

Zbigniew Maciaszek

Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 1, 22-43

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zbigniew Maciaszek*

Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian

Streszczenie

Globalizacja oraz wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je do zrewidowania dotychczasowych koncepcji działania. Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny; ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. W tym kontekście poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania wymaga bardzo często łamania obowiązujących zasad, modeli czy też koncepcji, jak również wymaga twórczego podejścia, wyobraźni oraz poczucia realizmu. Najważniejszym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się być zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzeniu nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności oraz chaotyczności zdarzeń. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidzianych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania. Fundamentem takiego potencjału organizacyjnego jest kapitał społeczny. Organizacja jest bowiem przede wszystkim zbiorem ludzi, których zachowania są sprawą podstawową dla efektywnego działania. Większość tych zachowań jest konsekwencją tego, co znajduje się w ludzkich umysłach.

Słowa kluczowe: globalizacja, chaos, złożoność, konkurencyjność, organizacja, paradygmat, zarządzanie

W świecie gwałtownych, eksplozywnych zmian przedsiębiorstwa muszą stworzyć porównywalnie dynamiczne organizacje, które zdobywają klientów, pracowników i partnerów strategicznych w pogoni za związkami, produktami, środowiskiem pracy.

Tom Peters

Wstęp

Procesy globalizacji oraz wzrost konkurencyjności zmuszają przedsiębiorstwa do zrewidowania dotychczasowych koncepcji działania. Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny; ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. Realia biznesowe szybko weryfikują ich wartość i przydatność. Często mają one

charakter modeli intelektualnych lub też zostały wyparte przez nowe trendy.

Nauka o zarządzaniu ma już przeszło sto lat i jak każda dziedzina wiedzy podlega weryfikacji. Trudno jednoznacznie stwierdzić, w jakim stopniu globalny kryzys rzutuje na zarządzania. Niemniej nauka o zarządzaniu znalazła się w punkcie zwrotnym, wymaga swojej rewitalizacji i dostosowania do

* Dr Zbigniew Maciaszek — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University w Warszawie, e-mail: zbigniew.maciaszek@pou.pl.

wyzwał, jakie niesie burzliwy początek XXI wieku.

Poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania bardzo często wymaga łamania obowiązujących zasad, stereotypów, modeli czy też koncepcji, jak również twórczego podejścia, wyobraźni oraz poczucia realizmu. Przypomnijmy, paradygmat to przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie czy doktrynie; innymi słowy: wzorzec, model określonej rzeczywistości.

Skuteczne, to znaczy konkurencyjne przedsiębiorstwo powinno być efektywne pod względem operacyjnym, a równocześnie być kreatorem zmian i być zdolne do szybkiej adaptacji. Aby skutecznie funkcjonować na współczesnym rynku, musi wdrażać strategię umożliwiającą poruszanie się po płaszczyźnie adaptacji. Oznacza to konieczność łączenia dwóch strategii działania. Z jednej strony jest to strategia małych kroków, czyli stopniowych i ciągłych usprawnień oraz osiągania doskonałości w kluczowym obszarze działania i w obszarze swoich kluczowych kompetencji. Z drugiej strony przedsiębiorstwo powinno umieć przygotować się do zmian na rynku, na przykład technologicznych, metod konkurowania oraz zmieniających się potrzeb klientów. Oznacza to poszukiwanie nowych dróg działania, inwestowanie w alternatywne technologie, jak również wczesne identyfikowanie sygnałów rynkowych i ich szybkie wykorzystywanie. Ta opcja strategiczna wiąże się ze zdolnością do konkurowania w nowych warunkach i tworzenia nowych, długofalowych perspektyw rozwoju.

Analizując na progu XXI wieku dynamikę zmian na świecie, możemy zadać pytanie: jakie procesy i wyznaczniki determinują teraźniejszość i przyszłość gospodarki światowej i polskiej? Niewątpliwie jest to globalizacja i neoliberalizm.

Można zaryzykować stwierdzenie, że nie da się zrozumieć współczesnego świata, nie rozumiejąc złożonej problematyki globalizacji. Wprawdzie to trudne zadanie, jest ona bowiem swoistą mozaiką trendów, zdarzeń i opinii, obejmującą całe spektrum spraw: politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, ekologicznych, religijnych, kulturowych i obyczajowych. Jednak procesy globalizacyjne są możliwe do identyfikacji i dają się ująć w pewne racjonalne kategorie.

Pojęcie „globalizacja” jest stosunkowo nowe, a zarazem wieloznaczne (choćby przyjmując się, że samo zjawisko jest starsze). Pojawiło się na początku lat 90., a nabrało szczególnego znaczenia na przełomie ubiegłego i obecnego wieku po fali protestów antyglobalistów w Seattle, Davos i Genewie.

Mimo że w przeszłości zachodziły procesy o zasięgu globalnym, to jednak nie na taką skalę jak obecnie. Według ekspertów, globalizacja to największy trend cywilizacyjnej transformacji, który będzie kształtował nasze życie przez nadchodzące dziesięciolecie. Jest to trend, który dotyczy nie tylko aspektów ekonomicznych, ale również politycznych, kulturowych i religijnych. Globalizacja to wielka światowa przemiana!

Ta światowa przemiana znalazła się w fazie głębokiego kryzysu, który w mniejszym lub większym stopniu rzutuje na różne aspekty naszego życia. Im głębszy kryzys, tym bardziej radykalna i głęboka potrzeba zmiany. W istocie każdy kryzys jest wyzwaniem, przewartościowaniem obecnego stanu i początkiem nowej drogi.

