyjaśnimy na przykładzie jednego z wytworów i narzędzi zarządzania – *strategii* (rys. 31).

W ujęciu **podmiotowym** możemy mówić o strategiach (koncepcjach, planach itp.) **całej organizacji**, lub/oraz wyodrębnionych w niej **strategicznych jednostek organizacyjnych** (SJO), i dalej – aż do poziomu pojedynczego **uczestnika**, np.:

- *strategia **państwa***,
- *strategia **województwa***,
- .....,
- *strategia **Kowalskiego***,

---

[144] Szerzej o tej kwestii – kilka stron dalej.



Opracowanie własne.

Rys. 31. Strategie PODMIOTÓW i strategie PRZEDMIOTOWE

Analogicznie: „*zarządzanie **przez kogo** i zarządzanie **kim**?*"

W ujęciu **przedmiotowym** natomiast, wytworami planowania są strategie odniesione do **całości funkcjonowania organizacji** (grupy, jednostki) lub/oraz – jakiegoś **określonego pola aktywności**, dziedziny, sektora, funkcji lub działania danego podmiotu, np.:

- *strategia **zagraniczna** (polityki zagranicznej) podmiotu (np. RP),*
- *strategia **wschodnia** (polityki wschodniej) podmiotu,*
- ***wschodnia** strategia **ekonomiczna** podmiotu itp.*[145]

Analogicznie: „*zarządzanie **czym** (jakim działaniem)?*

Poniższy schemat ilustruje tezę, w myśl której w praktyce – „**zarządzanie, strategia** (doktryna, plan, program itp.) **zawsze jest czyjeś i dotyczy czegoś**".

[145] Szerzej na ten temat w dalszej części opracowania.



Opracowanie własne.

Rys. 32. Podmiotowość i przedmiotowość wytworów i narzędzi zarządzania

Powyższa reguła, spożytkowana przez nas przy dekompozycji problemów planistycznych, zarządczych, wymaga jednak przypomnienia poczynionego wcześniej zastrzeżenia. Jak już powiedzieliśmy zarówno *podmiot,* jak i *przedmiot* planowania czy szerzej – zarządzania należy postrzegać i określać **w konkretnym układzie odniesienia**.

Zadanie to ułatwia podejście systemowe, w którym z natury rzeczy każdy obiekt traktujemy jako element nadsystemu, w którym możemy wyróżnić jakieś podsystemy. Praktycznie znaczenie powyższych uwag możemy szerzej wyjaśnić na przykładzie próby zdefiniowania np. ***strategicznego planowania operacji przejęcia***, przyjmując założenie, że poziom planowania jest wyznaczony usytuowaniem podmiotu planującego w hierarchii organizacyjnej.

W pełni poprawne w tym kontekście będzie stwierdzenie, że „*planowanie operacji jest wtedy* ***strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo polityczne organizacji***". Warto jednak zauważyć, że równie poprawne będą inne określenia:

– „*planowanie operacji jest wtedy* ***strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo polityczne państwa***";

– „*planowanie operacji jest wtedy* ***strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo SJO***;

– „*planowanie operacji (np. chirurgicznej) jest wtedy* ***strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo zespołu chirurgów***".

Podobne wyjaśnienia i przykłady **względności**, **relatywizmu** znaczeniowego można przedstawić w odniesieniu do *przedmiotu* planowania/zarządzania. Jeżeli przyjmiemy, że strategiczny poziom planowania, np. operacji handlowej, wyznaczany jest wielkością obszaru jej prowadzenia, to słuszne będzie określenie:

– „*operacja ma wymiar* ***strategiczny jeżeli prowadzona jest na całym lub większości terytorium państwa***".

Równie poprawne i zasadne będą także określenia:

– „*operacja ma wymiar* ***strategiczny jeżeli prowadzona jest na całym lub większości obszarze działania korporacji***";

– „*operacja (np. chirurgiczna) ma wymiar* ***strategiczny, jeżeli prowadzona jest na całym organizmie lub jego większości***".

Przedstawione przykłady uzasadniają tezę o **konieczności przyjęcia i określenia w zarządzaniu KONKRETNEGO układu odniesienia,** wskazania obszaru zastosowań używanej aparatury pojęciowo-znaczeniowej oraz obszaru ważności decyzji i zastosowań rezultatów.

Powyższe wyjaśnienia i argumenty uznajemy za wystarczające dla uzasadnienia własnego podejścia, w ramach którego dokonaliśmy subiektywnego (oczywiście) doboru wyznaczników i kryteriów *strategiczności zarządzania*, przyjmując te z nich, które najlepiej „wpisują się" w obszar specyfiki podmiotowej i przedmiotowej tego działania.

Dokonana przez nas analiza macierzowa, w której zestawiliśmy wszelkie możliwe kryteria *strategiczności zarządzania* z kryteriami użyteczności badawczej i praktycznej doprowadziła do wyróżnienia konkretnego, zamkniętego zbioru ***kryteriów***, odpowiadającego zasadom zupełności, rozłączności i ostrości podziału.

Przyjęte w pracy rozwiązanie bazuje na przedstawionej wcześniej metodzie „łańcucha dekompozycji", oraz przyjętej definicji *strategii*, w myśl której „*strate-*

gia działania określa dane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy, jednak w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji oraz normowania działań sfery realizacyjnej"[146].

Na podstawie uzyskanych rezultatów studiów postulujemy definiowanie ***strategiczności zarządzania*** przez pryzmat jego cech określonych przy użyciu siedmiu kryteriów:

1) **podmiotu** planującego,
2) **problemu** – przedmiotu planowania,
3) **podstaw wyjściowych**, informacji bazowej inicjującej planowanie,
4) **celów**– ich charakter,
5) **funkcji** celów wobec organizacji,
6) **zasad**, reguł realizacji,
7) **wytworów**.

Przypominamy zasadę, w myśl której zarządzanie można określić jako *strategiczne* przy zastosowaniu choćby jednego z powyższych kryteriów, lub dowolnego ich zbioru, kompozycji. **Jednak tylko kontekst wszystkich siedmiu kryteriów pozwala ostro i jednoznacznie określić (zidentyfikować) każdy przypadek zarządzania strategicznego** (tabela 1).

Tabela 1

Lp.	KRYTERIUM opis	Określenie zarządzania STRATEGICZNEGO
1.	**PODMIOT** organizacja (instytucja) komórka org. realizująca zarządzanie – jej miejsce w strukturze hierarchii organizacyjnej	***Zarządzanie realizowane przez najwyższe (polityczne) kierownictwo organizacji z osobistym jego udziałem***
2.	**PROBLEM** - przedmiot zarządzania – jego znaczenie dla organizacji	***Dotyczy decyzji o najwyższym znaczeniu dla organizacji – jej przetrwania, realizacji misji społecznej i osiągania najważniejszych celów (lub głównych celów konkretnego działania)***
3.	**PODSTAWA(-wy)** decyzje (dyrektywy, rekomendacje, postulaty) będące informacją bazową i sygnałem inicjacji	***Podstawą są decyzje polityczne, inicjowane jest sygnałem kierownictwa politycznego*** *(najwyższych władz danej organizacji)*[147]
4.	**CEL** charakter celu, rodzaj decyzji będących rezultatem zarządzania, poziom ogólności	***Celem są generalne wybory o doborze i układzie produktów pierwotnej dekompozycji problemu oraz ich elementach konstytutywnych,***

[146] C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej...*, wyd. cyt.

[147] Z uwzględnieniem poczynionych wcześniej uwag o względności, relatywizmie podmiotowo-przedmiotowym, konieczności konkretyzacji układu odniesienia planowania.

Lp.	KRYTERIUM opis	Określenie zarządzania STRATEGICZNEGO
	i konkretności ich sformułowania	***wyznaczające, co osiągnąć, co i jak zrobić by to osiągnąć, sformułowane możliwie najogólniej, jednak wystarczająco do podjęcia działań wykonawczych***
5.	**FUNKCJE** rodzaj znaczenia działań i wytworów dla działań i celów nadrzędnych	***Spełniające funkcje:*** ***– określenia aksjologiczno – normatywnych podstaw funkcjonowania organizacji / konkretnego działania;*** ***– wyznaczenia podstawowych ram, norm oraz zasad i standardów planistycznych i realizacyjnych obowiązujących na niższych poziomach i w kolejnych działaniach.***
6.	**ZASADY (REGUŁY) REALIZACJI**	***ZASADAMI realizacji procesu są:*** 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".***
7.	**WYTWORY** akty, dokumenty, zapisy formalnoprawne regulujące kształt i działania podmiotu	***WYTWORAMI są*** *(mogą być):* – ***MISJA***[148] – ***WIZJA*** – ***STRATEGIA***[149] *oraz podstawowe:* – ***ZASADY DZIAŁANIA*** – ***NORMY i LIMITY*** – ***STRUKTURY, SYSTEMY***[150] – ***FORMY PRAWNE***

[148] *Misja* może być elementem zewnętrznym, danym organizacji w akcie jej powołania.

[149] *Strategia* lub *koncepcja strategiczna, ogólny zamiar*, szerzej o tej kwestii w: C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty...*, wyd. cyt.

[150] Najczęściej będą to **założenia i zasady konstruowania systemów** czy **struktur wykonawczych**, a nie gotowe i pełne rozwiązania.

Przedstawione w prawej kolumnie określenia *zarządzania strategicznego,* w odniesieniu do kolejnych siedmiu kryteriów, pozwalają wyprowadzić zbiorczą, końcową jego **definicję i charakterystykę**[151].

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 SZANS PRZETRWANIA, WYPEŁNIENIA MISJI SPOŁECZNEJ ORAZ WSPÓŁPRZYCZYNIANIE SIĘ DO ROZWOJU I KREOWANIA NOWYCH WARTOŚCI WEWNĄTRZ I W OTOCZENIU.***

***PODSTAWĄ** zarządzania strategicznego są aksjologiczno-normatywne fundamenty organizacji (szczególnie misja), decyzje, dyrektywy polityczne 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, okazjach,*
8) *nadrzędność kryterium bytu,*
9) *uczenie się,*
10) *otwarcie na „inność".*

Zachowanie **wszystkich powyższych cech, własności**, w odniesieniu do **wszystkich kryteriów**, czyni zarządzanie **jednoznacznie strategicznym**.

Przypadek stosowania pełnej gamy zasad w najwyższym, pełnym zakresie, należy postrzegać jako sytuację idealną, niemożliwą w praktyce organizacyjnej.

Przedstawiony zbiór pełni więc rolę podobną do wierzchołka *nadlerowskiego* trójkąta, wyznaczając pewien stan idealny, na który należy się orientować, ku któremu należy dążyć.

---

[151] Podkreśleniem wyróżniono kryteria definicyjne.

Kwestią wyboru jest natomiast ***projekcja planowa***[152] – określenie w danym, konkretnym środowisku planistycznym ***jak daleko chce ono zbliżyć się do stanu idealnego***, które zasady w jakim stopniu zamierza stosować.

Analiza przypadków praktycznych prowadzi jednak do wniosku, że powyższy zbiór cech jest często drastycznie ograniczany. W skrajnych przypadkach jedynym rzeczywistym wyznacznikiem *zarządzania strategicznego,* jedyną zachowaną cechą konstytuująca je w organizacji, jest realizacja ***jednej tylko funkcji*** (drugiej z pkt. 5. tabeli 1): ***wyznaczenia podstawowych ram, norm, zasad i standardów planistycznych oraz realizacyjnych obowiązujących na niższych poziomach i w kolejnych działaniach zarządczych***.

Nawet „klasyczne" wytwory zarządzania strategicznego – *misja, wizja, strategia* itd. – nie znajdują odzwierciedlenia w dokumentacji organizacji lub bywają formułowane *ad hoc* i „na pokaz".

Szczególnym wyróżnikiem zarządzania ***strategicznego***, na który chcemy zwrócić uwagę, są **ZASADY/REGUŁY** jego realizacji. Przytoczony powyżej (i na poniższym rys. 33) zbiór tych reguł jest rezultatem dokonanego przez nas zestawienia wielu różnych stanowisk poszczególnych badaczy, szkół, ośrodków, reprezentujących różne podejścia, nurty i metody – od klasycznych po najnowsze, nowatorskie, a następnie – analizy argumentacji, określenia zgodności (powtarzalności) sądów, i w końcu – sformułowania własnego stanowiska w tej kwestii. Naszym zamiarem było dokonanie wyboru tych zasad, reguł, które są **specyficzne dla zarządzania strategicznego**, wyróżniają je za zbioru innych form (typów, rodzajów) zarządzania. Oznacza to więc, że przedstawiony zbiór nie jest pełnym, a wybiórczym zbiorem reguł wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, oraz że poszczególne reguły, zasady mogą występować w innych formach zarządzania, lecz w tym przypadku specyfika polega na pełności zbioru zasad, stopniu, skali lub natężeniu tego występowania[153]. Trzeba również zastrzec, że w każdym konkretnym przypadku zarządzania strategicznego przedstawione zasady, reguły **będą występować w innej, różnej kombinacji ilościowo-jakościowej**.

W praktyce często niestety występują sytuacje opisane w odniesieniu do rzeczywistego uwzględniania zbioru cech konstytuujących zarządzanie/planowanie strategiczne. Rzeczywisty dobór i stosowanie zasad zarządzania strategicznego dalekie jest od stanu pożądanego, przez co jakość wytworów tego zarządzania można ocenić „dyplomatycznie" jako bardzo zróżnicowaną[154]. Nie trzeba dodawać, że uzyskiwane w takich przypadkach rezultaty działań praktycznych również dale-

---

[152] Termin R.L. Ackoffa. Zob. *Zasady planowania w korporacjach...*, wyd. cyt.

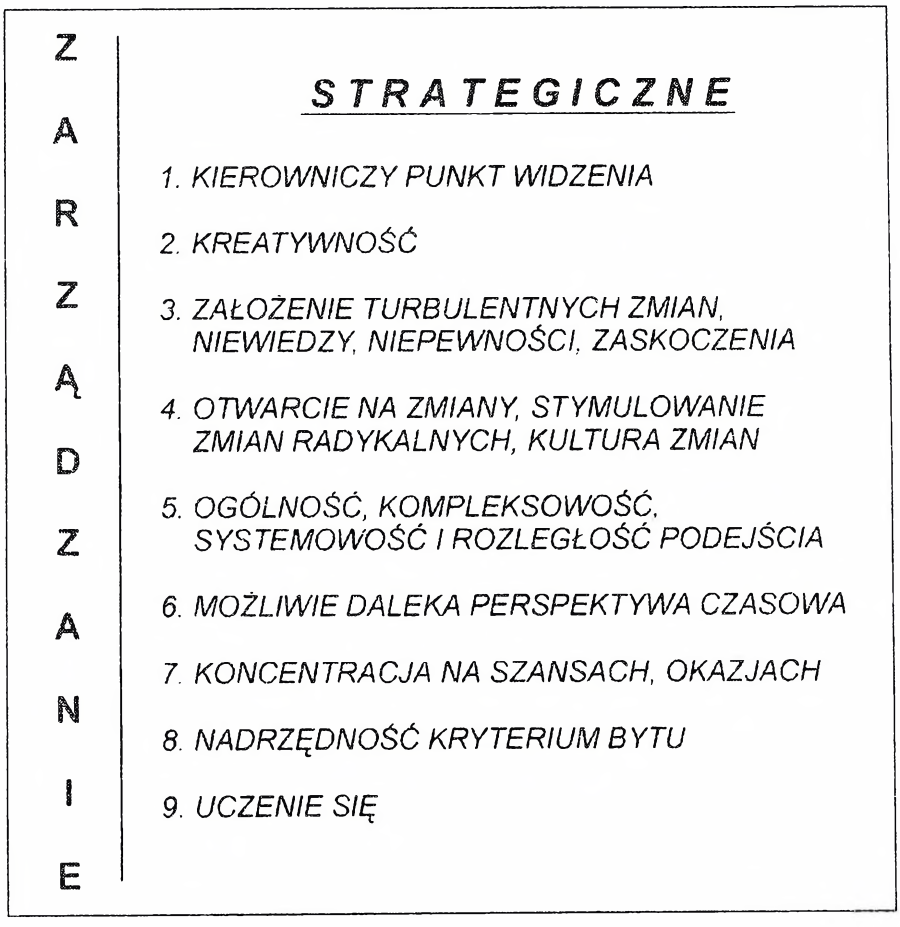
[153] Np. *„możliwie daleka perspektywa czasowa"* może być własnością rożnych form, rodzajów zarządzania, jednak w zarządzaniu *strategicznym* występuje na zdecydowanie innym, wyższym poziomie, skali.