Zarządzanie w czasach burzliwych

Przed laty E. Morin słusznie pisał: *„Dziś cała nasza rozczłonkowana cywilizacja znajduje się w kryzysie. Świat homogeniczny zatracił swoją spójność. Świat mate-*

rialny zatracił swój fundament”¹. Ciekawe, jak ten wybitny francuski intelektualista zdiagnozowałby współczesny świat, pełen sprzeczności i niepokoju? Świat kryzysu, ale jednocześnie nadziei i wielu niezrealizowanych możliwości.

Podstawową cechą otoczenia, w którym funkcjonują wszystkie przedsiębiorstwa, jest stan jego zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności. Wyrazem niepewności jest ograniczenie zdolności przewidywania. Niepewność nie daje się wyprowadzić z rachunku prawdopodobieństwa ani z danych statystycznych. Okres, w którym żyjemy, podważa ideę przewidywalnego ładu i zmiany możliwej do kontrolowania i opanowania.

Z kolei złożoność określa się różnorodnością współdziałających ze sobą elementów. W otoczeniu powstaje jako efekt zagęszczenia wzajemnych sprzężeń, zróżnicowanie istotnych składowych, niejednoznacznych połączeń oraz przejściowych układów. Złożoność jest źródłem frustracji, ponieważ pozbawia człowieka zdolności rozumienia i hamowania jego otoczenia. Kryzys nieodłącznie wiąże się ze wzrostem złożoności. Jak słusznie pisze J. Attali: „Kryzys jest niemal permanentnym stanem społeczeństw zmierzających do wciąż zmieniającego się systemu wartości”². Należy dodać, że jest to stan społeczeństwa i świata, w którym żyjemy. Złożoność powiązana jest ze znacznym wzrostem sprzężeń zwrotnych z czynnikami w globalnym otoczeniu.

Jak twierdzą M. Albert i J. Boissonnat: „Weszliśmy w <trzydziestolecie niepokoju>, w okres cechujący się dziedzictwem szoków, kryzysów, kluczenia, pociągający za sobą sprzężenia zwrotne i wzrost skali odreagowania. Przenoszą się one od cen na środki konsumpcji aż do cen ropy naftowej, od kursu walutowego do stopy procentowej, przy narastającej niespójności i nieodporności, które

mogą w każdej chwili wywołać zjawisko nazwane przez Ilię Prigogina (belgijski laureat nagrody Nobla w dziedzinie chemii) efektem motyla: ruch skrzydeł motyla w Tokio spowoduje huragan w Nowym Jorku, jeżeli ten nieodczuwalny podmuch rozprzestrzeni się i wzmocni przez przypadkowe kumulowanie się sprzyjających okoliczności”³.

Zarządzanie dzisiejszymi organizacjami wiąże się z dramatycznymi wyzwaniem, jakie niesie przyszłość oraz postępujące procesy globalizacyjne. Coraz więcej osób zajmujących się teorią zarządzania oraz praktyków zdaje sobie sprawę, że zarządzanie znalazło się na rozdrożu. Oznacza to, że funkcjonujący od kilkudziesięciu lat paradygmat zarządzania coraz częściej nie sprawdza się w praktyce. Co więcej, można zaobserwować rozpad i transformację paradygmatu ery przemysłowej.

Ponad dziesięć lat temu znany teoretyk zarządzania M. Crozier wyraził opinię, że wkrótce w zarządzaniu wybuchnie rewolucja, co wynika ze skumulowania wielu zmian: globalizacji gospodarki, nowej świadomości społecznej, procesów wzrostu gospodarczego, nowej struktury zatrudnienia. Dotychczasowa logika zarządzania w dużym stopniu opiera się na technicznych prawach i zasadach zarządzania, umownie można nazwać ją paradygmatem technokratycznym. Zdaniem Croziera: „Dalszy rozwój myśli o zarządzaniu i społeczeństwie wymagać będzie nowych pomysłów na zorganizowanie stosunków społecznych”⁴. Wydaje się, że jest to nasze główne zadanie. Obywatele czy pracownicy nie mogą znajdować się na zewnątrz procesu zmian, nie mogą być traktowani przedmiotowo i instrumentalnie. Muszą partycypować w procesie zmian, co więcej, muszą być siłą sprawczą i istotą transformacji.

Jak twierdzi Crozier: „Tworzenie przyszłości, rozwój społeczeństw i organizacji — to przede wszystkim transformacja ludzi,

którzy się na nie składają, a więc mówiąc precyzyjniej — transformacji stosunków, jakie między nimi zachodzą, oraz systemów reguł gier, zasad wymiany i zwyczajów, umożliwiających im przeżycie i poprawę warunków bytu”⁵. Można jeszcze dodać, że transformacja ludzi dotyczy zmiany ich percepcji w wymiarze ekonomicznym, społecznym i politycznym, w istocie to transformacja systemów wartości, mentalności i tworzenie nowego konsensusu.

Jednakże z perspektywy XXI wieku można na podane zasady spojrzeć krytycznie i zaproponować bardziej syntetyczne i zmodyfikowane podejście. Elementy nowego paradygmatu zarządzania to głównie: teoria złożoności i chaosu, gospodarka oparta na wiedzy, organizacja ucząca się, szybka adaptacja, proces samoodnowy, kultura organizacyjna, kapitał intelektualny, struktury sieciowe, zasada subsydiarności.

Firmy prowadzą działalność po to, aby odnieść sukces, czyli uzyskać wyniki lepsze niż konkurencja. Każde przedsiębiorstwo jest swego rodzaju organizmem ekonomicznym, który w wyniku przemyślanych i dalekowzrocznych działań rozwija się, utrzymując silną pozycję konkurencyjną na rynku. W alternatywnym wariantcie przedsiębiorstwo w wyniku błędnych decyzji lub ich zaniechania traci konkurencyjną pozycję, popada w inercję i z czasem znika w rynku.

Strategia firmy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która zapewnia firmie dochodowość. Wybrany model strategiczny szczegółowo określa sposób generowania zysków zarówno obecnie, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej **przewagi konkurencyjnej**, czyli osiągnię-

cie w dłuższej perspektywie rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji.

Efektywny model strategiczny firmy jest zdeterminowany czynnikiem zmiany i koniecznością dostosowania do chaotycznego otoczenia. Myślenie jedynie w kategoriach przewagi konkurencyjnej jest więc niewystarczające. Procesy globalizacyjne i idąca z nimi w parze dynamika zmian sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą dążyć do **szybkiej adaptacji do otoczenia rynkowego**. W tym przypadku przewagę konkurencyjną oraz szybką adaptację do otoczenia rynkowego należy traktować komplementarne.

Istotę gwałtownych zmian w otoczeniu chyba najlepiej oddaje tytuł książki P. Druckera *Zarządzanie w czasach burzliwych*⁶. „Czasy burzliwe” to globalny proces transformacji na poziomie narodowym oraz ogólnosiwiatowym, obejmujący gospodarkę, modele społeczeństwa, naukę oraz systemy wartości. Początek XXI wieku nie należy do spokojnych i nic nie wskazuje, że kolejne lata będą stabilne. Jedną z pierwszych refleksji wynikającą z „czasów burzliwych” jest stwierdzenie, że wszystkie przedsiębiorstwa miały, mają lub w najbliższej perspektywie będą miały trudności z adaptacją do nowych warunków zarządzania, jakie stwarza globalizacja.

Tymczasem wielu polskich menedżerów myśli kategoriami starego paradygmatu, stosując koncepcje i modele strategiczne z lat 80., tak jakby globalizacja istniała wszędzie, tylko nie w Polsce. Świat stał się globalną wioską. Powszechna współzależność spowodowała zmniejszenie odporności na zmiany wszystkich partnerów i jednocześnie wzrost ryzyka. **Niepewność i ryzyko we współczesnej gospodarce sukcesywnie rosną. Dlatego nowy paradygmat zarządzania powinien dostarczać intelektualnych narzędzi i modeli, aby te czynniki minimalizować.**

Nowy paradygmat zarządzania

Termin „paradygmat” został spopularyzowany przez historyka nauki Thomasa Samuela Kuhna w książce *Struktura rewolucji naukowych*⁷. Przypomnijmy: paradygmat to przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, doktrynie itp. Innymi słowy, to wzorzec, intelektualny model określonej rzeczywistości, w naszym przypadku — rzeczywistości ekonomicznej podlegającej procesom globalizacyjnym. Należy dodać, że paradygmat ten ulega gwałtownej przemianie.

Paradygmat — w rozumieniu wprowadzonym przez Kuhna — to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy nauki. Teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje, przynajmniej do czasu, kiedy paradygmat jest twórczy poznawczy — tzn. za jego pomocą można tworzyć szczegółowe teorie⁸. Jak twierdzi Drucker: „Podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, takich jak na przykład zarządzanie”⁹.

Zarządzanie, podobnie jak każda dziedzina ludzkiej aktywności, podlega transformacji, nowy paradygmat zarządzania wypiera stary. Zmianę paradygmatu widzimy w obszarze fizyki, biologii, sztuki. Istota problemu dotyczy uchwycenia istoty zmian, jej przyczyny oraz podążanie z trendem.

W istocie napięcie między tradycją a nowoczesnością, starym a nowym sposobem postrzegania rzeczywistości zostaje wpisane w obraz nauki jako jej cecha immanentna. Burzliwa historia gospodarcza lat 70., 80. i 90. spowodowała duży wzrost zainteresowania czynnikami, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Zmiany zachodzą tak szybko, że możliwości starych modeli (paradygmatów) i obowiązujących zasad okazały się dużo mniejsze, aniżeli sądzono.

Procesy globalizacji oraz wzrost konkurencyjności stawiają nowe wyzwania

i zmuszają przedsiębiorstwa do zrewidowania dotychczasowych koncepcji działania. W sytuacji, gdy konieczna jest nowa wiedza, która musi zastąpić starą, już bezużyteczną na progu XXI wieku, obserwuje się powstawanie nowych koncepcji, modeli i pojęć. Zwłaszcza ostatnie 20 lat XX wieku przyniosło wiele nowych teorii i koncepcji, że wymienimy tylko: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), *Reengineering*, *Six Sigma* czy zarządzanie procesowe.

Można przyjąć, że podstawą gospodarki rynkowej jest połączenie dwóch zasad: tworzenia wartości dla klienta oraz tworzenie i wykorzystanie zasobów w racjonalny sposób. Dlatego też, niezależnie od szkoły teoretycznej, każdy nowy paradygmat zarządzania musi uwzględniać te dwie kwestie.

Każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał. Pomocne są w tym różne koncepcje i metody zarządzania. Poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania to poszukiwanie nowego modelu zarządzania, który zapewni firmie przetrwanie i skuteczne konkurowanie. Poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania nie jest ściśle określoną drogą do osiągnięcia określonego celu, jest natomiast dynamicznym procesem transformacji, jaki zachodzi w dzisiejszym świecie, świecie niepewności i złożoności.

Współczesna gospodarka przypomina substancję chemiczną, w której konfiguracje atomów nieustannie przekształcają się w nową strukturę. W ślad za tym procesem muszą się skutecznie zmieniać koncepcje zarządzania, których ogólne ramy i zasady są określane i kształtowane przez teoretyków zarządzania: Druckera, Petersa, Portera, G. Hamela, i firmy doradcze — McKinsey czy Boston Consulting Group.