[154] Bogaty materiał badawczy potwierdzający przytoczoną ocenę wnoszą witryny internetowe firm, instytucji. Warto w tym przedmiocie poddać analizie witryny internetowe organizacji polskich.

kie są od oczekiwań organizacji i jej planów „strategicznych". Zbadanie zależności uzyskiwanych rezultatów od jakości zarządzania strategicznego w organizacjach jest bardzo trudne, praktycznie niemożliwe. Lawinowo wprost narasta jednak ilość sądów, opinii wskazujących nieprawidłowości w tej relacji i ich istotny wpływ na byt i rozwój wielu organizacji. Przykładem może być ocena dyrektora *National Semiconductor*, dotycząca jednej tylko zasady zarządzania strategicznego, zdolności jej stosowania przez absolwentów najlepszych nawet uczelni[155]:

„Ludzie z dyplomami w dziedzinie zarządzania z takich uczelni jak Harvard czy Stanford utrzymują się mniej więcej siedem miesięcy. Oni ***NIE POTRAFIĄ RADZIĆ SOBIE Z NIEPEWNOŚCIĄ!***"

Poniżej eksponujemy uporządkowany zbiór **postulowanych przez nas** ***zasad, reguł zarządzania strategicznego.***



Opracowanie własne.

Rys. 33. Zasady konstytuujące zarządzanie strategiczne

[155] Za: T.J. Peters, R.H. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości*, wyd. cyt.

W odniesieniu do konkretnego, jak powiedzieliśmy – superstrategicznego działania zarządczego – *„konkurowania o PRZYSZŁOŚĆ”*:

Zarządzanie strategiczne jest:
„sztuką aktywnego kreowania nowych oraz konfigurowania rodzących się sektorów i/lub fundamentalnej przebudowy istniejących branż, tworzenia nowych rynków, kreowania zmian w otoczeniu organizacji – z korzyścią dla siebie, konkurowania o intelektualne przywództwo w budowaniu przyszłości, wpływ na transformację i udział w przyszłych zyskach”.

G. Hamel, C.K. Prahaland

Rozdział 4

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE A POLITYKA ORGANIZACJI

Identyfikując miejsce *strategii* oraz *zarządzania strategicznego* w procesie przygotowania i realizacji działań (rys. 23) jako obszar bezpośrednio nadrzędny i pierwotny wobec nich, wskazaliśmy obszar ***polityki***. Przypomnijmy – w ujęciu funkcjonalnym *strategia* jest ***narzędziem polityki***, wyrażającym specyficzną dla określonego podmiotu przyjętą (planowaną) kombinację decyzji, spójnie i synergicznie łączącą w sobie wybory tego, co podmiot chce *osiągnąć*, oraz *co i jak* zamierza *robić, by to osiągnąć?* Proces *zarządzania* w tym kontekście wg K. Matsushito to, *mobilizowanie i zaprzęganie całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę realizacji przyjętej strategii przyszłości organizacji i jej otoczenia.*

Powyższa, służebna rola *zarządzania* zgodna jest z jego naturą i semantycznymi źródłami. To ***polityka*** decyduje o:

- **czy** zaspokajać określone potrzeby, które?
- jaki poziom ich zaspokojenia uznać za **wystarczający**?
- jakimi **środkami** się posłużyć?
- jakie **zasoby** do jakich głównych **działań** zaangażować?
- jakie **normy, zasady** i standardy działania ustanowić?
- czy i z kim **współpracować**?
- ile, gdzie i jak **zainwestować**?
- jakie ogólne **struktury** kierownicze i wykonawcze powołać?
- jak **podzielić zyski**?
- jak się **rozwijać**, jaką **przyszłość** kształtować?
- .....?

Powiemy to najkrócej i najostrzej:

- ***polityka*** określa **ramy**, wyznacza **kierunki** oraz stanowi **priorytety, normy i zasady *zarządzania***;
- **unormowania polityczne nadają *zarządzaniu strategicznemu* sens i podstawę oraz ustanawiają kryteria jego oceny**.

Owa nadrzędna, normująca rola *polityki* wymaga przyjrzenia się bliżej temu obszarowi, zbadania różnych podejść, ujęć, koncepcji teoretycznych i rozwiązań praktycznych, jej związków z funkcjonowaniem organizacji, z zarządzaniem organizacjami biznesowymi i nienastawionymi na zysk.

Dokonajmy tego przeglądu w kontekście następujących tez wyjściowych:

- *Polityka,* jako *gra polityczna* o organizowanie społeczności, władzę, wpływ i profity jest **wszechobecnym, stałym** atrybutem **każdej** organizacji i zarządzania.
- Szczególna rola *polityki* w organizacji wynika z prawa do podejmowania i charakteru ***decyzji politycznych***, dotyczących **fundamentalnych podstaw kształtu i funkcjonowania organizacji** w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym.
- *Polityka* jako poziom sfery kierowniczej organizacji jest systemowo nadrzędna wobec działań bezpośrednio zarządczych.
- W innym ujęciu – uprawianie polityki jest **środkiem zarządzania** (działaniem zarządczym), polityka jest **narzędziem** menadżera w sprawowaniu jego funkcji zarządczych.
- *Polityka* jest w jakimś stopniu zarówno **nauką**, jak i **praktyką**, w obydwu tych obszarach może być **wyrobnictwem, rzemiosłem** lub **SZTUKĄ**.
- Jakość procesów i wytwory *polityki* **determinują jakość i rezultaty *zarządzania***.
- Potencjał, kultura i jakość *zarządzania* **determinują możliwości, formy i rezultaty *polityki***.
- *Zarządzanie* ***strategiczne*** jest obszarem sfery kierowniczej **bezpośrednio** podległym *polityce*, mającym z nią obszar wspólnych zadań i pozostającym w ciągłych interakcjach.
- **Nie można być dobrym *strategiem* ani *menadżerem* nie rozumiejąc *polityki*, nie umiejąc jej uprawiać lub czyniąc to nieudolnie, tak samo nie można być dobrym *politykiem*, nie znając, nie rozumiejąc lub nie uwzględniając warunków, bazy, zdolności i ograniczeń *zarządzania*.**
- ***Polityki* można i trzeba się nauczyć i ciągle uczyć!**

Polityka jako przedmiot badań *nauk o polityce*, w ujęciu organizacyjnym, jest obszarem obejmującym[156] „*czynności racjonalne o SENSIE POLITYCZNYM oraz FUNKCJACH POLITYCZNYCH, motywowane dążeniem do zaspokajania potrzeb i realizacji interesów wielkich grup społecznych, wnoszące doniosłe społecznie wyniki:*

- ***artykulacja interesów społecznych***,
- ***podejmowanie decyzji***,
- ***koordynacja polityczna***".

W innym ujęciu polityka jest[157] – „*działalnością wytyczoną przez ośrodek decyzji sformalizowanej grupy społecznej (organizacji), zmierzającą do realizacji ustalonych celów za pomocą określonych środków*".

Istotą polityki jest:

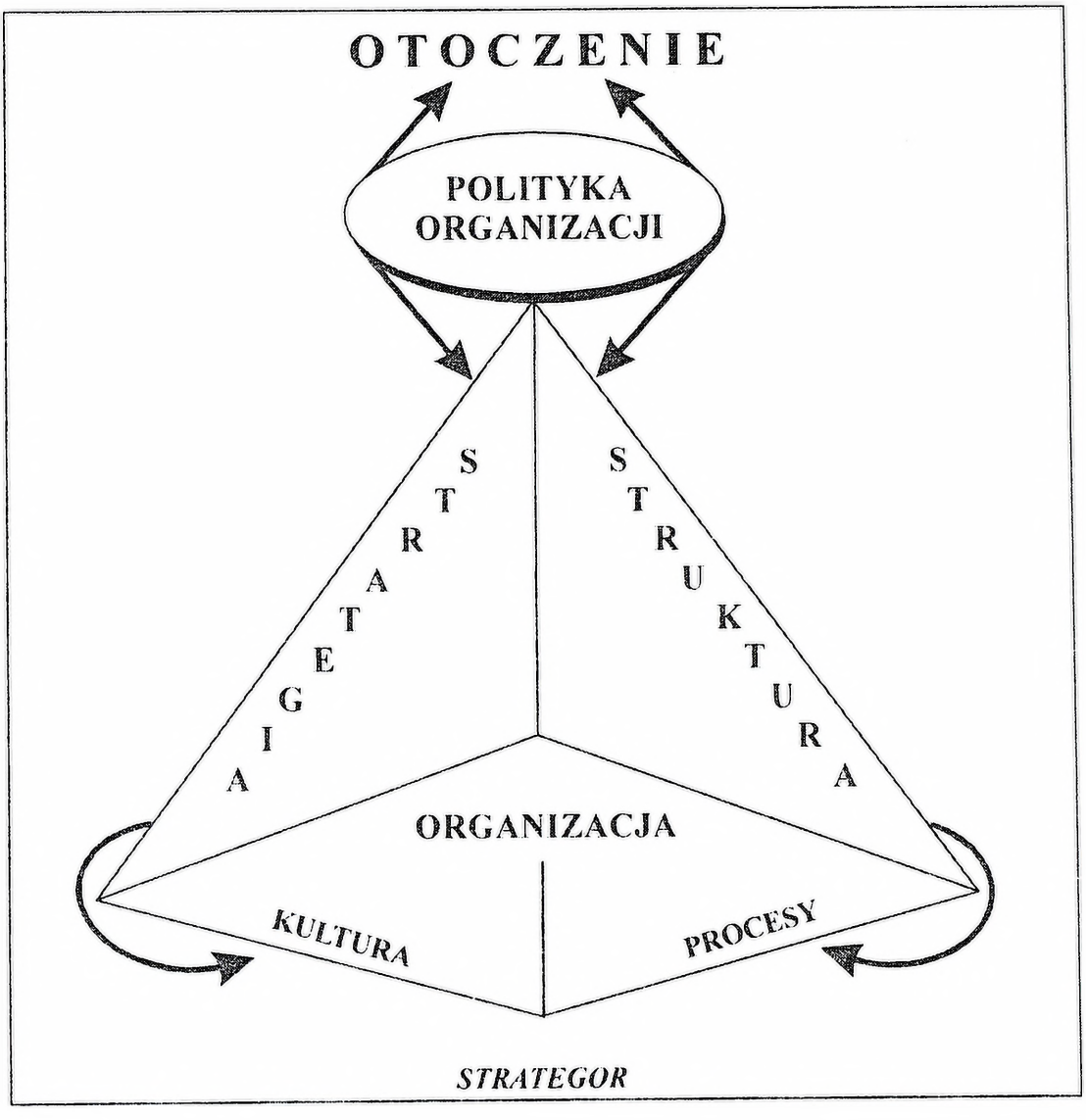
- „***planowe i zorganizowane dążenia do zdobycia i utrzymania WŁADZY w wielkich zbiorowościach społecznych***;
- ***dążenie do organizowania wielkich zbiorowości społecznych***".

---

[156] A. Bodnar (red.), *Nauka o polityce*, PWN, Warszawa 1988.

[157] K. Opałek, *Zagadnienia teorii prawa i teorii polityki*, Warszawa 1983, s. 252 i n.

W ujęciu autorów francuskich z grupy STRATEGOR ***politykę organizacji*** można przedstawić, posiłkując się graficznym odwzorowaniem organizacji jako bryły czworościennej, w sposób pokazany na rysunku 34[158].



Opracowanie własne.

Rys. 34. Istota polityki organizacji wg STRATEGORA

[158] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.

Cztery konstytutywne elementy organizacji, traktowane jako **zmienne regulowane polityki organizacji** (...).

*„**STRATEGIA, STRUKTURA, DECYZJE i TOŻSAMOŚĆ** tworzą **cztery oblicza organizacji** lub **cztery bramy**, przez które kierownictwo może wprowadzać swoje oddziaływania zmierzające do prowadzenia, przekształcenia i zmieniania organizacji"*[159].

Kontynuując ten sposób ujęcia, powiemy, że **funkcją każdego elementu polityki jest harmonizowanie pozostałych oraz otoczenia**.

*„Najlepsza strategia (tożsamość, procesy, struktura) to ta, która umożliwia uzyskanie **największej spójności wszystkich elementów polityki** oraz **adekwatności do warunków** otoczenia"*[160].

Przedmiotem ***polityki organizacji*** jest w ujęciu STRATEGORA: ***ORGANIZACJA** jako **AKTOR**, jako **CAŁOŚĆ** postrzegana z punktu widzenia **KIEROWNICTWA**.*

Celem ***polityki organizacji*** jest: *poznawanie, wyjaśnianie, ocenianie i **normowanie** wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.*

Tak rozumiana ***polityka organizacji*** realizuje następujące funkcje:

- *identyfikacja i stanowienie pola oraz reguł gry wewnętrznej i zewnętrznej;*
- *zarządzanie całością, synergicznym ogółem funkcji dziedzinowych;*
- *ukierunkowanie przyszłych działań;*
- *optymalizacja i rozwój organizacji.*

Interesujące podejście autorów francuskich bardzo trafnie ukazuje systemowy charakter wnętrza organizacji i jej otoczenia. Poglądowe odwzorowanie organizacji jako ostrosłupa foremnego każdemu chyba z nas kojarzy się z pracą domową z geometrii, zadawaną w szkole podstawowej, polegającą na sklejeniu z kartonu takiej bryły. Już wtedy, dzięki temu zadaniu, mogliśmy poznać, zrozumieć podstawowe zależności i prawidła konstruowania, które w pełni można odnieść do organizacji:

- jakakolwiek zmiana dokonana na jednej ścianie bryły **wymusza regulację wszystkich pozostałych ścian**.

Przenosząc tę prawidłowość w obszar organizacji, powiemy, że **jakakolwiek zmiana w którejkolwiek ze „ścian" organizacji** (strategia, struktura, kultura, decyzje-procesy) **musi być powiązana z regulacjami we wszystkich pozostałych „ścianach"**.

Popatrzmy w tej konwencji na nasze teorie i praktyki usprawniania organizacji, rozwiązywania jej problemów i kryzysów. Popatrzmy na tak modne koncepcje *reengineringu, restrukturyzacji, TQM, zarządzania przez cele, benchmarkingu* itp.

A co z innymi „ścianami"? Co z *kulturą*, *tożsamością*?

---

[159] Tamże.
[160] Tamże.

Czy rzeczywiście można „przenieść", skopiować rozwiązania z pracy Petersa i Watermanna i powtórzyć sukces zza oceanu w Siedlcach czy Kłobucku?

- „poprawianie" dowolnej, **jednej** ze ścian **psuje bryłę, uniemożliwia „sklejenie" jej jako całości.**

W szkole dziewczynom wychodziło to zawsze lepiej – ostrosłup „schodził się" u góry, był foremny i czyściutki – my musieliśmy wielokroć przycinać którąś ze ścian, i wtedy okazywało się, że naturalną konsekwencją była konieczność dopasowania pozostałych. Nasza bryła robiła się coraz mniejsza i brudniejsza (...) I znowu popatrzmy na naszą praktykę organizacyjną: wystarczy wejść na strony internetowe, by przeczytać „krzyczące" nagłówki o „nowej **strategii** firmy", „strategii na XXI wiek" czy „strategii rozwoju". O pozostałych trzech ścianach nic nie słychać (...) Podobnie jest w przypadku restrukturyzacji – apologii nowej (zawsze lepszej) **struktury**.

Efekt zmian w obrębie jednej tylko „ściany" organizacji jest łatwy do przewidzenia, gwarantowany, taki sam jak przy sklejaniu kartonowego ostrosłupa.

Warto przy tym zauważyć, że negatywne konsekwencje takiej „polityki" dotkną w pierwszym rzędzie i uderzą najboleśniej właśnie w polityków i strategów organizacji. To oni spadną z wierzchołka organizacyjnej bryły (rys. 34) lub będą siedzieć na coraz niższym ostrosłupie.

Zauważmy przy okazji interpretacji stanowiska autorów francuskich również i to, że *polityk, strateg, menadżer* **nie może** koncentrować się i znać na jednej tylko, wyodrębnionej dziedzinie czy funkcji organizacji. Nie może być „specem", choćby najlepszym, **tylko** od restrukturyzacji czy reinżynieringu. On **musi** „widzieć całość z kierowniczego punktu widzenia" i korzystając z wszystkich „czterech bram", wprowadzać w organizacji skoordynowane zmiany całościowe, systemowe[161].

Spójrzmy więc uważniej i rozsądniej na menadżerów „zauroczonych" ideą TQM, *reengneringu* czy *controllingu* lub restrukturyzacji, a przede wszystkim – na przesadne nadzieje wiązane przez wiele firm z usługami biur *consultingowych* oraz *uzdrawiaczy* organizacji (...) Oni zrobią i zarobią swoje, postulując (bez gwarancji) jakąś zmianę procesu czy struktury. A co z pozostałymi ścianami (...)?

Uwzględniając nasze wcześniejsze uwagi o względności i relatywizmie *układu odniesienia* w zarządzaniu powiemy, że: konieczność ***„widzenia całości z kierowniczego punktu widzenia, w systemowym i turbulencyjnie zmiennym otoczeniu"***[162] w coraz większym stopniu przestaje być cechą wyłącznie polityki i zarządzania strategicznego, a zaczyna być wymogiem odnoszonym do **każdego** menadżera, bez względu na jego miejsce w hierarchii organizacyjnej i specjalizację.

---

[161] Podobne stanowisko reprezentuje W.E. Deming w: W. Latzko, D. Saunders..., wyd. cyt.

[162] Teza oparta głównie na stanowiskach Ansoffa, STRATEGORA oraz Deminga.

Na pytanie o podstawowym znaczeniu dla definiowania istoty polityki oraz jej praktycznego znaczenia: ***kto rządzi w organizacji?*** najlepszą chyba odpowiedź przedstawia R. Dal:

*„rządzą wszyscy ci, którzy w pożądany dla siebie sposób potrafią **zmodyfikować treść procesu decyzyjnego**, bez względu na siłę ich wpływu"*.

Zatem zrealizowanie jakiegokolwiek naszego zamiaru, załatwienie dowolnej sprawy w sposób przez nas pożądany, a inny od dotychczasowego – wymaga zdolności wpływu na decydenta, spowodowania jego przychylności i akceptacji dla naszych pomysłów. Bez tego pomysły pozostaną tylko pomysłami, dobrymi chęciami. Uzyskanie owej *zdolności wpływu* na decydenta wymaga **umiejętności projektowania i prowadzenia polityki, wymaga sztuki polityki**.

J. Miroński w pracy *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*[163] bardzo trafnie przedstawia *politykę* w ujęciu szczególnie istotnym dla menadżera – jako ***narzędzie*** jego pracy, dające mu możność realnego wpływu na podejmowane w organizacji decyzje, zdolność kształtowania pożądanej rzeczywistości organizacyjnej, oraz – co może najistotniejsze – **kształtowania własnego losu, kariery zawodowej, rozwoju** (rys. 35).

Częste niestety nadzieje studentów kierunku *zarządzanie,* związane z pracą na stanowisku kierowniczym wynikają z przeceniania wagi *stanowiska, **władzy formalnej,*** a ***niedoceniania POLITYKI*** jako jedynego narzędzia umożliwiającego przekształcenie władzy w realny wpływ.

Praca J. Mirońskiego unaocznia prawidłowość, w myśl której: można mieć najlepszą wiedzę i świetne pomysły, można poświęcić się pracy bez reszty, a jednak – **przez nieznajomość reguł albo nieumiejętność udziału w grze politycznej – przegrać wszystko, nie zyskać szansy realizacji swoich pomysłów lub nie potrafić zyskać zwolenników koniecznych do wcielenia ich w życie**.

Powtórzmy w tym kontekście potrzebę refleksji nad programami kształcenia na kierunku *zarządzanie*.

Z punktu widzenia podejmowanej problematyki *zarządzania **strategicznego***, zagadnieniem szczególnie nas interesującym i mającym podstawowe znaczenie jest kwestia relacji: *polityka organizacji – zarządzanie strategiczne*. Relacja ta może i powinna być rozpatrywana na różnych płaszczyznach, z odniesieniem do wielu aspektów. Do zagadnień podstawowych zaliczyć można:

- w ujęciu *przedmiotowym*:

– ostre, rozdzielne zdefiniowanie obydwu kategorii, określenie granic obszarów i części wspólnych, a stąd – identyfikacja treści problemowej, ról organizacyjnych, funkcji, zadań, zakresu i swobody decydowania oraz instytucjonalizacji;

- w ujęciu *procesualnym*:

– wyodrębnienie, ale jednocześnie funkcjonalne powiązanie obydwu obszarów;

[163] J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000.

– identyfikacja – na tle przebiegu zasadniczych procesów organizacyjnych – spełnianych w nich przez *politykę* i *zarządzanie strategiczne* ról, funkcji, zadań;

– określenie współzależności *polityki* i *zarządzania strategicznego* w kontekście współprzyczyniania się do sprawnego przebiegu i wysokiej wartości wytworów tych procesów;

– identyfikacja „wąskich gardeł", „punktów krytycznych", informacyjno – decyzyjnych zależności przyczynowo-skutkowych.

WŁADZA
jest ***potencjalnym wpływem***

POLITYKA
umożliwia przekształcenie
władzy w ***realny wpływ***

J. Mirońskí

WŁADZA i POLITYKA
nie są z gruntu ani dobre, ani zle,
one mogą służyć
złym lub dobrym ***celom***
złych lub dobrych ***ludzi***

władza i polityka są
NARZĘDZIAMI PRACY
człowieka - ***menadżera***

DOBRY MENADŻER
to menadżer potrafiący
dzięki ***sprawnej polityce***
uzyskać i utrzymywać (zwiększać)
REALNY WPŁYW

Opracowanie własne.

Rys. 35. Władza, polityka, wpływ jako narzędzia pracy menadżera (wg J. Mirońskiego)

W niniejszej pracy, opowiadając się za ujęciem postulowanym przez D. Hahna (zob. s. 95–96), nadającym *zarządzaniu strategicznemu* rolę **podrzędną i narzędziową** wobec *polityki,* oraz umiejscawiając zarządzanie strategiczne na **wielu**, a nie na jednym szczeblu podmiotowym (*strategia: państwa – gminy – Kowalskiego*), konsekwentnie powiemy, że *politykę* prowadzić mogą i powinni zarówno państwo, jak i gmina, a nawet – Kowalski. Jedynym ogranicznikiem takiej interpretacji jest (może być) wykładnia definiującego politykę odniesienia do „wielkich grup społecznych". Zauważmy jednak względność, relatywizm tego sformułowania, ze względu na układ odniesienia oraz fakt, że powyższy wymóg definicyjny formułowany jest w obszarze nauk o polityce, niekoniecznie musi być on uwzględniany w teorii działania, w prakseologii czy strategii. Potrzeby, interesy, aspiracje i zamiary podmiotu polityki wyznaczają jego **podstawowe i pierwotne wybory,** określające najogólniej: ***czy, kiedy i jak chce je zaspokajać, realizować, jaki stan końcowy jest pożądany, jakie podstawowe normy muszą być przestrzegane.***

Te właśnie decyzje określają specyfikę obszaru *polityki*, kontekst i punkt wyjścia *zarządzania* w ogóle, a w pierwszej kolejności – jego *strategicznego* poziomu.

W klasycznym, wojskowym ujęciu *strategii*, a więc tam, gdzie zinstytucjonalizowana praktyka zarządzania strategicznego ma najdłuższą historię, liniową i hierarchiczną logikę i współzależność procesów politycznych oraz strategicznych (rys. 36) opisuje m.in. A. Beaufre w pracy *Strategia działania*[164]. W ujęciu tego autora, warta adaptacji na gruncie pozawojskowym, w obszarze działań politycznych, ekonomicznych i innych, *polityka* dysponuje dwiema formami działań wykonawczych, wyróżnionych ze względu na charakter czynnika sprawczego – ***siłą*** i ***nie-siłą*** (rys. 36). Wszelkie działania wykorzystujące *siłę* są w tym ujęciu domeną *strategii*. Działania oparte na wszelkich *niesiłowych* formach (negocjacje, przekonywanie, przekupywanie itp.) – wyznaczają obszar *dyplomacji*[165]. W pracy *Pokój i wojna między narodami* R. Aron ujmuje to tak:

„żołnierz i dyplomata – oni dwaj i tylko oni dwaj są reprezentantami wspólnot, do których należą".

W praktyce politycznej proces decydowania o sposobie działania rozpoczyna się (w ujęciu A. Beufre'a i R. Arona) właśnie od wyboru między *siłą i nie-siłą,* lub – co najczęściej ma miejsce – od wyboru ściśle określonej, właściwej danemu problemowi, **kombinacji** form siłowych, niesiłowych oraz z obszaru „szarej strefy". W kolejnych etapach procesu planistycznego przyjęta kombinacja podlega kon-

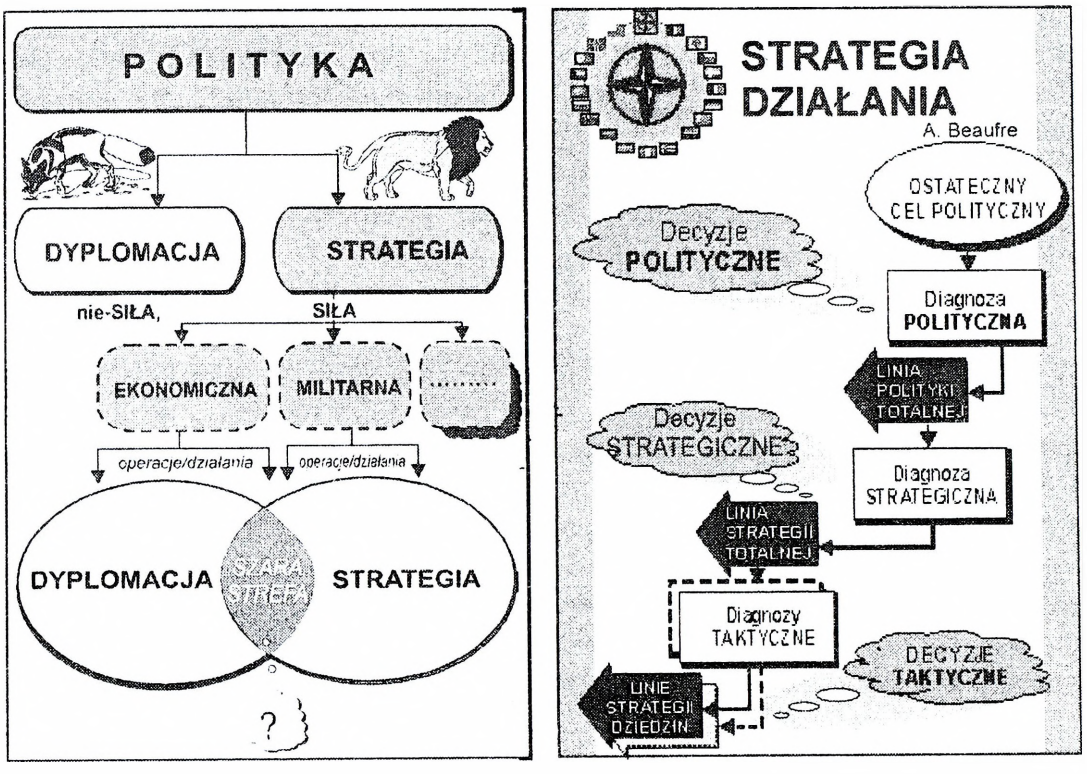
---

[164] A. Beaufre, *Strategia działania*. Wyd. Szt. Gen. WP, Warszawa 1965.

[165] Warto zwrócić uwagę na wyróżniony na rysunku obszar nazwany „szarą strefą". Już dziś, a jeszcze bardziej w przyszłości, obszar ten będzie się powiększał i nabierał coraz większego znaczenia. Specyfikę tego obszaru wyznaczają działania, które trudno jednoznacznie zaliczyć do którejkolwiek z form – *siły*, bądź *nie-siły*. Przykładami mogą być *działania zastraszające/odstraszające, przymus np. ekonomiczny, blokada, presja* itp.

kretyzacji rzeczowo-czasowo-przestrzennej, przyjmując sformalizowane formy decyzyjne.

Podkreślić trzeba, że zarówno w podejściu A. Baufre'a, jak i innych autorów wojskowych hierarchiczna logika procesu polityczno – strategicznego nie przekłada się ostro i bezpośrednio na hierarchię instytucjonalizacji tego procesu. Współbieżność działań, iteracyjne powiązania, zależności informacyjne między sferą *polityki* oraz sferą *zarządzania* każą postrzegać ów proces jako ***wspólne poszukiwanie najlepszego rozwiązania optymalnej i akceptowalnej kombinacji celów, środków, zasobów i warunków***[166].



Rys. 36. Polityka i strategia w ujęciu A. Beaufre'a

R. Chilcoat w znamienitej pracy *Sztuka strategiczna – nowa dyscyplina dla przywódców XXI wieku*[167] podkreśla:

„Przywódcy polityczni i wojskowi muszą ściśle ze sobą współpracować, wpływając wzajemnie na pożądane cele, zamiary, sposoby działania, zdolności i zagro-

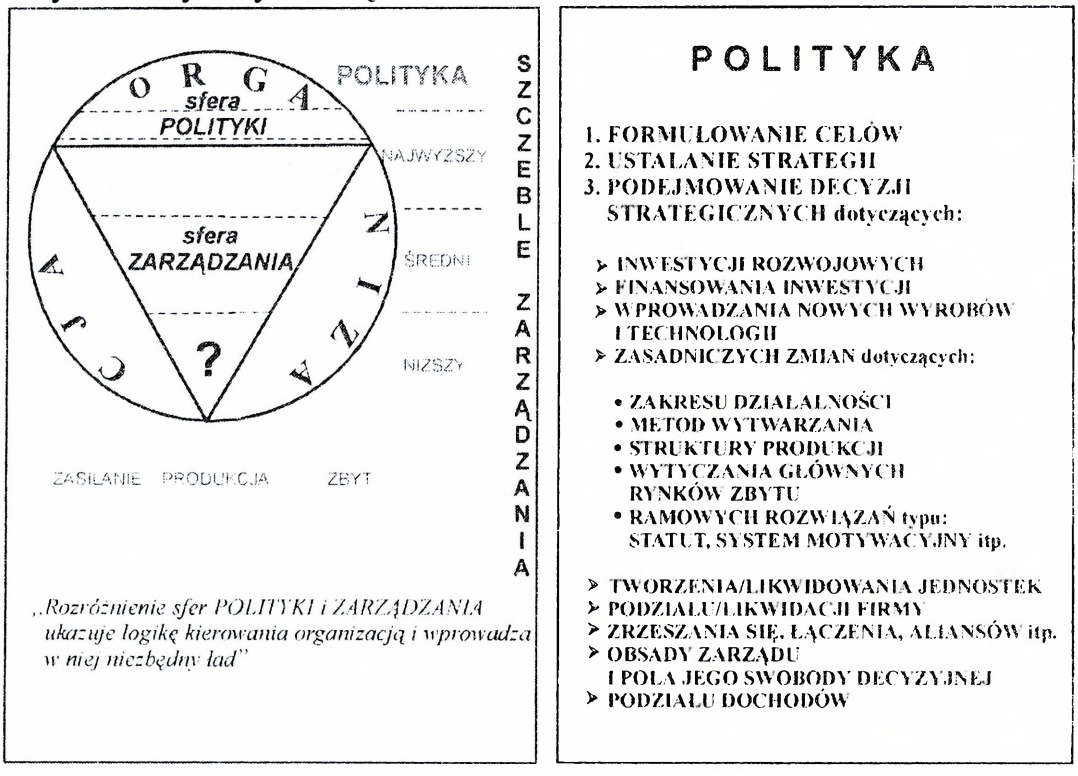
---

[166] Szerzej o tej kwestii m.in. w: MCDP 1.1. *Strategia...*, www.defense.lnk.

[167] R. Chilcoat, *Sztuka strategiczna – nowa dyscyplina dla przywódców XXI wieku*, www.defense.luk.

*żenia. **Muszą być mistrzami sztuki strategicznej**".*Kwestię granicy, rozdziału między *polityką i zarządzaniem strategicznym* podejmuje też L. Krzyżanowski[168], stosując kryterium **zakresu decydowania, charakteru decyzji** właściwych *polityce* oraz poszczególnym poziomom zarządzania (rys. 37).

Podkreślić, wyróżnić trzeba przytoczone przez L. Krzyżanowskiego (cytat na rys. 37) argumenty ***logiki kierowania i ładu organizacyjnego***, przemawiające za rozróżnieniem sfer *polityki* i *zarządzania*. Podkreślenie to jest konieczne w aspekcie dwóch konstatacji wyprowadzonych na podstawie analizy aktualnego stanu praktyki oraz dydaktyki zarządzania:



Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, s. 27.

Rys. 37. Polityka a zarządzanie wg L. Krzyżanowskiego

1. W praktyce wielu organizacji relacja między obszarami *polityki* i *zarządzania* jest bądź to **nieuporządkowana**, bądź też – obserwuje się **centralizację funkcji z obydwu obszarów** w ramach jednego poziomu instytucjonalnego.

Istotą pierwszego przypadku jest „wymieszanie" ról, funkcji i zadań obydwu sfer lub ich *adhockratyczne*, sytuacyjne kształtowanie. W drugim przypadku jedna ze sfer/instytucji (rada nadzorcza lub zarząd) w pełni zdominowała drugą, i posługując się metodami autokratycznymi, centralizując procesy decyzyjne, „ustawia" pracę tej drugiej. W takich firmach nie ma dialogu między *polityką* a *zarządza-*

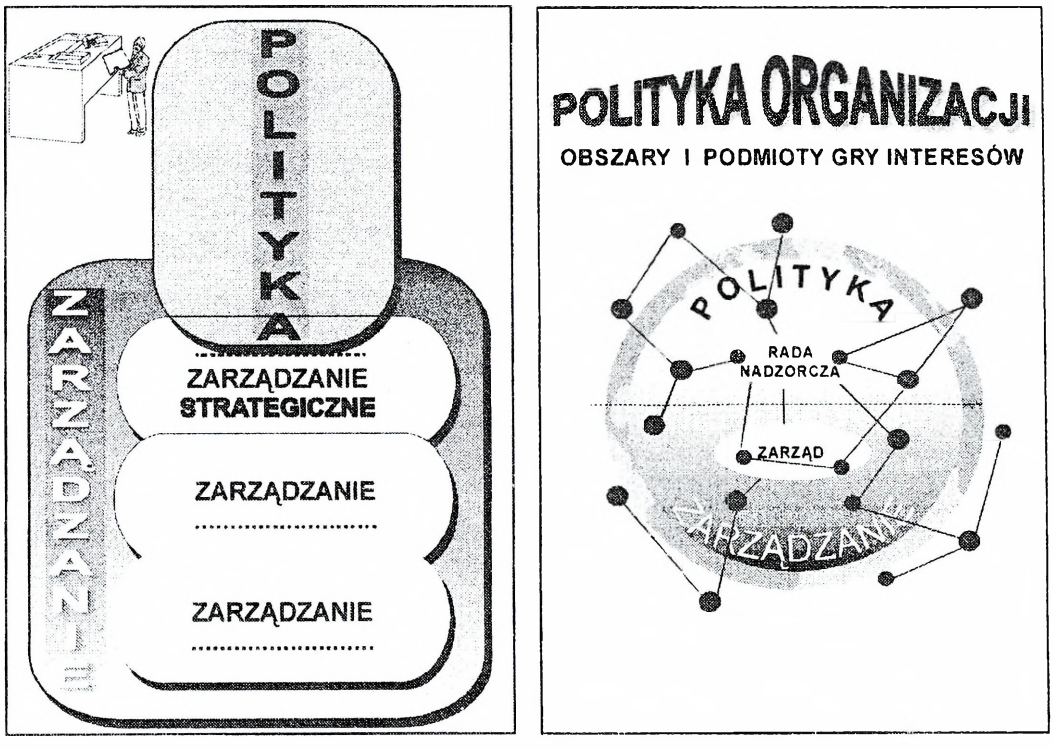
[168] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, wyd. cyt.

niem, nie ma konsensusu ani współpracy. Albo rada nadzorcza, albo zarząd jest marionetką bez realnego wpływu na funkcjonowanie, rozwój organizacji[169].