Wymagania wobec menedżerów ciągle się zwiększają. Sytuacje, które stają się coraz bardziej kompleksowe, wielowymiarowe i odwzorowują coraz krótsze cykle produkcyjne i innowacyjne, rosnącą szybciej konkurencją na rynkach, zwiększającą się globalizacją i niezliczoną ilość czynników wywierających na nie wpływ, nie dają się już opanować tradycyjnymi metodami. **Zarządzanie całościowe** (systemowe, holistyczne), którego celem jest sprzężenie wszystkich działań przedsiębiorstwa i lepsza jego integracja z otoczeniem, stwarza możliwość sprostania nowym wyzwaniom. Myślenie i zarządzanie systemowe zostało nazwane przez Petera Senge'a piątą dyscypliną¹⁰.

Znane klasyczne koncepcje i modele strategiczne zawiodą w świecie globalnej konkurencji, dlatego konieczna jest weryfikacja rozwiązań strategicznych oraz modelu funkcjonowania firmy. Nowemu spojrzeniu na strategię musi towarzyszyć nowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji w „czasach burzliwych”.

W procesie globalizacji w zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa mają i — w najbliższej przyszłości — będą miały trudności w dostosowaniu się do nowych warunków zarządzania. Te, które nie sprostają wyzwaniom, znikną z rynku.

Każdy menedżer zarządzający przedsiębiorstwem musi rozumieć współczesne modele i koncepcje zarządzania. Musi mieć do nich krytyczny stosunek, to znaczy rozstrzygnąć, które niosą obiektywną korzyść w polskich warunkach. W dobie przejścia do gospodarki postindustrialnej szczególnego znaczenia nabiera tworzenie i wykorzystanie kapitału intelektualnego. Waga kapitału intelektualnego (kapitału wiedzy) była — zarówno w teorii, jak i praktyce — dostrzegana już od dawna. W wielu firmach koncepcja kapitału intelektualnego

jest podstawową strategiczną orientacją zarządzania. Zdaniem ekspertów ta koncepcja jest fundamentem nowego paradygmatu zarządzania.

Ale co powoduje przewartościowanie zasad teoretycznych i praktyki zarządzania. Jakie są trendy zmian? Można zaryzykować twierdzenie, że jesteśmy świadkami zmiany podstawowego paradygmatu nauki i zarządzania. Oznacza to myślenie kategoriami **systemów samoorganizujących się i samoadaptujących**.

Główne trendy współczesnego zarządzania

Początki naukowego zarządzania datuje się na rok 1911, kiedy to Frederick Taylor wydał fundamentalne dzieło *The Principles of Scientific Management*. Przez trzydzieści lat (1945-1975) Taiichi Ohno, zatrudniony w firmie Toyota, wdrażał i doskonalił wiele pomysłów składających się na system *just-in-time* (JIT), kart *kanban* (integralna część systemu JIT), szybkich zmian ustawienia maszyn, koncepcji defektów i zero defektów. Koncepcje te stały się podwaliną współczesnego zarządzania i są stosowane w wielu firmach na całym świecie¹¹.

Japoński przemysł po II wojnie światowej korzystał z wiedzy amerykańskich ekspertów, W. Edwarda Deminga oraz Josepha M. Jurana, na temat jakości produktów i procesów. Okazały się one niezbędne do sprawnego funkcjonowania systemu *just-in-time*. Japończycy jako pierwsi wprowadzili wymyśloną przez J. Jurana koncepcję kompleksowego zarządzania jakością (TQM), którą nazwali angielskim mianem *Company Wide Quality Management*.

Zachodnie przedsiębiorstwa samochodowe dopiero na początku lat 80. zaczęły rozumieć i wdrażać system *just-in-time*. Jego adaptacja trwa do dzisiaj. Również dopiero na początku lat 80. zachodnie przed-

siębiorstwa, zwłaszcza amerykańskie, zainteresowały się koncepcjami TQM i zaczęły je wdrażać. Aby docenić firmy i organizacje za osiągnięcia w tej dziedzinie amerykański Kongres ustanowił nagrodę Malcolm Baldrige National Quality Award¹².

W 1993 roku ukazała się głośna książka Michaela Hammera i Jamesa Champiego *Reengineering the corporation: a Manifesto for business revolution*. Autorzy przedstawili kontrowersyjną koncepcję, w jaki sposób obniżyć koszty i skrócić czas operacji poprzez radykalne przeprojektowanie procesów zachodzących w firmie. *Reengineering* wykreaował nowy trend zarządzania — **zarządzanie procesowe organizacją**¹³.

Jak twierdzą John Micklethwait i Adrian Wooldridge, redaktorzy magazynu „The Economist” i autorzy książki *Szamani zarządzania*¹⁴, światem biznesu zawładnęły różne mody zarządzania. Słynni guru zarządzania, znane firmy doradcze, profesorowie — wszyscy oni są współczesnymi szamanami. Jak wynika z badań, 72% menedżerów uważa, że sukces jest skutkiem zastosowania właściwych narzędzi zarządzania, a jednocześnie że skuteczność tych narzędzi jest mocno przeszacowana. Od czasu opublikowania książki *In Search of Excellence* („W poszukiwaniu doskonałości”) przez Petersa oraz Watermana¹⁵, która stała się Biblią amerykańskich menedżerów, firmy wciąż poszukują nowych modnych rozwiązań i koncepcji zarządzania.

W czasach globalizacji coraz rzadziej sprawdza się logiczny schemat działania w procesie strategicznego zarządzania: **intencja (zamiar) — plan — realizacja**. Coraz częściej mamy do czynienia ze strategią według H. Mintzberga jako procesem ewolucyjnym. Takie podejście to strategia wyłaniająca. Tę opcję dobrze ilustruje definicja strategii sformułowana przez R. Stacey’a: „Strategia jest porządkiem, który

wyłania się z chaosu”¹⁶. Stacey nawiązuje w niej do teorii chaosu i jej podstawowego paradygmatu. Chaos nie jest przysłowio- wym bałaganem, lecz jest nieregularnym wzorcem zachowań, stworzonym przez nieliniowe prawa sprzężenia zwrotnego, wspólne dla świata przyrody i dla ludzkich społeczności. Stacey twierdzi, że w strategii jest to proces samoorganizacji, w którym powstaje agenda: „[...] nowe, strategiczne kierunki mogą tylko wyłaniać się przez spontaniczne, samoorganizujące się procesy polityczne i uczenia się”¹⁷.

James Collins oraz Jerry Porras w książce *Wizjonerskie organizacje*¹⁸ pokazują, co stoi za sukcesem najbardziej podziwianych i skutecznych firm. Otóż w tych firmach istnieje olbrzymia chęć — i możliwość — ciągłego jednoczesnego realizowania dwóch przeciwstawnych celów: stabilizacji i odnowy. Całościowy obraz i szczegóły, kreatywność i racjonalna analiza — to właśnie harmonijna współpraca tych sił, zdaniem autorów, przyczynia się do powstania niezwyklej organizacji i skutecznej strategii. „Wizjonerskie organizacje” powinny **zachować nadrzędne wartości i nadrzędny cel oraz zmieniać kulturowe i operacyjne procedury, a także metody działania; konkretne cele i strategię**¹⁹.

W tym miejscu należy przytoczyć opinie kilku największych ekspertów zarządzania na temat czynników decydujących o skutecznym zarządzaniu i konkurowaniu:

- Peter Drucker uważa, że szeroko pojęta innowacyjność jest podstawą współczesnej konkurencyjności i powinna znaleźć się w centrum każdego przedsiębiorstwa. „Innowacyjność jest podstawową umiejętnością nowoczesnego konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Musi ona być ustawiona w sercu każdej organizacji na samym początku, by stale pielegnować poprzez in-

westyje i wspieranie przez kierownictwo; musi być systematycznie przekształcana w wartość przedsiębiorstwa²⁰.

- Dee Hook postuluje zmianę dotychczasowej formy organizacji i stworzenie organizacji szybko reagującej na zmiany. *„Jesteśmy obecnie w erze niepowodzeń instytucjonalnych, gdzie stary system wartości i tradycyjne formy organizacji już się nie sprawdzają. Teraz potrzebujemy zorganizowanych chaotycznych organizacji (chaordic — organized chaotic), które cenią prędkość, elastyczność i adaptacyjność”²¹.*
- Andrew Grove — współzałożyciel i wieloletni prezes Intel Corporation oraz autor głośnej książki *Only the Paranoid Survive* — uważa, że przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które są zdolne są do ciągłej konfrontacji, podważania przyjętych założeń i standardów. *„Przedsiębiorstwa muszą być wyczulone — do granic paranoi — na nagłe katagoryczne transformacje spowodowane technologią, które zagrażą nie tylko ich produktom, ale samemu sposobowi prowadzenia biznesu”²².*
- Guru zarządzania Tom Peters, autor klasycznej już pozycji *W poszukiwaniu doskonałości (In Search of Excellence)*, uważa, że żyjemy w świecie dynamicznych zmian, które wymagają nowego typu organizacji. *„W świecie gwałtownych, a nawet eksplozywnych zmian przedsiębiorstwa muszą stworzyć porównywalnie dynamiczne organizacje, które zdobywają klientów, pracowników i partnerów strategicznych w pogoni za związkami, produktami środowiskiem pracy”²³.*
- James Collins i Jerry Porras w książce *Wizjonerskie organizacje* przedstawiają zasady skutecznego konkurowania w nowej gospodarce XXI wieku. *„Starsze, okrzepnięte przedsiębiorstwa mogą nie tylko znaleźć miejsce w nowej gospodarce, ale również przewodzić w niej, o ile stwo-*

rzyły silną korporacyjną filozofią opartą na historii i legendach przedsiębiorstwa, która jest używana, by wpajać każdemu pracownikowi model zachowania zgodny z tą filozofią”²⁴.

- Michael Porter z Harvard University wzywa, by inaczej spojrzeć na zarządzanie strategiczne. *„Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest funkcją siły, energii i kompetencji jego dostawców, klientów, obecnych konkurentów oraz potencjalnych konkurentów — do ostatnich włączając najgroźniejszych — nieoczekiwanych konkurentów z kompletnie odmiennych branż, oferujących nowe kategorie substytucyjnych produktów”²⁵.*
- Gary Hamel — który znalazł się na liście 25 najbardziej wpływowych myślicieli biznesowych XX wieku, obok Henry’ego Forda i Billa Gatesa — jest zwolennikiem rewolucyjnych zmian we współczesnym zarządzaniu. *„Zarządzanie jest przestarzałe. Jest jak silnik spalinowy, którego technologia przestała się rozwijać. I bardzo niedobrze, że tak się stało. Dlaczego? Ponieważ zarządzanie — zdolność kierowania zasobami, wytyczania planów, programowania pracy i mobilizacji wysiłku — ma szczególne znaczenie dla osiągnięcia ludzkich celów. Jeśli nie jest tak efektywne, jak mogłoby lub powinno być, tracimy wszyscy. Tym, co ostatecznie ogranicza produktywność twojej organizacji nie jest jej model operacyjny czy biznesowy, lecz właśnie model zarządzania. Moim zadaniem jest dopomóc ci stać się pionierem zarządzania XXI wieku i wyposażyć cię w narzędzia, dzięki którym wynajdziesz na nowo zasady, procesy i techniki zarządzania epoki postmodernizmu. Będę cię przekonywać, że tylko innowacja zarządzania dysponuje unikatową zdolnością wytworzenia długofalowej przewagi konkurencyjnej twojej firmy, i wskaże drogę,*

którą musisz przejść, żeby najpierw sobie wyobrazić, a następnie wynaleźć przeszłość zarządzania”²⁶.