Wyzwaniem przyszłości jest właśnie określenie i uporządkowanie relacji *polityka – zarządzanie*, pozwalające obydwu obszarom (elementom struktury) **spełniać ich konstytutywne misje i role, współdziałając ze sobą współprzyczyniać się do bytu i rozwoju organizacji, realizacji przez nią społecznego posłannictwa**. Zależności są oczywiste:

– **nie ma, nie może być dobrej, skutecznej *polityki* bez dobrego, służącego jej *zarządzania***, i odwrotnie;

– **nie może być dobrego, celowego i efektywnego *zarządzania* bez właściwej polityki**.



Rys. 38. Polityka a zarządzanie – wspólne misje, role, funkcje i obszary

[169] W pracy nie rozwijamy kwestii przyczyn, źródeł i motywów opisywanego zjawiska. Warto jednak odnotować szczególnie naganny, a obserwowany (niestety) w polskiej praktyce organizacyjnej przykład „marionetkowych" rad nadzorczych, w których zasiadają politycy, przedstawiciele mediów i inne osoby w ogóle lub bardzo luźno związane z organizacją, niekompetentni zarówno w dziedzinie polityki organizacyjnej, jak i zarządzania, „zatrudniani" jedynie ze względu na swoje „wpływy" i „możliwości" wynikające ze stanowisk w strukturach rządowych, samorządowych lub innych. To, z jednej strony całkowicie zrozumiałe i normalne, klasyczne zjawisko polityczne (walka o wpływy, o maksymalizację swobody działania), z drugiej strony rodzi korupcję oraz słabość takiej rady nadzorczej w wypełnianiu swoich podstawowych funkcji organizacyjnych, cedowanych zazwyczaj na zarząd.

W takim właśnie kontekście widzieć należy kwestie *misji, wizji, strategii, struktury, kultury, działań i wyników* każdej organizacji.

Problemem podstawowym nie jest więc kwestia, kto i co ma zrobić (rada, zarząd, menadżerowie różnych szczebli) **lecz – jak zespolić wysiłki ich wszystkich, uporządkować je w myśl właściwej logiki zależności i współpracy w służbie przyszłości organizacji i jej otoczenia**.

2. Jeżeli zgodzimy się ze słusznością przytoczonej tezy, w myśl której *polityka, władza* są **narzędziem menadżera,** to jak można ocenić fakt, o którym już wspominaliśmy, że **żadna, albo bardzo niewiele uczelni w naszym państwie kształcących na kierunku *zarządzanie* włączyło ten obszar wiedzy i umiejętności (a w praktyce potrzebne jest mistrzostwo, sztuka) do programów kształcenia?**

Kiedy i gdzie kandydat na menadżera ma posiąść możliwie najlepszą wiedzę, umiejętności, nawyki właściwe dla sprawnego, mistrzowskiego posługiwania się narzędziem *polityki, władzy*?

Jakie szanse na przetrwanie (już nawet nie na sukces) będzie miał w środowisku powszechnej, ostrej gry politycznej w swoim pierwszym miejscu pracy? Jak będzie przygotowany do kreowania i zwyciężania w grze strategicznej na rynku, w branży? Czy „szkoła życia" jest jedynym i najlepszym rozwiązaniem? W tym obszarze też jesteśmy **na rozdrożu**.

Tu też konieczna jest **zmiana paradygmatu**.

Użyteczne dla wyjaśnienia opisywanej relacji między *polityką* a *zarządzaniem strategicznym* jest osadzenie jej na tle podmiotowej i przedmiotowej struktury procesu planowania organizacyjnego. W odwzorowaniu podejścia M. Marchesneya (rys. 39) *polityka* jest co prawda domeną tylko korporacji, ale domyślnie „uzupełniając" ujęcie autora, przypisujemy ją także podmiotom hierarchicznie niższym – komórkom struktury korporacji prowadzącym określoną, względnie wyodrębnioną działalność biznesową. W ten sposób zarówno *politykę*, jak i ***jej strategię*** umiejscawiamy zarówno na szczeblu korporacji, jak i strategicznych jednostek biznesu (SJB), a nawet na niższych szczeblach struktury, w zależności od **rzeczywistej swobody podejmowania decyzji strategicznych** w danym układzie doniesienia.

Prawy schemat na rysunku 39 ilustruje logikę zależności ***przedmiotowej*** między *polityką, strategią* a *taktyką* organizacji, co możemy przenieść na obszary odpowiednio: kierownictwa ***politycznego***, zarządzania ***strategicznego*** i ***taktycznego***.

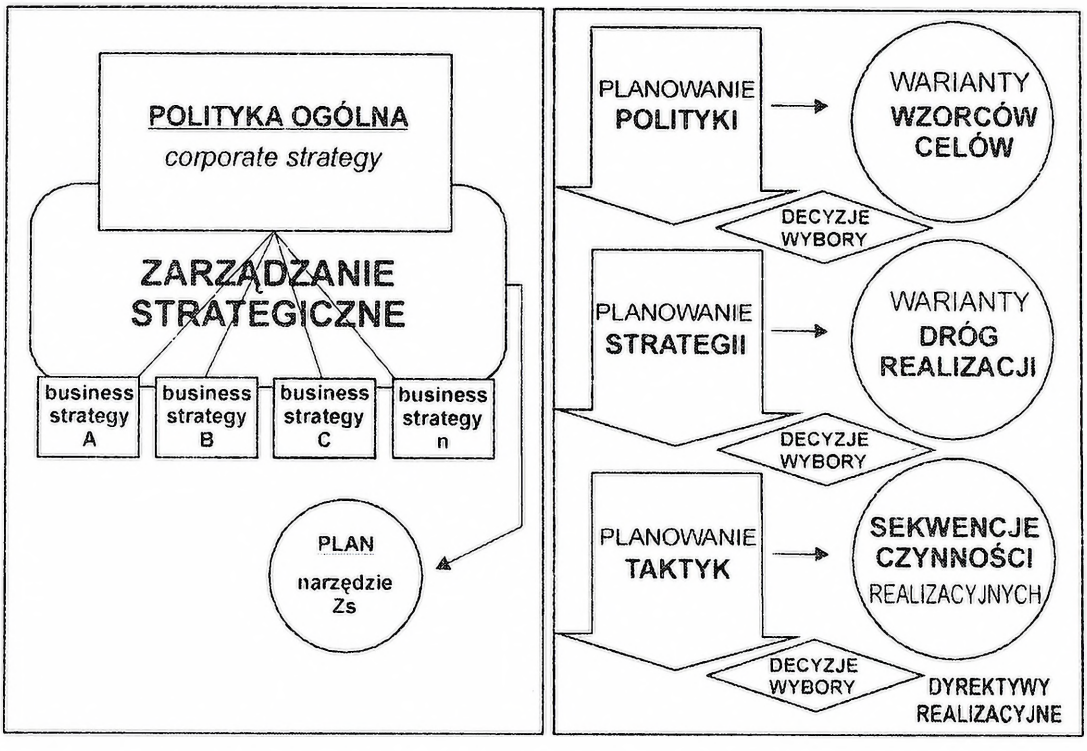
Kończąc wątek współwystępowania i współzależności *polityki* oraz *zarządzania strategicznego* przedstawiamy je (poniżej) jako zachodzące na siebie obszary, w których **razem** realizowany jest proces planowania, a wytwory są **wspólnym dziełem** *polityków organizacji* (rady nadzorczej) oraz *aparatu zarządzającego* (zarządu), z niebagatelnym udziałem **wszystkich uczestników organizacji**[170].

---

[170] O kwestii powszechnego udziału uczestników organizacji w zarządzaniu nią, a także w kształtowaniu jej polityki szerzej m.in. w pracach Ch. Handy'ego, B. Wawrzyniaka oraz G. Hamela i C.K. Prahalanda. Zob. też J. Jóźwiak, *Od kolegium do przedsiębiorstwa*, www.gda.pl

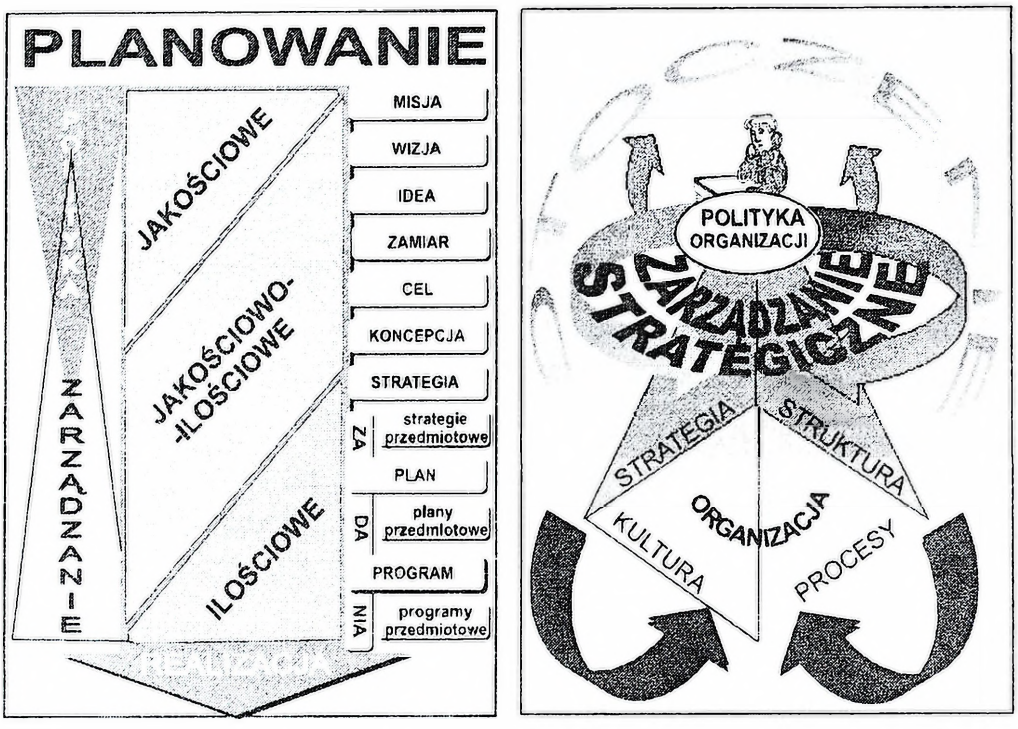
Schemat z prawej strony lokuje obydwie kategorie na tle przytaczanego wcześniej ujęcia autorów francuskich. Wspólnym czynnikiem *polityki organizacji* i *zarządzania strategicznego* jest **kierowniczy punkt widzenia**, powodujący postrzeganie problemów w kontekście **całości** organizacji w jej rzeczywistym, systemowym, dynamicznie zmiennym otoczeniu.

Kwestie związane z polityką organizacji i w organizacji oraz jej relacjami z zarządzaniem strategicznym zamknijmy wysunięciem tez – postulatów mogących stać się swoistym drogowskazem szczególnie użytecznym dla studentów oraz określeniem generalnych wyzwań stojących przed naszymi organizacjami w tych sferach.



Źródło: M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, POLTEXT, Warszawa 1994, s. 36.

Rys. 39. Polityka i zarządzanie – ujęcie przedmiotowe i podmiotowe



Rys. 40. Polityka i zarządzanie w organizacji

Postulaty, a bardziej – przestrogi i wskazówki J. Mirońskiego, A. Koźmińskiego oraz A. Zawiślaka warto, naprawdę warto, uwzględnić w przygotowaniu się do pełnienia ról menadżerskich.

Powiedzmy także, podkreślmy nawet i to, że w naszej pierwszej pracy **nikogo nie będzie obchodziło czy i ile czasu w programie studiów pana magistra poświęcono na przedmiot lub problem „*polityki organizacji i w organizacji*", kto i jak prowadził wykłady lub ćwiczenia. Pan magister zostanie „rzucony na głęboką wodę" i jego głównie problemem będzie walka o przetrwanie, sukces i rozwój**[171].

W tym kontekście z baczną uwagą prześledzimy tezy na poniższych slajdach, prezentujące istotę gry politycznej oraz jej znaczenie jako walki o władzę.

[171] Prawidłowość ta dotyczy wielu innych (poza wiedzą i umiejętnościami z obszaru polityki) dziedzin. Wymieńmy tu dla przykładu podobne słabości przygotowania zawodowego studentów w dziedzinach równie ważnych dla menadżera: *psychologia, socjologia, kulturoznawstwo, teoria systemów, teoria zmiany, savoir-vivre i protokół, kontakty z mediami, futurologia.*

Posiadanie ***odpowiedniej POZYCJI***
w połączeniu z ***odpowiednim DZIAŁANIEM***
daje ***WIĘCEJ WŁADZY***
niż każdy z tych elementów z osobna

Każdy menadżer powinien być świadomy,
na czym opiera się jego władza i jakie działania
są w związku z tym **najbardziej użyteczne.**

Nie tylko ***wpływy***, ale sam ***fakt władzy***
jest przedmiotem **ciągłej gry.**

O WŁADZĘ W ORGANIZACJI
TRZEBA STALE WALCZYĆ!

- **umacniając pozycyjne i osobowe źródła jej posiadania**
- **kształtując możność, zdolność i warunki działań politycznych związanych z wykorzystaniem władzy**
- **podnosząc sprawność, skuteczność działań,** oraz
- **wartość, użyteczność rezultatów**
- **ograniczać groźbę zmiany władzy**

Opracowanie własne.

Rys. 41. Polityka w organizacji jako walka o władzę (wg J. Mirońskiego)

Na podstawie naszych studiów teorii i praktyki organizacyjnej, do podstawowych **wyzwań przyszłości** w obszarze relacji *polityka – zarządzanie strategiczne* zaliczyć (obok już zidentyfikowanych) należy:

- **Jakość elit politycznych**[172] na wszystkich poziomach hierarchicznych (organizacje między- i ponadnarodowe, państwo, korporacja, firma, SJB) – oraz związana z tym jakość, sprawność i efektywność procesów i działań politycznych;

[172] Pojęcie to rozumiemy bardzo szeroko, obejmując nim zarówno kwestie świadomości, wiedzy, umiejętności, postaw i działań polityków, jak i ich cechy charakterologiczne, stosunek do bytu, poznania, świata, ludzi, przyszłości i zmian – słowem, to wszystko, co przesądza o rodzaju, kulturze i stylu polityki.

GRA ZARZĄDZANIA

1. ***Jest grą o sumie niezerowej.*** Wygrana jednego nie musi oznaczać przegranej innego.
2. ***Uczestnictwo jest w zasadzie przymusowe.*** Trzeba grać, by utrzymać się w dowolnym układzie społecznym.
3. ***Warunkiem rozpoczęcia gry jest dostrzeżenie możliwości nadzwyczajnych korzyści przez zaangażowanie dodatkowych zasobów, oraz motywacja podjęcia rozgrywki.*** Przedmiotem gry może być samo uczestnictwo.
4. ***Zarządzanie jest grą sterowaną*** przez: ustalanie i zmianę reguł, arbitraż sporów, podział zasobów między graczy.
5. ***Zarządzanie jest grą hierarchiczną. Toczy się na wszystkich szczeblach.*** Na wszystkich poziomach pośrednich sterujący grą na poziomie niższym jest jednocześnie jej uczestnikiem na poziomie równym sobie.
6. ***Najczęściej jest „społeczną grą o zasoby".***
7. ***Może być produktywna*** - sprzyjająca trwaniu i rozwojowi organizacji oraz tworzeniu nadwyżek dóbr, usług i wartości, lub ***pasożytnicza*** - zasoby używane są w celu wymiany usług w sposób określony jedynie przez interesy osobiste i partykularne grupowe (w układzie grającym i szerszym).
8. ***Gracze nieudolni i „nie-gracze" mogą stać się przedmiotami gry.***
9. ***Każdy może wybrać „swój" układ gry, przejść z jednego układu do innych, uczestniczyć w wielu grach.***
10. ***Struktura formalna różnicuje pozycje graczy, uprawnienia, dostęp do informacji, organizacyjną władzę.*** Jedni tylko uczestniczą w grze, inni ją kształtują.
11. ***Żaden gracz nie jest pewny przebiegu ani wyniku gry.***
12. ***Gracze posługują się wzajemnie zrozumiałym językiem.***

Opracowane własne.