- Michael Hammer współtwórca koncepcji radykalnego przeprojektowania procesów (*reengineeringu*) zaleca odrzucenie starych reguł zarządzania i stworzenie gospodarki ukierunkowanej na klienta. „Krótko mówiąc, gramy teraz w co innego, a ci, którzy trzymają się starych reguł i strategii, są skazani na klęskę. Gospodarka klienta to nowa gra, ale nie wiąże się ona z utratą nadziei. Niektóre przedsiębiorstwa uczą się odnosić sukcesy w tych nowych warunkach. Firmy te piszą reguły do nowej gry. Wyróżniają się prowadzeniem działalności z myślą o kliencie, a nie o sobie”²⁷.
- W. Chan i Renee Mauborgne, autorzy bestsellera „Strategia błękitnego oceanu”, przedstawiają nowe zasady zarządzania strategicznego. Zdaniem autorów kamieniem węgielnym nowej strategii powinna być kreatywność i innowacyjność. „To, co zawsze oddzielało zwycięzców od przegranych w tworzeniu błękitnych oceanów, to podejście do strategii. Firmy uwięzione w czerwonym oceanie reprezentowały podejście konwencjonalne, wyścig w zwalczaniu konkurencji przez budowę pozycji obronnej w istniejącym porządku branży. To zaskakujące, ale twórcy błękitnych oceanów nie porównują się z konkurencją za pomocą zestawu jakiś wskaźników (*benchmark*). Zamiast tego posługują się inną logiką strategiczną, którą nazywamy *innowacją w dziedzinie wartości* lub *krótko innowacją wartości*. *Innowacja wartości* jest kamieniem węgielnym strategii błękitnego oceanu”²⁸.

Jakie wnioski można wyciągnąć z cytowanych opinii? Wszyscy znani teoretycy w mniejszym lub większym stopniu postu-

lują zmiany zasad dotychczasowego modelu zarządzania. Powinny one dotyczyć zasad funkcjonowania samej organizacji i wyznaczać nowe kierunki strategicznego rozwoju.

Zdaniem Stuarta Kauffmana (z Instytutu Badań nad Złożonością w Santa Fe w Stanach Zjednoczonych, zdobywcy Genius Award, nagrody przyznawanej przez fundację MacArthura), **organizacja to system zdolny do reprodukowania się i realizowania kompletnych cykli pracy**²⁹. Należy to rozumieć jako ukierunkowane wydatki energii przekształcające materię tak, aby efekt był korzystny dla celów systemu (pozyskanie zasobów — przekształcenie — efekt w postaci produktu). Organizacja powinna również umieć tworzyć mechanizmy przyspieszające proces pracy i kierować oszczędzoną w ten sposób energią na rozwój. Kluczową rolę odgrywa **samoorganizacja systemu**, która służy optymalnemu powiązaniu energii, materii i informacji oraz ograniczeniu entropii³⁰.

Samoorganizacja systemu najsprawniej przebiega na **krawędzi chaosu**. **Chaos** różni się od porządku większą liczbą kombinacji elementów i dużą dynamiką zmian. W stanie chaosu ilość kombinacji jest tak duża i zmienna, że nie można przewidzieć funkcjonowania całości, mimo że pojedyncze, wyizolowane działania mają charakter deterministyczny. W stanie porządku strumień nieprzewidywanych czynników i efektów zewnętrznych jest mniejszy niż w stanie chaosu³¹.

Osiemnaście miesięcy po opublikowaniu listy doskonałych przedsiębiorstw przez Petersa i Watermana (*In Search of Excellence*) jedna trzecia z nich wypadła z listy. Badania wykazały, że większość nie zareagowała w odpowiedni sposób i odpowiednio szybko na zmiany zachodzące

w otoczeniu, czyli nie były w stanie zaadaptować się do nowego otoczenia³².

Adepci teorii chaosu twierdzą, że udało im się odsłonić główną przyczynę przypadkowości i niedokładności świata. Ich zdaniem bierze się ona ze zjawiska nielinowości. **Nieliniowość oznacza, że skutek nie jest proporcjonalny do wywołującej go przyczyny.** Wyznawcy tej teorii zaprzeczają twierdzeniu, że symetryczny rozkład normalny stanowi opis rzeczywistości.

Jeden z rzeczników teorii chaosu Dimitris Chorafas opisuje chaos jako: „[...] rozłożoną w czasie ewolucję, której kierunek w ogromnym stopniu zależy od warunków początkowych”³³. Najbardziej spektakularnym przykładem zaczerpniętym z tej koncepcji jest trzepot skrzydeł motyla na Hawajach będący przyczyną huraganu na Karaibach. Według Chorafasa teoretycy chaosu widzą świat „w stanie podlegającym chwiejności i różnego rodzaju zawirowaniom”³⁴. Jest to świat, w którym przypadki odchylenia od normy nie rozkładają się symetrycznie po obu stronach średniej, tak jak to wynika z rozkładu normalnego Gaussa. Z teorii chaosu wynikają daleko idące implikacje. Według Chorafasa: „Cechą charakterystyczną chaotycznych szeregów czasowych [...] jest to, że dokładność prognoz zmniejsza się z upływem czasu”³⁵.