Rys. 42. Gra zarządzania wg A.K. Koźmińskiego i A. Zawiślaka

- **Charakter dominujących megatrendów i tendencji** w obszarze polityki, organizacji i zarządzania oraz związanych z nimi kultur, stylów i standardów politycznych i zarządczych;

- **Jakość rozwiązań ogólnosystemowych** w obszarach m.in. polityki, gospodarki, oświaty, nauki i dydaktyki – adekwatność, poprawność i skuteczność mechanizmów systemowych, ich elastyczność, zdolności adaptacyjne i kreatywne[173];
- **Jakość strategów, menadżerów strategicznych** organizacji (tak firmy jak i korporacji, resortu, państwa oraz organizacji między- i ponad państwowych) – oraz związana z tym jakość, sprawność i efektywność procesów i działań **zarządzania strategicznego**, jego organizacji i realizacji oraz zdolności adaptacyjnych i kreatywnych;
- **Zdolność i sprawność organizacji do sprawnego i skutecznego zespolenia ludzi, mechanizmów, struktur i zasobów oraz postaw i działań w obydwu sferach w synergiczną, kreatywną i ciągle uczącą się całość, służącą organizacji i jej otoczeniu.**

VIP w polityce i zarządzaniu

Niejako „na deser", choć w ścisłym związku z rozważaną powyżej kwestią powiązań polityki organizacji i w organizacji z zarządzaniem strategicznym, zostawiliśmy problem ***udziału członków kierownictwa, polityków i strategów, członków rad nadzorczych i zarządów w zarządzaniu.***

„Bardzo Ważne Osoby" (z ang. *VIP*) zbyt często niestety w znanej nam praktyce organizacji czynią się aż tak ważne, że (...) stają się **marionetkami w rękach technokratów, menadżerów średniego szczebla oraz planistów i biurokratów**.

Problem ten – wcale nie nowy – **w warunkach współczesnego i prognozowanego tempa oraz turbulencyjności, nieprzewidywalności zmian nabiera szczególnego znaczenia**.

Określanie *misji* organizacji, kreowanie jej *wizji, strategii, struktury i kultury polityki oraz zarządzania* w warunkach coraz słabszych podstaw prognostycznych, coraz większej nieokreśloności, wzrastającej rangi poszukiwań i kreatywności nie może być domeną wspomnianych technokratów i biurokratów. Nie może być scedowany na zespoły planistów i kadrę niższego szczebla. Jako kwestie o znaczeniu fundamentalnym już nie dla sukcesu, a dla bytu i rozwoju organizacji, muszą być rozstrzygane na szczeblu najwyższym, polityczno-strategicznym, osobiście przez najważniejszych decydentów.

Posłużmy się stanowiskiem R.L. Ackoffa dotyczącym obszaru planowania strategicznego:

---

[173] Kwestie rozwiązań systemowych celowo umieszczamy w drugiej kolejności, jako że to ludzie – elity polityczno-zarządcze – będą projektować, wdrażać i modyfikować owe systemy.

VIP-y w planowaniu

- *W planowaniu strategicznym proces planowania uważa się za ważniejszy od jego wyników;*
- *Menadżerowie mogą więcej skorzystać z uczestniczenia w tym procesie aniżeli ze skonsumowania planu opracowanego przez kogoś innego;*
- *Całościowe planowanie w wielkich organizacjach zaangażowanych w rozmaite rodzaje działalności wymaga koordynacji w wielu miejscach na różnych szczeblach;*
- *Wielu dyrektorów [...] uważało za normalne tworzenie jednostek planistycznych. Jeżeli jednostka ta została wyposażona w pełną odpowiedzialność za przygotowanie planu i przedłożenie go do zaaprobowania przez menadżerów, to tym samym w wielu przypadkach nastąpiło ostateczne pożegnanie z planowaniem;*
- *Prawdopodobieństwo powodzenia wysiłków planistycznych zmniejsza się w miarę, jak wzrasta samodzielność organizacyjna działalności planistycznej;*
- *Nie należy uruchamiać działalności planistycznej przez tworzenie formalnej funkcji planowania, przerzucanie na nią odnośnej pracy;*
- *Planowanie należy widzieć jako stałą funkcję wszystkich menadżerów, a nie jako doraźną działalność sztabów planistycznych;*
- *Dyrektor powinien być szefem zespołu, nawet gdyby musiał powierzyć codzienne kierowanie komu innemu;*
- *Problem planowania polega więc na znalezieniu sposobów przekształcenia go w integralną część zarządzania i badań nad zarządzaniem, a nie na sposobie stworzenia oddzielnej jednostki planistycznej;*
- *Zespół planistów [...] nie powinien podlegać menadżerowi, który z kolei podlega odpowiedzialnemu za to dyrektorowi.*

Źródło: R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, s. 178 i nast.

Rys. 43. VIP w planowaniu wg R.L. Ackoffa (wyróżnienia – CR)

Jeszcze ostrzej, mocniej ujmują problem autorzy francuscy:

*„proces zarządzania dopiero wtedy stanie się **naprawdę strategiczny, kiedy kierownictwo najwyższego szczebla wymagać będzie (i uczestniczyć) w praktycznej refleksji nad czynnikami niepewności i wrażliwości na zagrożenia. Dopiero wówczas zarządzanie strategiczne będzie w stanie odegrać rolę, do jakiej zostało stworzone – pomóc menadżerom w kształtowaniu przyszłości organizacji**".*

Y. Allaire i M. Forsoritu

Ważną i w pełni uzasadnioną konstatację czyni H.I. Ansoff (wyd. cyt.):

„Konsekwencją wzrostu turbulencji jest ***ponowne przejmowanie funkcji przywódczej przez naczelne kierownictwo***".

W tym kontekście można i należy dostrzec problem szerszy. Ukształtowany i utrwalony w organizacjach ery kapitalistycznej **hierarchiczny** podział podmiotowo-funkcjonalnych ról organizacyjnych:

1. właściciel – 2. polityk – 3. strateg** – 3a (konsultant/ekspert) – **4. menadżer – 5. lider – 6. wykonawca staje się anachroniczny, traci rację bytu wobec dzisiejszego, a szczególnie – prognozowanego tempa zmian oraz konsekwencji ich turbulencyjnego charakteru[174], wobec warunków decydowania i koniecznej kreatywności samych decyzji. Już dziś:

– *„każdy menadżer musi myśleć i działać jak właściciel"* – P. Drucker;

– „czwarty liść koniczyny" w modelu struktury organizacji Ch. Handy'ego – konsultanci i eksperci – są postrzegani jako tymczasowe *zło konieczne* (wobec stanu wiedzy i umiejętności właścicieli, polityków i menadżerów);

– coraz większa nowość zmian, a szczególnie *inherentne zaskoczenie* wymuszać będą natychmiastowe decyzje i działania menadżerskie, bez konsultacji i czekania na rozstrzygnięcia polityczne i właścicielskie – H.I. Ansoff.

Stwierdzamy więc, że w coraz większym stopniu i coraz szybciej do naszych organizacji wkraczać będzie wielofunkcyjność i synergia podmiotowa, zanikać będą tradycyjny podział ról władzy i hierarchia.

Polityk **będzie musiał** „znać się" nie tylko na *polityce*, ale i na *strategii* oraz *zarządzaniu*, rozumieć i reprezentować interesy *właściciela*, a wszystko to z reguły bez pomocy doradców, konsultantów.

Menadżer, oprócz wiedzy i umiejętności *menadżerskich* **będzie musiał** „znać się" (również bez pomocy doradców) na *strategii* i *polityce* oraz na *wykonawstwie*, dobrze interpretując racje i interesy *właścicielskie* oraz będąc jednocześnie *przywódcą* w działaniu.

Wykonawca (...) – jak wyżej.

Zgadzając się z tezą Ansoffa (powyżej), uzupełnimy ją o stwierdzenie dodatkowe:

Konsekwencją zmian w świecie pokapitalistycznym będzie ***ponowne przejmowanie funkcji polityczno-strategicznych, a nawet menadżerskich i przywódczych przez właścicieli firm.***

Przesłanką powyższej prognozy są nie tylko czynniki malejącego czasu na preparację działań oraz wymogu decyzji pozastandardowych, kreatywnych w warunkach nowości zmian, ale także dość prozaiczna słabość rozwiązań wielopoziomowych, którą najlepiej ilustruje dziecięca zabawa w „głuchy telefon". Jeden z brytyjskich dowódców w wojnie o Falklandy ujął to tak: *„Musiałem każdemu pod-*

---

[174] Zob. też stanowisko Ch. Handy'ego w tej kwestii w: *Wiek przezwyciężonego rozumu...*, wyd. cyt.

władnemu z osobna wyjaśniać o co mi chodzi w walce. Bez tego, interpretacja mojego zamiaru wahała się między „zaprosić ich na śniadanie" a „zrzucić im na śniadanie bombę atomową".

A więc kwestia ***nadinterpretacji***, ***niewłaściwej*** interpretacji lub ***czekania*** na interpretację przełożonego. Każdy z tych przypadków prowadzi do dysfunkcji, niecelowości działań oraz strat i bałaganu. Niestety w wielu naszych organizacjach dalej królują bariery decyzyjne, mądrość wyłącznie kierownictwa, brak delegowania władzy. Polityczne modele procesów i struktur informacyjno-decyzyjnych (np. UE, NATO, ONZ) oparte na układzie wieloszczeblowych negocjacji i poszukiwania *consensusu,* **nie mają prawa sprawdzić się w biznesie XXI wieku**[175].

Bardzo **W**ażne **O**soby dopiero wtedy są rzeczywiście ważne (o czym przy okazji zagadnienia polityki i władzy), kiedy życie firmy toczy się zgodnie z ich świadomą i suwerenną wolą, kiedy najważniejsze decyzje w organizacji są **rzeczywiście ich** decyzjami i są rzeczywiście **realizowane**. Wskazaliśmy też wcześniej, że „**B**ardzo **W**ażne **O**soby" to często, a nawet zazwyczaj, wcale nie to samo co „Kierownictwo Organizacji" – różnicuje je zakres **rzeczywistego wpływu na praktykę organizacyjną**, uzyskiwany dzięki sprawnej i skutecznej polityce.

Poniżej, poddając refleksji zagadnienie optyki patrzenia organizacyjnego, przedmiotem rozważań uczynimy „kierownictwo firmy", a więc władzę formalną, nie obejmującą wpływów „pani Basi z sekretariatu", „żony prezesa" ani „lobby planistów". Takie ujęcie oddala nas od rzeczywistości, pozwala jednak zachować uniwersalizm podejścia, właściwy poziom ogólności.

Myślą przewodnią tego wątku rozważań uczyńmy sformułowane przez Hamela i Prahalanda[176] pytanie o zasadniczym znaczeniu dla **każdej** organizacji (i każdego menadżera) w obliczu prognozowanych zmian ogólnocywilizacyjnych, społecznych, ekonomicznych i innych:

***Czy tyle samo pasji wkładamy w zagwarantowanie rozwoju i nowych obszarów działania, co w zapewnienie bieżącej efektywności operacyjnej i redukcję struktur* (...)?**

Kwestia ta z oczywistych względów w szczególnej mierze dotyczy właśnie kierownictwa organizacji. Wyniki rozległych badań przeprowadzonych przez zespoły pod kierownictwem autorów cytowanej pracy oraz opinie innych autorów, a także naszych studiów, pozwalają na poczynienie następujących spostrzeżeń:

- **z reguły koncentrujemy się na problemach bieżącego działania**, na tym, co **pilne**;
- **z reguły koncentrujemy się na tym, co bliżej, co łatwo postrzegalne i lepiej określone**;

---

[175] Warto przy tej okazji zauważyć poszukiwanie w cytowanych organizacjach politycznych nowych, sprawniejszych, w prognozowanych warunkach, rozwiązań.

[176] G. Hamel, C.K. Prahaland, *Przewaga konkurencyjna jutra*, wyd. cyt.

- **z reguły koncentrujemy się na tym, co bardziej wymierne, prostsze i łatwiejsze**;
- **z reguły koncentrujemy się na tym, co zgodne z aktualnym trendem, dominującą modą**;
- **z reguły koncentrujemy się na tym, co sprawdzone przez innych i/lub zgodne z własnym doświadczeniem**;
- **z natury naszej, ludzkiej** (statystycznej) **jesteśmy konserwatywni, cenimy sobie potrzebę stabilności i bezpieczeństwa, niechętnie podejmujemy ryzyko zmiany**;
- **z natury** też (Platon) jesteśmy „*zwierzętami politycznymi*", a więc **lubimy mieć władzę**, walczymy o poszerzanie jej zakresu, z trudem mówimy „**dość**", z trudem przychodzi nam **dzielić się** władzą lub **oddawać** ją, z trudem też o profitach władzy potrafimy myśleć w kategoriach innych niż „**własny interes**".

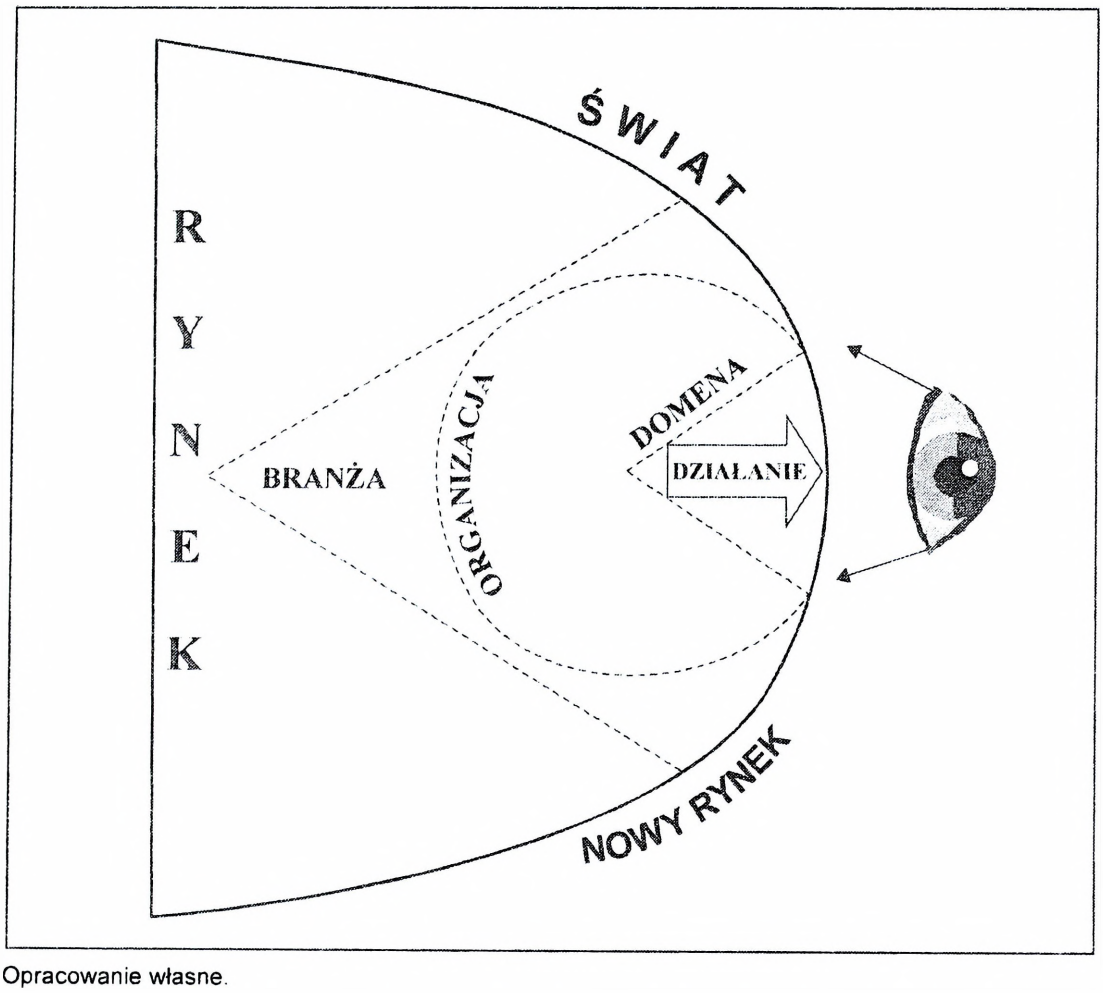
Hamel i Prahaland zauważają jedną jeszcze prawidłowość, którą można nazwać pozytywnym (w pewnym wymiarze) efektem społeczeństwa kapitalistycznego: nauczyliśmy się myśleć o organizacjach w kategoriach organizacji, firmy. Jeszcze nie o *wspólnotach* czy *ekosystemach*, ale coraz dalej niż o sobie samych. Jednym z rezultatów tego jest zauważona przez cytowanych autorów dominująca, a w zasadzie wszechobecna **perspektywa publikacji dotyczących zarządzania** – perspektywa „**FIRMY**".