Postęp, jaki dokonał się w technologii symulacji komputerowych, umożliwia tworzenie modeli takich procesów, często prowadząc do wyników, których nie sposób było przewidzieć na podstawie danych wyjściowych. Najbardziej interesujące symulacje pokazują możliwość uczenia się na podstawie doświadczeń oraz rozwijanie i wykorzystanie umiejętności pozwalających rozwiązać problem. Procesy te nie były wcześniej zaprogramowane przez ludzi. Większość tych badań wykonuje się

w ośrodku naukowym w Nowym Meksyku — Instytucie Santa Fe. Prace tego instytutu opisał Mitchell Waldrop w książce *Complexity* („Złożoność”). Waldrop twierdzi, że grupa ta „wykuwa pierwsze rozwiązania alternatywne dla linearnego, redukcjonistycznego sposobu myślenia, który całkowicie zdominował naukę od czasów Newtona. Zespół ten dotarł na tyle daleko, by zając się problemami współczesnego świata”³⁶.

Porządek różni się od chaosu mniejszą liczbą kombinacji i współzależności różnych elementów. W chaosie jest ona tak olbrzymia i zmienna, że nie można przewidzieć funkcjonowania całości, mimo że pojedyncze działania, rozpatrywane w izolacji, mają charakter deterministyczny. W sytuacji porządku strumień nieprzewidzianych efektów zewnętrznych, szoków i zawirowań jest mniejszy niż w chaosie. Tam wrażliwość na bodźce jest niewspółmierna do ich wagi, a dynamika skutków potężna ze względu na brak oporu trwałych struktur. Porządek cechuje się też rosnącą harmonią i zbieżnością procesów, a chaos — ich rosnącą dekoncentracją oraz zanikaniem systemowości³⁷.

Według tradycyjnych teorii zarządzania to, co duże, jest dobre. W tym kontekście łatwo zdefiniować korzyści wynikające z wielkości firmy i dążenie dużych korporacji do fuzji i przejęć, np. tak zwane korzyści skali. Dlaczego jednak dużym firmom tak trudno stawiać czoło małym konkurentom?

Małemu systemowi składającemu się z kilku elementów trudno dostosować się do zmiennych warunków — liczba sytuacji, jakie mogą się pojawić, jest znacznie większa od liczby stanów, w jakich może on działać. W miarę wzrostu systemu jego pole manewru staje się większe. Istnieje jednak pewien punkt, poza którym zdolność do adaptacji gwałtownie spada. Dzieje się tak, gdy zależność między elementami systemu

jest tak duża, że nawet niewielka zmiana w jednym miejscu odbija się na innych częściach układanki. W ten sposób system w miarę wzrostu staje się coraz bardziej zachowawczy.

Firma analizuje swoją pozycję w otoczeniu oraz zachodzące wokół zmiany, a następnie przewiduje prawdopodobne skutki tych zmian. Takie podejście opiera się na trzech założeniach:

1. struktura branży jest dobrze znana;
2. przychody z poszerzania działalności są coraz mniejsze;
3. wszystkie firmy zachowują się racjonalnie.

Dzisiejszy świat charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, które mają charakter przypadkowy i trudny do przewidzenia. Wobec tego można postawić pytanie, co stanie się gdy:

1. szybki rozwój technologiczny i nowe sposoby prowadzenia biznesu sprawiają, że koszty produkcji i preferencje konsumenta staną się nieprzewidywalne,
2. zamiast malejących przychodów widać nieustannie rosnące przychody (np. każdy program przeszukujący Netscape podnosi wartość sieci WWW i w ten sposób przynosi coraz większy przychód),
3. firmy nie mają dostępu do pełnej informacji, albo interpretują tę samą informację na różne sposoby?

Poszukiwanie nowego paradygmatu strategicznego — przewaga konkurencyjna czy szybka adaptacja

Skokowy charakter zmian oraz istnienie sprzężeń zwrotnych mają istotne znaczenie dla planowania i zarządzania strategicznego. W takich warunkach klasyczne koncepcje i modele strategiczne stają się mało skuteczne. Trudno bowiem przewidzieć, kiedy nastąpią zmiany, jaka

będzie ich skala i w jakim kierunku podążą. Trudno również na podstawie aktualnej analizy struktury branży i historycznych trendów rynkowych określić, jak będzie ona wyglądała za kilka lat. Zależność przyszłości od małych zdarzeń powoduje, że trudno w danej chwili zidentyfikować, jakie działania są takimi właśnie momentami przełomowymi. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowego paradygmatu planowania i zarządzania uwzględniając te ograniczenia.

Zarządzanie strategiczne będzie ulegać istotnym modyfikacjom. Założenie o linearności zdarzeń oraz ścisłych i przejrzystych związkach przyczynowo-skutkowych wywiera znaczny wpływ na sposób określania celów i modeli działania firm. Systemy złożone są dynamicznymi układami ulegającymi ciągłym zmianom. Podlegają ciągłemu procesowi ewolucji i adaptacji. Proces ten dotyczy również rynków i organizacji. Zrozumienie istoty ewolucji takiego systemu może mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które chce utrzymać się na rynku i odnieść sukces. Aby lepiej zrozumieć procesy ewolucji złożonych systemów, dobrze poszukać analogii do systemów biologicznych. Niektóre współczesne badania naukowe wykazują, że procesy ewolucji organizmów nie zachodzą w sposób ciągły, lecz są serią gwałtownych erupcji różnych gatunków, czyli drgającymi stanami równowagi. Systemy biologiczne jako złożone systemy samoadaptujące się są układem dynamicznym, który nigdy nie egzystuje w układzie stabilnym, lecz w sposób naturalny dąży do chwiejnego stanu krytycznego. Stąd też nasuwa się ogólny wniosek, że ewolucja nie zachodzi stopniowo, ale skokami, z długimi okresami równowagi, przerywanymi gwałtownymi, rewolucyjnymi zmianami.