Słusznie, naszym zdaniem, negują (Hamel i Prahaland)[177] takie podejście mimo dostrzeżonego postępu. Posłużmy się jednym tylko argumentem – twierdzeniem P.F. Druckera trudnym do podważenia: ***„wszystko, co ważne istnieje na zewnątrz firmy, poza nią***". Hamel i Prahaland postulują wydłużenie perspektywy organizacyjnej, objęcie nią ***branży,*** w której funkcjonuje firma, a nawet ***rynku*** (rys. 44), zasadnie pytając *czy można stanowić o firmie, nie dostrzegając jej branżowych i rynkowych uwarunkowań i współzależności?*[178]

---

[177] Ale też podobną opinię wyrażają m.in.: P.F. Drucker, P. Senge, B. Wawrzyniak.

[178] Podtytuł cytowanej pracy to: „Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości".



Opracowanie własne.

Rys. 44. Perspektywa patrzenia organizacyjnego

Stanowisko Hamela i Prahalanda należy, naszym zdaniem, **rozwinąć** na gruncie podejścia **systemowego**. Przecież ani *branża,* ani *rynek* nie są bytami samoistnymi, swobodnymi. Z założenia teorii systemów one też – składając się z licznych *podsystemów* – same **są *podsystemami*** większych, nadrzędnych całości. Całości te – systemy naturalne i sztuczne, społeczne, polityczne i inne, strukturalnie lub funkcjonalnie nadrzędne wobec *branży* czy *rynku* często wyznaczają, a zawsze – determinują funkcjonowanie rynku, domen, branż.

Dlaczego więc pomijać w myśleniu i działaniu organizacyjnym uwarunkowania i relacje ponad- i pozabranżowe oraz ponad- i pozarynkowe?

Sygnalizujemy tylko ten problem, nie rozwijając go szerzej. Powiemy jednak, że **kwestię przyjęcia takiej właśnie, strategicznej, najrozleglejszej i najdalszej perspektywy, uważamy za równie pilne co ważne wyzwanie dla naszych orga-**

nizacji i menadżerów, dla dydaktyki zarządzania i badań naukowych[179]**. Ale przede wszystkim i „od zaraz" – dla praktyki.**

Takie podejście jest nieodzownym atrybutem „*strategiczności*" naszego myślenia i działania, o czym pisaliśmy wcześniej. Trzeba widzieć całość!

Wyliczone wcześniej reguły naszego podejścia w myśleniu organizacyjnym (wyniki badań m.in. Hamela i Prahalanda) każą zwrócić uwagę na kwestię nie tylko zakresu i zasięgu naszego postrzegania, ale również – **obiektów i czasu**, na których skupiamy uwagę, poświęcając im najwięcej trudu. Ci sami autorzy, odpowiadając na postawioną przez siebie kwestię *podziału czasu kierowników*, wnoszą następujące rezultaty badań (rys. 45):

- **ponad 60% czasu** kadra kierownicza poświęca ***wnętrzu firmy***, jej **wewnętrznym** i **bieżącym** problemom. Dominują więc problemy regulacji, restrukturyzacji, *reengineeringu*. Tymczasem (...)

*„**RESTRUKTURYZACJA, REENGINEERING** są nastawione w większym stopniu na ustabilizowanie obecnej działalności niż na tworzenie sektorów jutra.*

Ani jedno, ani drugie nie zastąpi myślenia o przyszłości i procesu kreowania jej.

Każda firma, która odniesie sukcesy na polu restrukturyzacji reengineeringu, ***ale która nie stworzy rynków przyszłości, pozostanie uwięziona w kieracie, próbując wyprzedzać o jeden krok wciąż zmniejszające się marże i zyski sektorów dnia wczorajszego.***

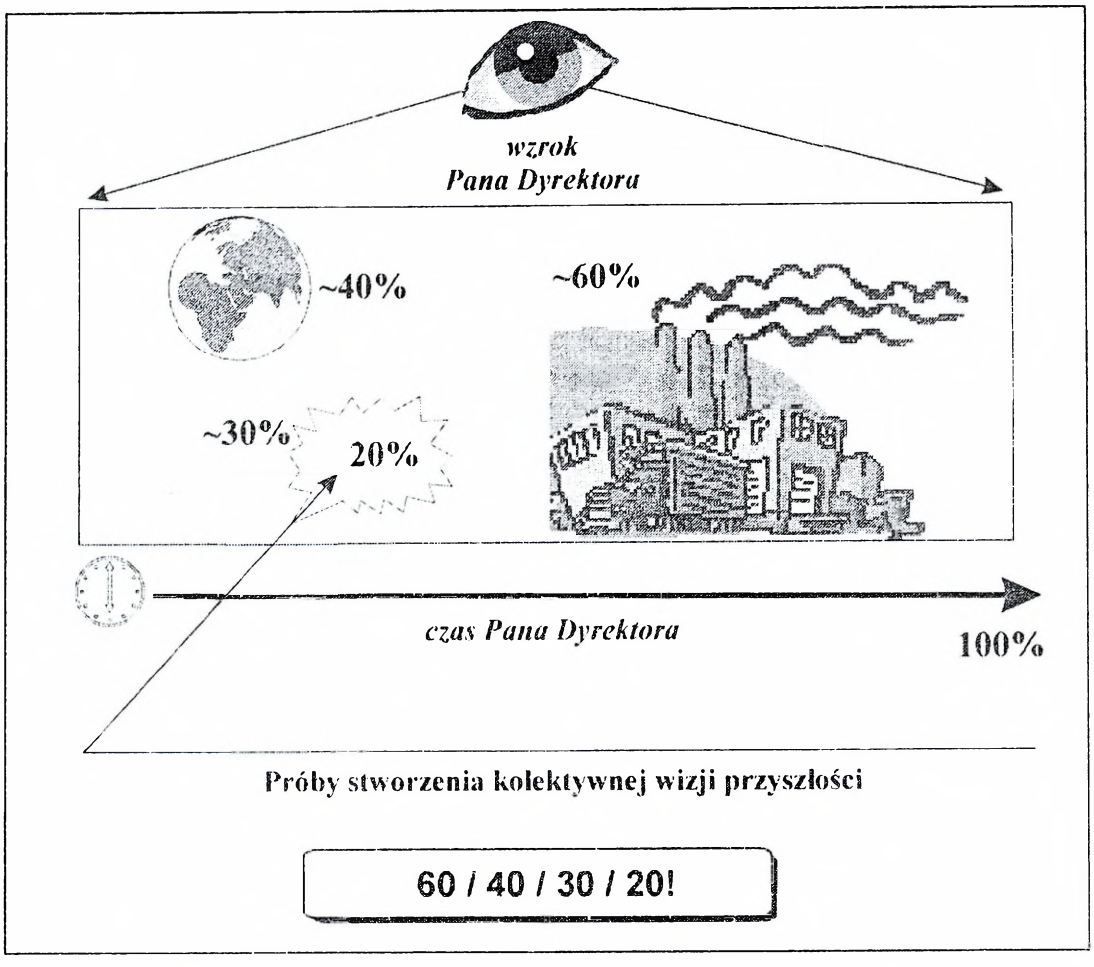
Każda firma, która jest bardziej pasażerem niż kierowcą w podróży ku przyszłości, ***będzie stawała w obliczu sytuacji, kiedy to jej struktura, system wartości oraz umiejętności będą coraz mniej pasowały do ciągle zmieniającej się branży***"[180].

- W konsekwencji – **mniej niż w 40% czasu** uwaga kierownicza skierowana jest **poza** firmę, w jej otoczenie. Tymczasem (...) (przypominamy): ***„wszystko, co ważne istnieje na zewnątrz firmy, poza nią***";
- Tylko **około 30%** czasu – nie całości, a **30% z 40% czasu poświęconego otoczeniu organizacji!** – kierownicy przeznaczają na myślenie perspektywiczne, przyszłościowe. Reszta (~70%) – to głównie czas bieżącego „podglądania konkurencji" i badania innych, ale aktualnych warunków zewnętrznych funkcjonowania firmy;
- Z powyższych 30% czasu tylko **ok. 1/5 (~20%)** kierownictwo poświęca na ***„próby stworzenia kolektywnej wizji przyszłości"***. Reszta – ok. **80%**, to uwaga poświęcona z reguły „prognozowaniu zagrożeń i szans w kontekście planowania **reakcji** i działań **adaptacyjnych**.

---

[179] Poruszana kwestia jest ściśle związana z zagadnieniem ***interdyscyplinarności*** i ***systemowości*** podejścia w obszarze nauki, dydaktyki i praktyki wszelkiego działania oraz ze zmianą filozofii poznania, oparcia jej na metodzie ***SYNTEZY***, a nie – jak dotychczas – *analizy*. Szerzej na ten temat m.in. A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985 lub *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.

[180] G. Hamel, C.K. Prahaland, wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 45. Podział czasu kierowniczego na obiekty i perspektywy wg Hamela i Prahalanda

Ujmijmy to syntetycznie i bardziej obrazowo tak:

Przyjmując jako układ odniesienia 12 godzinny (!) dzień pracy kierownika, czas ten podzielony jest następująco:

- **Ponad 7 godzin** kierownik poświęca wewnętrznym, aktualnym problemom firmy;
- **Ok. 5 godzin** dziennie wzrok kierownika skierowany jest na zewnątrz organizacji;
- **Ok. 1,5 godziny** dziennie (ale w ramach powyższych 5 godzin) to czas myślenia perspektywicznego, jednak głównie prognostycznego, w kategoriach reakcji i dostosowania;
- **Na myślenie kreatywne, poświęcone „wymyślaniu i kształtowaniu jutra"** (Saint-Exupery, Drucker, Shaw), **budowaniu przyszłości firmy** (H&P) **kierow-**

nictwo dzisiejszej organizacji poświęca dziennie: ok.20 minut, to jest mniej niż 3% czasu.

Dlaczego tak się dzieje?

Jeżeli człon kierowniczy, któremu powierzyliśmy naszą przyszłość, przyszłość naszych firm, rodzin, państw, wspólnot, poświęca **mniej niż 3% swojego czasu na troskę o tę przyszłość, to czy i jaka ona będzie**? Co czeka nas i następne pokolenia?

Relatywnie najprostsze i najbardziej radykalne wyjaśnienie przyczyn istniejącej w stosunku do przyszłości beztroski wskazują Hamel i Prahaland:

„*Pytania te pozostają bez odpowiedzi, ponieważ* ***podważają one (...) założenia, w oparciu o które naczelne kierownictwo stoi u steru,*** *[przekonanie o tym], że* ***faktycznie sięga ono dalej wzrokiem w przyszłość niż ktokolwiek inny w firmie, że faktycznie posiada jasną i porywającą wizję kierunku organizacyjnego*** (...) „*Tak więc, to, co nie cierpiące zwłoki, bierze górę nad tym, co istotne. Przyszłość pozostaje w zasadzie niezbadana, zaś* ***umiejętność działania, a nie umiejętność myślenia i wyobraźnia staje się jedyną i wyłączną miarą przywództwa***"[181].

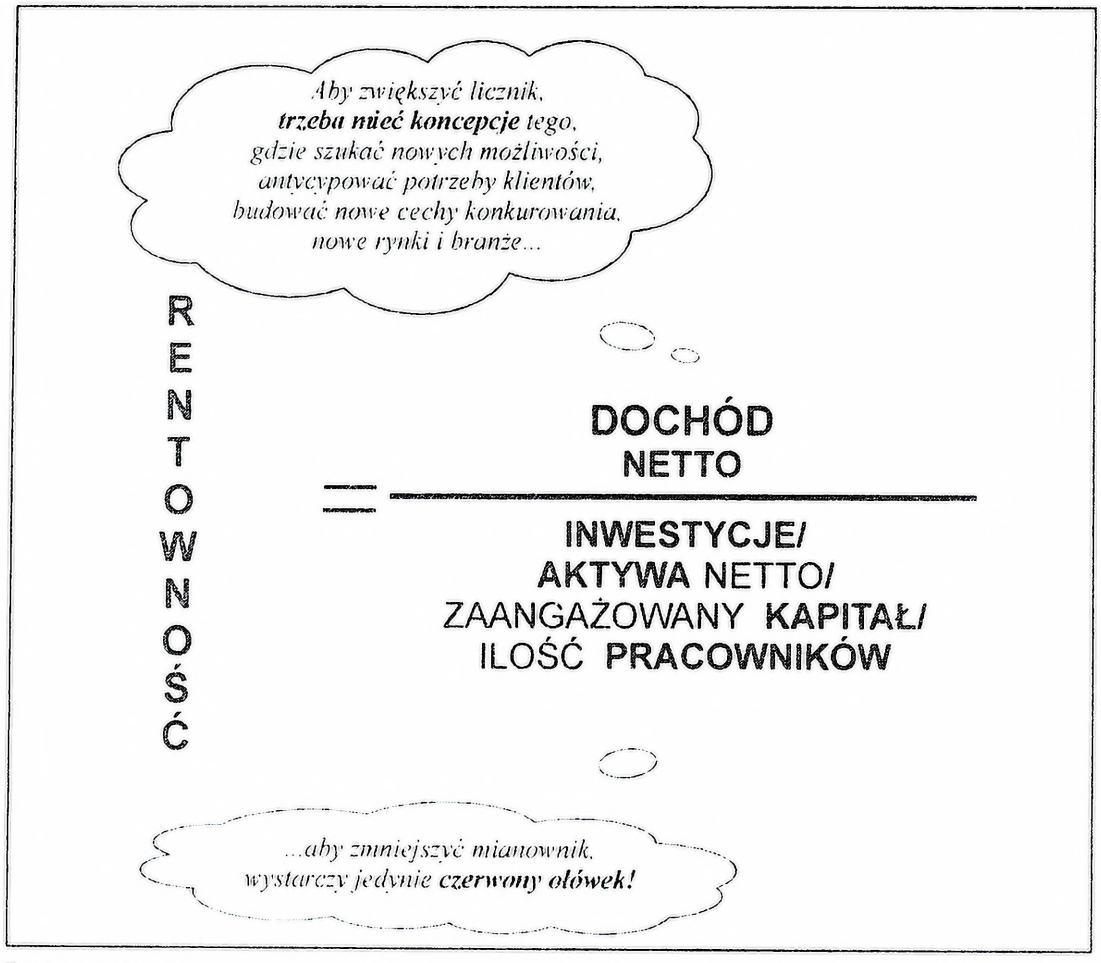
Zatem swoiste „*założenie o mądrości i dobrej woli kierownictwa*" prowadzi w konsekwencji do „*domniemania istnienia i słuszności strategicznych podstaw funkcjonowania organizacji*". Stąd już tylko krok do (...) *dogmatów wiary*! „*Błogosławieni, którzy nie widzieli, a wierzą*". Inna rzecz, że my *chcemy wierzyć*, a dogmaty są dla nas całkiem znośne. Dzieje się tak głównie dlatego, że postawa taka daje nam umiłowany komfort beztroski, pozwala na wygodnickie ***nicnierobienie*** („jest kierownictwo – ono wie co robi", „(...) widocznie tak być musi (...)", „szef ma głowę – niech myśli, za to mu płacą", „kudy nam, maluczkim, do tych spraw (...)" itp.). Argumentacja Hamela i Prahalanda prowadzi nas – w poszukiwaniu przyczyn i motywów istniejącego podziału wysiłku i czasu kierowniczego – w kierunku cech osobniczych i zbiorowości ludzkich zgeneralizowanych przez nas kilka stron wcześniej.

W trosce o rentowność naszych działań organizacji wolimy *czerwony ołówek* (rys. 46) niż mozolny trud obarczony ryzykiem porażki, błędu, własnego upadku (...). Tacy jesteśmy! Wszyscy znamy i rozumiemy istotę zależności wyrażoną wzorem na rentowność organizacji, działań, ale zdecydowana większość mozolnie pomniejsza mianownik o kolejne kilka etatów, dolarów czy produktów. To już dziś nie jest właściwa strategia w żadnej organizacji! Oszczędność wkładu jest ważna ale nie może wyrastać ponad wartość wytworów.

Można więc, a nawet trzeba, spojrzeć na tę kwestię inaczej, z różnych punktów widzenia i stron problemu:

---

[181] G. Hamel, C.K. Prahaland, wyd. cyt.



Opracowanie własne.

Rys. 46. Logika rentowności – kwestia wyboru

1. Czy koncentracja na sprawach ***bieżących, pilnych*** nie jest konieczna, czy nie jest postawą właściwą w sytuacjach, kiedy te właśnie sprawy przesądzają o naszych wynikach: zysku, pozycji konkurencyjnej, kontrolowanym rynku, wpływach, możliwości utrzymania zatrudnienia itp.?

Bez „dziś" nie ma „jutra", „głodny myśli o chlebie, a nie o niebie" – te reguły i maksymy wskazują prawidłowość trudną do podważenia: **musimy** troszczyć się o „dziś", by „jutro" w ogóle było, by zachować szansę i stworzyć możliwie dobre warunki wyjściowe do tego, by „*jutro* móc kształtować *pojutrze*".

Problem jednak w tym, że jutro nowe sprawy bieżące, nowe, wcale nie mniejsze, a z reguły większe kłopoty i problemy znów zajmą naszą uwagę, nasz czas i w konsekwencji zdecydujemy, by *sprawami jutra zająć się* (...) *„od jutra"! Und so weiter, und so weiter* (...).

Łatwo dostrzec konieczność poszukiwania *consensusu* w rozwiązywaniu tego paradoksu[182], pogodzenia myślenia *o dziś* z troską *o jutro*. **Jak to zrobić?**

B. Wawrzyniak w poszukiwaniu sposobu sięga do historii:

*„Sparta miała dwóch królów, którzy rządzili jednocześnie i dzielili się władzą. Jeden był odpowiedzialny za funkcjonowanie kraju w czasie **pokoju**, drugi przygotowywał kraj do **wojny**. **A może potrzebny jest trzeci król** (...)?"*[183]

Król *„od **PRZYSZŁOŚCI**"*, który *„rządziłby jednocześnie i dzielił się władzą"*, nie myśląc ani o bieżącym funkcjonowaniu państwa (firmy), ani też o przewidywanych na jutro problemach i kłopotach. „Trzeci król" w pełnym komforcie „wymyśla przyszłość" i projektuje drogi ku niej prowadzące.

Czy triumwirat władzy oparty na trzech perspektywach jest rozwiązaniem jedynym, czy właściwym, czy optymalnym?[184]

Nie wiemy.

W pracy *Przewaga konkurencyjna jutra* G. Hamel i C.K. Prahaland wskazują inne jeszcze warunki wyścigu ku przyszłości, inne wymagania kierują do kierownictwa firm:

*Naczelne kierownictwo musi być **co najmniej w takim samym stopniu owładnięte potrzebą maksymalizacji udziału w nowych możliwościach**, jak potrzebą maksymalizacji udziału w dzisiejszym rynku. Oznacza to zaangażowanie się w budowanie przywództwa w zakresie cech konkurencyjności w nowych obszarach **na długo zanim pojawi się jasna forma i struktura rynków przyszłości**.*

*Naczelne kierownictwo **nie może scedować na innych swojej odpowiedzialności za tworzenie, artykułowanie i dzielenie się perspektywą patrzenia na przyszłość**.*

*(...) nie trzeba tu zespołów zadaniowych i wewnętrznej przedsiębiorczości, ale **potrzeba kierownictwa, które jest w stanie uciec od ortodoksyjności obecnego „wizerunku własnego" firmy".***

Potrzeba *kierownictwa* – tak, ale nie mniej ważne jest to, że:

*„(...) by wykreować przyszłość, **cała firma**, a nie kilku odosobnionych pracowników badawczo – rozwojowych, **musi mieć wyobrażenie o przyszłości branży**"*[185].

---

[182] Zob. interpretację problemu w ujęciu Ch. Handy'ego w: *Wiek paradoksów*....., wyd. cyt.

[183] B. Wawrzyniak, *Odnawianie*..., wyd. cyt.

[184] Zob. przykłady i sposoby tego typu rozwiązań podejmowanych w niektórych organizacjach, podane przez B. Wawrzyniaka (wyd. cyt.). Z punktu widzenia psychologicznej analizy normatywnej postulowany podział, specyfikacja władzy jest zgodna z rzeczywistym zróżnicowaniem cech osobowych menadżerów oraz polityków. Jedni chcą i potrafią pracować, odnosić wspaniałe sukcesy w warunkach codziennej, planowej i stabilnej działalności, inni „nudzą się", „spalają" – ich talent i specyficzne zdolności przejawiają się dopiero w sytuacjach kryzysowych, zaskakujących, nowych. Czy znamy takich, którzy z jednakową sprawnością i wolą działają w każdych warunkach?

[185] B. Wawrzyniak, *Odnowienie*..., wyd. cyt.

(...) a nawet więcej, i co najważniejsze – **to musi być ICH PRZYSZŁOŚĆ, tu absolutnie nie wystarczy akceptacja, przyzwolenie na wizję kierownika, lidera czy właściciela**[186].

Podobnie jak w odniesieniu do większości innych problemów związanych z wyzwaniami przyszłości, tak i w tym przypadku dzisiejszy stan naszej wiedzy oraz nabytych doświadczeń i umiejętności pozwala zaledwie na identyfikację w ramach coraz mniej pewnych prognoz ogólnych problemów i równie ogólnych postulatów ich rozwiązywania. Można powiedzieć, że to za mało, o wiele za mało w stosunku do oczekiwań praktyków, chcących podejmować konkretne działania w warunkach oszacowanego choćby ryzyka. Można, trzeba jednak powiedzieć też, że samo zwrócenie naszej uwagi na kwestie dotychczas nie podejmowane lub lekceważone, uświadomienie problemów – ich rangi, warunków występowania, możliwych konsekwencji – oraz kierunkowe choćby wskazówki i rady, to bardzo dużo w świecie, w którym jak powiada Toffler[187]: „*przytłacza nas lawina ZMIAN, a **większość zaś ludzi jest groteskowo wprost NIEPRZYGOTOWANA** do tego by jej sprostać*".

W kontekście powyższych refleksji warto zapamiętać:

– o przyszłości myśleć **musimy** i to już dziś, od zaraz;

– „*celem prac nad projektowaniem przyszłości nie jest zdecydowanie o tym, co należy zrobić jutro, lecz decyzja o tym, co trzeba zrobić dziś, by zapewnić sobie jutro*" (P.F. Drucker)[188];

– strategiczne zarządzanie jest **sztuką, zajęciem dla orłów,** które nie latają w stadzie (...)[189].

– konieczność **bezpośredniej partycypacji B**ardzo **W**ażnych **O**sób w procesach politycznych i zarządczych **wzrasta wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy polityki i zarządzania**, a temu towarzyszy nieodmiennie wydłużanie się perspektywy czasowej, wyższy stopień generalizacji, syntezy, wzrost znaczenia

---

[186] Szerzej o tej ważnej kwestii, w sposób mocno zróżnicowany m.in. w pracach L. Clarke'a, D. Golemana, F. Pacetty. Można odnotować regułę, w myśl której menadżerowie „liniowi", średniego szczebla, prezentują pogląd o swoim wyłącznie prawie i obowiązku formułowania wizji czy koncepcji strategicznych. Lider ma spowodować, by za ich wizją poszli inni. Menadżerowie *top level* oraz stratedzy i politycy organizacji, a także przedstawiciele humanistycznego nurtu w teorii zarządzania – ci podkreślają znaczenie, konieczność nawet, jak najszerszego **uspołecznienia** procesu konstruowania misji, wizji i strategii organizacji. Jesteśmy przekonani o słuszności takiego właśnie podejścia w organizacjach XXI wieku. Model Pacetty może przynieść sukces jedynie taktyczny, krótkoterminowy.

[187] A. Toffler, *Szok przyszłości*, wyd. cyt., s. 22.

[188] Ta często cytowana myśl Druckera bywa w wielu interpretacjach skrajnie redukowana do postaci, w której poza walką o przetrwanie **nie dostrzega się równie istotnej konieczności dzisiejszego „wymyślania jutra"**, obmyślania jego kształtu, cech pożądanych, wymarzonych oraz dróg prowadzących do tego stanu. Filozofia „*przetrwać, a potem* (...) *jakoś to będzie* (...)" jest niegodna człowieka i wcale nie zbliża go do rozwiązania problemu.

[189] Nawiązujemy tu do bulwersującego niektórych poglądu wiceprezydenta USA R. Perrota, głoszącego, iż wielkość Ameryki zbudowali nieliczni, wybitni liderzy, przedsiębiorcy („*orły nie latają w stadzie*").

podejmowanych decyzji, ich konsekwencji lub skutków odroczenia dla samych fundamentów organizacji, dla jej bytu;

– Russell Ackoff[190] przekonuje nas o większej ważności **pośrednich** wyników planowania (przypominamy je w przypisie), rezultatu **uczestnictwa** w tym procesie niż samych planów i programów.

Teza ta w sposób szczególny odnosi się do planowania strategicznego, sięgającego najdalej, starającego się uwzględnić obszary dziś jeszcze niemożliwe do eksploracji poznawczej. Czy jest więc dobrze, czy to normalne, że w naszych organizacjach to nie my – politycy, menadżerowie, liderzy – a planiści, operatorzy, analitycy, progności najlepiej znają naszą firmę, dostrzegają i rozumieją wyzwania przed nią stające, oni – w kontekście swojego postrzegania i systemu wartości – konstruują wizję, strategię, programy strategiczne. **Kto tu rządzi?** Kto realizuje swoją wolę, czyje wpływy przekładają się na praktykę organizacyjną?[191]

2. Czy prawdziwe jest i słuszne przekonanie, że to kierownictwo, władza odpowiada za **naszą** przyszłość, że to **im** za to płacą, byśmy jutro byli, i byli szczęśliwi?

Zgodnie z istotą „deseru" pozostawiamy tę kwestię otwartą, poddajemy ją indywidualnej refleksji Czytelnika, pozwalając smakować ów deser w zgodzie z własnym genomem, charakterem, systemem wartości i aspiracji.

Także w tym przypadku – jak we wszystkich chyba kwestiach strategicznych – nie ma prostej i uniwersalnej odpowiedzi, każda natomiast powinna zaczynać się od słów ***„to zależy (...)"***.

W naszej refleksji weźmy jednak pod rozwagę także i poniższe myśli Ch. Handy`ego[192]:

„jeśli przyjmiemy, że nie mamy możności wyboru i wpływu, to refleksja nad życiem nie ma sensu!"

„jeżeli chcemy mieć władzę nad życiem swoim i społeczeństw musimy ***wykreować koncepcję tego życia!*** *i z wolnego rynku uczynić sługę, a nie pana*".

„przeżywamy rewolucję społeczną polegającą na przejściu od życia organizowanego przez kogoś innego, do świata, w którym ***wszyscy będziemy musieli sami zająć się własnym losem***".

---

[190] R.L. Ackoff, *Zasady planowania.....*, wyd. cyt. Pośrednie, ale ważniejsze od planów, programów cele planowania to m.in.:

zwiększenie własnych zdolności i możliwości działania w przyszłości przez:

– poznanie samego siebie, organizacji, otoczenia, związków i zależności;

– rozpoznanie lub zaprojektowanie nowych kierunków możliwej aktywności, nowych środków,

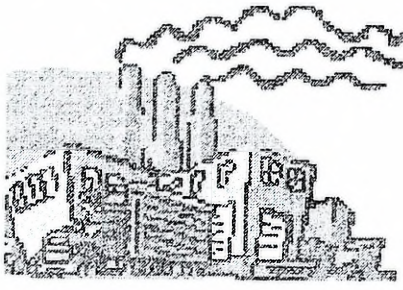
– zasobów lub sposobów działania możliwych do wykorzystania w przyszłości;

– nabycie nowych, indywidualnych i zbiorowych zdolności, umiejętności i doświadczeń w zakresie planowania działań, zarządzania.

[191] Szerzej na ten temat m.in. w: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, wyd. cyt., gdzie znajdziemy szczegółową analizę aksjologiczno-funkcjonalną rzeczywistych procesów planistycznych.

[192] Ch. Handy, *Głód ducha*, wyd. cyt.

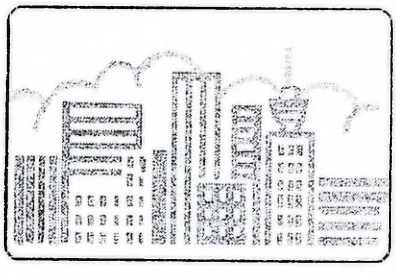
A może powinniśmy zmienić optykę patrzenia na nasz udział w organizacjach (rys. 47)?



FIRMY BĘDĄ MUSIAŁY ODRÓŻNIAĆ NAJEMNIKÓW OD ***OBYWATELI***

- *Czy nienądrze byłoby myśleć o przedsiębiorstwie tak, jak myślimy o mieście czy osiedlu, a nie tak jak o maszynie?...*
- *Czy lubimy być „zasobem ludzkim"?...*
- *Dlaczego mamy robić w interesie przedsiębiorstwa coś, czego robić nie chcemy?...*
- *Czy odpowiada nam bycie „obiektem zarządzania"?...*

BĄDŹMY ***OBYWATELAMI*** *FIRMOWEGO PAŃSTWA, Z PEŁNIĄ OBYWATELSKICH PRAW I OBOWIĄZKÓW, Z PEŁNIĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI*



Opracowanie własne.

Rys. 47. „ODPOWIEDZIALNY OBYWATEL" –podstawowa kategoria społeczna firmy przyszłości[193]

Zastrzeżmy na koniec, że nie negujemy w żadnym stopniu ról polityka, menadżera czy przywódcy w organizacjach przyszłości. Oni pozostaną potrzebni, nawet konieczni. Muszą jednak ulec radykalnemu przedefiniowaniu zarówno **wzorce** ich funkcji organizacyjnych jak i **sposoby** ich wypełniania. Muszą zmienić się **ludzie i stosunki** między nimi – musimy zbudować **INNĄ** ORGANIZACJĘ.

[193] Zob. też tożsamy w istocie z tezami Handy'ego pogląd P. Druckera w: *Społeczeństwo pokapitalistyczne...*, wyd. cyt.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Podjęte w końcowej części pracy zagadnienia *konkurowania o przyszłość, polityki organizacji i w organizacji* oraz *udziału VIP-ów w procesach sprawowania władzy i zarządzania* można by zreasumować postulatem o charakterze generalnym: *każda organizacja musi myśleć o przyszłości i współkształtować ją; musi znaleźć się w niej „**KTOŚ**", kto* (...)

„(...) patrzy dalej i szerzej niż inni, widzi całość, ogół spraw, lecz zajmuje się tym, co najważniejsze, wie do czego dąży i jakie drogi tam prowadzą, decyduje o generaliach przygotowań i zasadach działań, szuka nowych pomysłów i wytycza kierunki zmian, kształtuje główne relacje i struktury**, i w końcu – równie ogólnie – **dzieli zasoby oraz kieruje działaniami wielu wykonawców, którym pozostawia swobodę działania i decydowania o szczegółach"[194].

To, co zrodziło (przypomnijmy – tysiące lat temu) naszego *„ktosia"* i wyznaczyło jego społeczną rolę – ***projektowanie, integrację, synchronizację i koordynację działań wielu wykonawców w wielu obszarach pod kątem osiągania celów ogólnych, wspólnych w skali całej społeczności, maksymalizujących jej wartości nadrzędne i pierwotne – bezpieczny byt oraz bezpieczny, zgodny z aspiracjami rozwój w możliwie dalekiej perspektywie, w sprzyjającym otoczeniu*** – to samo dziś – w obliczu zdecydowanie innego świata i radykalnie innych wyzwań przyszłości – uzasadnia, a nawet podkreśla dalszy sens jego bytu oraz wagę społecznej rangi jego działalności.

To **BYT** i **ROZWÓJ** – pierwotne motywy i motory wszelkiej naszej aktywności, praźródła naszych potrzeb i inicjatorzy naszych działań (...),

(...) to **ŻYCIE** – ciągle inne, zmieniające nas samych i nasze otoczenie, rodzące ciągle nowe szanse i zagrożenia, otwierające ciągle nowe obszary i kierunki działań – to ono powoduje, że musi być *„ktoś"*, kto (...), że **musi funkcjonować i rozwijać się *strategiczne myślenie i działanie, strategiczne zarządzanie zbiorową działalnością zorganizowaną, organizacjami***.

Tu nie chodzi o jakiś kolejny *trend* czy *modę* lub *koncepcję* funkcjonalną, ani kolejny *przepis na sukces*. Mamy nadzieję, że lektura tej pracy, a szczególnie lektura publikacji, na które się powoływaliśmy i które proponowaliśmy Czytelnikowi, pomogły dostrzec i zrozumieć szerszą formułę zarządzania strategicznego jako metody – sposobu podejścia do spraw organizacji, jej postrzegania i rozumienia,

[194] Zob. wprowadzenie do niniejszej pracy.

jako określonej ***metakultury zarządzania***, słowem – jako pewnej ***orientacji filozoficznej*** w teorii oraz w praktyce organizacji i zarządzania.

Już dziś, a szczególnie w przyszłości, funkcje, role „*ktosia*", jego system wartości, stosunek do bytu organizacji oraz poznania jej samej i otoczenia, w którym funkcjonuje, jego sposób myślenia, postrzegania i interpretacji, jego cechy osobowe umożliwiające zarządzanie zgodne z istotą i specyficznymi zasadami zarządzania strategicznego – to wszystko będzie coraz szybciej stawać się wymogiem odnoszącym się nie tylko do jednej czy kilku osób w organizacji, a w różnych wymiarach **dotyczyć będzie wszystkich menadżerów, mało – nas wszystkich – uczestników organizacji**.

Kreatywność, otwartość, uczenie się, systemowe i dalekosiężne myślenie – te, oraz inne zasady i cechy w coraz większym stopniu wyznaczają możność przetrwania w świecie przyszłości każdego z nas razem i z osobna, determinują nasze szanse na sukces, na realizację aspiracji i marzeń. Każdy menadżer i każdy człowiek, bez względu na swoje miejsce w strukturze społecznej i organizacyjnej, w coraz większym stopniu będzie musiał stawać się ***strategiem*** i ***politykiem***, uprawiać *politykę i* zarządzać *strategicznie* przede wszystkim po to, by kierować **własnym życiem**, a w dalszej kolejności – życiem swoich rodzin, organizacji, wspólnot do których należy i które współtworzy. *Sine qua non!*

Taki właśnie kierunek wyznacza cywilizacja trzeciej fali. Na tym właśnie polegać będzie humanizacja, czy lepiej – rehumanizacja pracy, organizacji, życia. Na pół bezwolne, niewykształcone, zdolne do wąskiego zakresu prostych prac, słabo opłacane i wyzute z ambicji oraz marzeń *masy robotnicze* – „*trybiki w czyjejś, Bóg wie dokąd pędzącej machinie*", „*numerki na liście płac*", wytwór i relikt kapitalizmu **odchodzą, muszą odejść na śmietnik historii**.

Postrzegana i prognozowana radykalna zmiana warunków pracy i życia – dynamika oraz turbulencyjność zmian, systemowość i synergia współzależności w wymiarze tak globalnym, jak i lokalnym – to wszystko tworzy **zapotrzebowanie na innego, nowego uczestnika organizacji, innego, nowego menadżera, na innego, nowego CZŁOWIEKA, na inne, nowe organizacje, społeczności ludzkie, inną, nową cywilizację**.

Ona już wkracza, **my** ją budujemy.

Chodzi jednak o to, by nowa cywilizacja, przyszłość, była możliwe bliska naszym marzeniom, w możliwie dużym stopniu była wymyślona przez nas, żeby nasz udział w jej budowaniu był możliwie duży, (...) ale o tym już pisaliśmy.

Chodzi też o to, byśmy potrafili wyrwać się z natłoku dzisiejszych, choćby najważniejszych spraw i kłopotów, byśmy znaleźli czas i chęć oraz posiedli umiejętność syntezy, patrzenia dalej i szerzej, myślenia wizjonerskiego, strategicznego, byśmy chcieli i potrafili wznieść się ponad *reagowanie* i *odpowiadanie* (...) ale o tym też już pisaliśmy.

Chodzi także o to, byśmy nie projektowali ani nie budowali przyszłości tak niestety popularną *metodą prób i błędów*, abyśmy – podejmując to dzieło – wyrzucili ze swojego słownika kategorię „ONI", abyśmy chcieli, umieli i sami działali, (...) ale o tym też już pisaliśmy.

Pisząc naszą pracę, starając się sterować refleksją Czytelnika, zatoczyliśmy krąg, którego początek i koniec wyznacza konstatacja rangi „***ktosia***" w funkcjonowaniu naszych organizacji i wspólnot, konstatacja potrzeby i ważności strategicznego myślenia i działania w dziele rozwoju cywilizacyjnego.

W pracy nie zamieszczamy klasycznego resume, zakończenia. Pozostawiamy ją otwartą, świadomie nieskończoną, bardziej prowokującą do dalszych przemyśleń i działań, inspirującą do polemiki, dyskusji niż wnoszącą gotowe twierdzenia i postulaty. Posłużmy się, po raz ostatni, słowami Ch. Handy'ego[195]:

Nie mamy żadnych wypróbowanych recept.
Zapraszamy tylko do tworzenia świata nowego typu.

To świat, w którym każdy będzie bardziej niż dotychczas odpowiadał za swój los, własną definicję sukcesu, własną podróż odkrywczą.

Zaczynaliśmy od opisu narodzin zarządzania strategicznego, kończymy na postulacie poprawy jego aktualnego stanu zdrowia, w specyficznej formie łączącej słowa P. Druckera z postulatami zaczerpniętymi z tytułów trzech książek, które wykorzystywaliśmy w tej pracy, i które szczególnie polecamy adeptom nauki i sztuki zarządzania[196]:

(...) ale to też trzeba umieć (...), do tego też konieczna jest mądrość i rozwaga (...), potrzebny jest też ***ktoś***, kto (...).

Ucząc się lub pracując pamiętajmy:

„***sukces nie zależy od ciężkiej pracy, wielkiego wysiłku, wysokich kwalifikacji pracowników firmy, jej zasobów materialnych (...), to wszystko tworzy tylko i wyłącznie koszty***".

K. Obłój

„(...) ***prawdziwa SZTUKA ZARZĄDZANIA polega na tworzeniu dochodów w otoczeniu (...) bez specjalnego wysiłku, dzięki POMYSŁOWOŚCI i umiejętności wykorzystania SZANSY***".

P. Drucker

Kreujmy pomysły i wykorzystujmy **szanse**!
Myślmy i zarządzajmy ***strategicznie***!
Budujmy **SWOJE I NASZE JUTRO!**

---

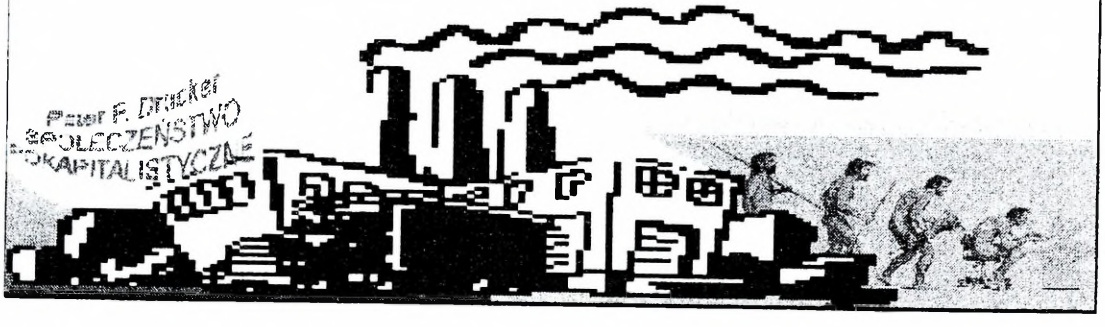
[195] Ch. Chandy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, wyd. cyt.

[196] Cytowane prace P. Druckera (*Społeczeństwo pokapitalistyczne*), F. Pacetty (*Przestań narzekać, zacznij działać*), G. Hamela i C.K. Prahalanda (*Przewaga konkurencyjna jutra*) oraz M. Buckinghama i C. Coffmana (*Po pierwsze: złam wszelkie zasady*).

Jak będzie wyglądało przyszłe społeczeństwo
i czy będzie „społeczeństwem wiedzy”,
zależeć będzie od tego,
jak kraje rozwinięte
— ich intelektualni liderzy,
liderzy biznesu, liderzy polityki,
ale przede wszystkim każdy z nas
w swojej pracy i życiu —
zareagują na wyzwania okresu
przejściowego, pokapitalistycznego.

Ale z pewnością jest to czas
tworzenia przyszłości ....

Jest to *czas działania !*



PRZESTAŃ NARZEKAĆ, ZACZNIJ DZIAŁAĆ!
BĄDŹ KONTESTATOREM! ŁAM WSZELKIE ZASADY!
KREUJ PRZYSZŁOŚĆ!

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
2. Adams Scott, *Zasada Dilberta* (i inne prace z serii), Amber, 2001.
3. Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa 2000.
4. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
5. Bloom H., Calorii R., Woot P. de, *Zarządzanie europejskie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1996.
6. Bodnar A. (red.), *Nauka o polityce*, PWN, Warszawa 1998.
7. Bolesta-Kukułka K., *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
8. Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
9. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, 2002.
10. Brzeziński Z., *Wielka szachownica*, Bertelsman Media, Warszawa 1998.
11. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze – złam wszelkie zasady*, MT Biznes, 2002.
12. Burke T., *Osiem stopni wtajemniczenia, czyli jak zmienialiśmy świat*, Plus, 1995.
13. Buzan T., Dottino T., Izrael R., *Mądry lider*, Muza, Warszawa 2004.
14. Buzan T., Dottino T., Izrael R., *Potęga umysłu*,
15. Buzan T., Dottino T., Izrael R., *Siła twórczej inteligencji*,
16. Carr D.K. (i in.), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
17. Chaber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
18. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
19. Coutau-Begarie H., *Traite de Strategie* (II ed.), Paris 1999, przekład Gawliczek P., Niedźwiecki R., zbiory Katedry Strategii AON.
20. Crozier M., *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltext, Warszawa 2002.
21. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1998.
22. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, 2003.
23. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, 1999
24. Deming E., *The New Economics*, MIT CAES, 1994.
25. Długosz M., *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990.
26. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność*, Wyd. AE, Kraków 1995.
27. Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999.
28. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
29. Gasparski W., *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978.
30. Gierszewska G., Romanowska M., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, 2001
31. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
32. Grudzewski W.M., Hajduk I.K., (red.), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2000.
33. Hamel G., Prahaland C.K., *Przewaga karencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
34. Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

35. Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
36. Handy Ch., *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, 1999.
37. Hasselbein F. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
38. Hasselbein F. *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
39. Huntington S., *Zderzenia cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza SA, Warszawa 2004.
40. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, przekład Andrzej Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
41. Kaku M., *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2000.
42. Kelley T., *Sztuka innowacji*, MT Biznes, 2003.
43. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
44. Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
45. Koźmiński A.K., *Zarządzanie tu i teraz*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.
46. Koźmiński A, Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WPiSZ, Warszawa 2003.
47. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
48. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
49. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
50. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 2001.
51. Kukliński A., *Człowiek, demografia, zdrowie, polityka społeczna i kultura,* [w:] *Świat przyszłości a Polska. Przemiany systemowe w Polsce a tendencje rozwojowe współczesnej cywilizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1995.
52. Lambert T., *Problemy zarządzania*, DW ABC, Warszawa 2000.
53. Latzko W., Saunders D., *Cztery dni z doktorem Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.
54. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994.
55. McRae H., *Świat w roku 2020: potęga, kultura i dobrobyt wizja przyszłości*, DW ABC, Warszawa 1996.
56. Miroński W., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000.
57. Muller U., *Zmiana warty w zarządzaniu*, Placet, Warszawa 2000.
58. Naisbitt J., Aburdene P., *Megatrends 2000*, William Morrow, NY 1990.
59. Naisbitt J., *Magatrendy. Dziewięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
60. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
61. Niżnik J., *Czy warto myśleć o przyszłości?*, [w:] PAN: Komitet Prognoz – „Polska w XXI wieku", 1996.
62. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
63. Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987.
64. *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
65. *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
66. Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, New York 1982.
67. Opałek K., *Zagadnienia teorii prawa i teorii polityki*, PWN, Warszawa 1986.

68. Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, przekład Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
69. Pacetta F., Gittness R., *Przestań narzekać, zacznij działać*, Akade, 2002.
70. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
71. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
72. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
73. Peters T.J. Waterman R.H., *W poszukiwaniu doskonałości*,
74. Pietraś Z.J., *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, Wyd. UMCS, Lublin 1997.
75. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 1978.
76. Ridderstråle J., Nordström K., *Funky biznes. Taniec talentu z kapitałem*, WIG-Press, Warszawa 2001.
77. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wyd. Dolnośląskie, 2001.
78. Rutkowski C., *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1998.
79. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, DW ABC, Warszawa 2000.
80. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.
81. Slywotzki A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, 2000.
82. Stacewicz J., *Ewolucja myślenia o przyszłości*, [w:] *Filozofia myślenia o przyszłości*, Wyd. RCSS, www.rcss.gov.pl.
83. Stacewicz J., *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Wyd. Elipsa, Warszawa 1996.
84. Stanton W.J., Etzel M.J., Walter B.J., *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, N.Y. 1994.
85. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, 2001.
86. Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, WSM SIG, 2001.
87. Toffler A., *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
88. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
89. Toffler A., *Zmiana władzy*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
90. Toffler A. i H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
91. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

SPIS ILUSTRACJI

Rys. 1. Peter F. Drucker – logika i historia ewolucji 7
Rys. 2. Geneza zarządzania i zarządzania strategicznego 11
Rys. 3. Kierownicze paradygmaty myślowe jako zagrożenie bytu i rozwoju organizacji 19
Rys. 4. Ewolucja charakteru zmian 20
Rys. 5. Przestroga Ch. Handye`go 22
Rys. 6. J. Stacewicz – rozdroże i alternatywy rozwojowe 27
Rys. 7. M. Kaku – czego dokonaliśmy 28
Rys. 8. Dorobek XX i perspektywa XXI wieku wg. M. Kaku 29
Rys. 9. Klasyczny cykl i problem zarządzania 30
Rys. 10. Obszar eksploracji poznawczej – podstawa klasycznego modelu zarządzania 31
Rys. 11. Idea „sytuacji nieciągłości" na podstawie K. Obłoja 33
Rys. 12. Trzy formy aktywności organizacji 36
Rys. 13. Podłoże ZMIANY STRATEGICZNEJ 42
Rys. 14. WIEDZA jako kluczowy czynnik przetrwania i sukcesu 47
Rys. 15. Relacje konkurencyjne w świecie przyszłości (wg Hamela i Prahalanda) 50
Rys. 16. „Błędne koło" H. Mintzberga 51
Rys. 17. Konkurowanie o przyszłość – etapy 55
Rys. 18. Pola konkurencji – walka o przyszłość 57
Rys. 19. Tezy o organizacji XXI wieku 62
Rys. 20. Nowe zarządzanie wg L. Krzyżanowskiego 65
Rys. 21. Nowe paradygmaty zarządzania P. Druckera 66
Rys. 22. Nowa koncepcja organizacji (Y. Doz, H. Thanheiser) 68
Rys. 23. D. Rumsfeld – nowy paradygmat planowania 73
Rys. 24. Inne warunki i problemy, inny paradygmat organizacji i zarządzania – inne zarządzanie 75
Rys. 25. Obszary **zarządzania strategicznego**: A – aktualny, B – wg. K. Obłoja, C – postulowany 82
Rys. 26. Typy przesłanek sytuacji nieciągłości zarządzania organizacją 83
Rys. 27. Miejsce **zarządzania strategicznego** w ujęciu D. Hahna 85
Rys. 28. Strategia w logice podejścia do przygotowania działań 86
Rys. 29. Ewolucja charakteru i sekwencja wytworów planowania 88
Rys. 30. Poziomy dekompozycji – ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE 89
Rys. 31. Strategie PODMIOTÓW i strategie PRZEDMIOTOWE 91
Rys. 32. Podmiotowość i przedmiotowość wytworów i narzędzi zarządzania 92
Rys. 33. Zasady konstytuujące **zarządzanie strategiczne** 98
Rys. 34. Istota polityki organizacji wg STRATEGORA 102
Rys. 35. Władza, polityka, wpływ jako narzędzia pracy menadżera (wg J. Mirońskiego) 106
Rys. 36. Polityka i strategia w ujęciu A. Beaufre'a 108
Rys. 37. Polityka a zarządzanie wg L. Krzyżanowskiego 109
Rys. 38. Polityka a zarządzanie – wspólne misje, role, funkcje i obszary 110
Rys. 39. Polityka i zarządzanie – ujęcie przedmiotowe i podmiotowe 112
Rys. 40. Polityka i zarządzanie w organizacji 112

Rys. 41. Polityka w organizacji jako walka o władzę (wg J. Mirońskiego) 113
Rys. 42. Gra zarządzania wg A.K. Koźmińskiego i A. Zawiślaka 114
Rys. 43. VIP w planowaniu wg R.L. Ackoffa (wyróżnienia – CR) 116
Rys. 44. Perspektywa patrzenia organizacyjnego 120
Rys. 45. Podział czasu kierowniczego na obiekty i perspektywy wg Hamela i Prahalanda 122
Rys. 46. Logika rentowności – kwestia wyboru 124
Rys. 47. „ODPOWIEDZIALNY OBYWATEL" – podstawowa kategoria społeczna firmy przyszłości 128

57675

Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- R. Bartnik – Lotnictwo uderzeniowe. Zakres zastosowań i taktyka w działaniach bojowych – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A, Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9 zł
- P. Dela, J. Wołejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 18 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł
- M. Gąska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 13 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł
- Z. Groszek – Walka elektroniczna w siłach powietrznych – 21 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 17 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa habilitacyj.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 15 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł

- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- T, Kamiński, J. Zakrzewski – Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku (wybrane problemy marketingu) – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 14 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorsta – 20 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa w działaniach taktycznych – 13 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 9 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- Z. Lach, A. Łaszczuk – Geografia bezpieczeństwa – 48 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 9 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynnik wojskowy w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady rakietowej sił powietrznych – 29 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 16 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 20 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2 Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł

- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność" – Materiały z Konferencji Naukowej – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35 zł (dwa tomy)
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorial. – 17 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- Sobolewski G. – Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- K. Stańczyk – Zarys rachunkowości wojskowych jednostek budżetowych – 20 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zarządzanie informacjami w organizacji – 12 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda, N. Prusiński – Rola i zadania zespołu organizacji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady – 13 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- R. Szpyra – Doktryna powietrzna USA. Wybrane treści – 23 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 14 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wołejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 13 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wołejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 14 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł

- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1 Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zabłocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 16 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

ISBN 83-89423-76-6

AON Wydział Wydawniczy