Tabela 1. Różne modele zarządzania strategicznego

	Struktura przemysłu „pięć sił Portera”	Kluczowe kompetencje	Teoria gier	Konkurencja na krawędzi chaosu
Założenia	Stabilna struktura przemysłu	Firma jako zbiór kompetencji	Przemysł jako dynamiczny oligopol	Przemysł, w którym zachodzą szybkie i nieprzewidywalne zmiany
Cel	Możliwa do obrony pozycja	Trwała przewaga	Tymczasowa przewaga	Ciągły napływ przewag
Czynnik determinujący wyniki	Struktura przemysłu	Unikalne kompetencje firmy	Odpowiednie ruchy	Zdolność do zmian
Strategia	Wybrać sektor, pozycję strategiczną i dostosować organizację	Stworzyć wizję, zbudować i wykorzystać kompetencje do realizacji tej wizji	Dokonać właściwych ruchów konkurencyjnych i kooperacyjnych	Kształtowanie częściowo spójnej strategii na krawędzi chaosu
Efekt	Zysk	Długoterminowa dominacja	Krótkoterminowa wygrana	Ciągła odnowa

Źródło: S. Brown, K. Eisenhard, *Competing on the Edge Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Teoria systemów złożonych oraz analiza mechanizmów rządzących procesami ewolucji żywych organizmów oraz innych złożonych systemów, jak zaawansowane technologie i społeczeństwa, pozwala sformułować wniosek, że procesy te przebiegają w podobny sposób również na różnych rynkach. Współczesne rynki charakteryzują się drgającym systemem równowagi, kiedy po okresach dynamicznych zmian następują okresy stabilnej ewolucji. Różnią się jedynie częstością zmian. Na wielu rynkach okresy stabilnego rozwoju są relatywnie długie, dlatego też rynki te w dużym stopniu odpowiadają klasycznemu podejściu mikroekonomicznemu³⁸.

Przewaga konkurencyjna — filar tradycyjnych strategii zarządzania — jest coraz trudniejsza do utrzymania. Sukces odnosi natomiast te firmy, którym udaje się zmieniać pozycje tak często, by zawsze być

krok przed innymi. Wiele współczesnych rynków zachowuje się jak złożone systemy samoadaptujące się, dlatego również polscy menedżerowie powinni dostosować się do nowych wyzwań, których klasyczne teorie makroekonomiczne ani teorie zarządzania nie są w stanie precyzyjnie wyjaśnić i rozwiązać.

Tradycyjne koncepcje zarządzania strategicznego w dużym stopniu opierają się na neoklasycznej teorii mikroekonomii. Modele analityczne, aspekt przewagi konkurencyjnej i sam proces planowania strategicznego są powiązane z teoriami na temat struktur przemysłów i ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Dotyczy to takich modeli, jak analiza SWOT, macierz BCG, model pięciu sił Portera czy koncepcje planowania strategicznego Chandlera i Ansoffa (zob. tabela 1).

Zdaniem Portera, **dochodowość przedsiębiorstwa jest determinowana przez strukturę przemysłu i pozycję firmy w tej strukturze**. Podobnie inne tradycyjne koncepcje opierają się na analizie środowiska oraz określaniu szans i zagrożeń³⁹. Porter zakłada, że przemysł jest rynkiem zbudowanym z grup niezależnych graczy (dostawcy, odbiorcy, konkurenci w modelu pięciu sił Portera), na którym poziom niepewności jest relatywnie niski, reakcje konkurentów są zdeterminowane ich pozycją w sektorze i w miarę łatwe do przewidzenia. Teorie te wynikają z założenia o dążeniu organizacji do równowagi, sprawdzają się w stabilnym otoczeniu, które charakteryzuje się niewielkim poziomem zmienności i niepewności. W warunkach nieciągłości zmian, niepewności i wzrostu ryzyka tego typu podejście staje się jednak niewystarczające. Klasyczne teorie strategiczne nie pozwalają na określenie i przygotowanie się do działań na rynku w przyszłości. Generalnie biorąc, opierają się na prostych modelach analitycznych.

Z założeń tych wynikają określone teorie strategiczne, jak koncentracja na kluczowych segmentach działania i kluczowych kompetencjach, które pozwalają na maksymalizowanie efektywności operacyjnej. Tego typu opcje są skuteczne w okresach stabilnego i zrównoważonego rozwoju, które występują między okresami drgań (zawirowań) na rynku. Obecnie jednak konieczne są teorie zapewniające większą elastyczność organizacyjną, zdolność do innowacji i szybkiej adaptacji. Widać wyraźne przesunięcie akcentów z analizy obecnej struktury przemysłu na planowanie scenariuszowe i analizę różnych opcji strategicznych.

Nowe koncepcje są etapem pośrednim między podejściem strukturalnym, statycznym w zarządzaniu strategicznym (m.in.

koncepcje Portera) a dynamicznego, interakcyjnego, ukierunkowanym na procesy, ludzi i kluczowe zasoby. C. Bartlett i S. Ghoshal, w serii artykułów opublikowanych w „Harvard Business Review”⁴⁰, akcentują konieczność porzucenia tradycyjnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem opartej na trójce: **strategia-struktura-systemy** na rzecz koncepcji: **cel-procesy-ludzie**. Do koncepcji tych należą prace G. Hamela i C. Prahalada dotyczące kluczowych kompetencji firmy (*core competence*)⁴¹, idee G. Stalka, J. Champiego i M. Hamera⁴² odnoszące się do reengineeringu i konkutowania w oparciu o czas oraz organizacji wirtualnej i horyzontalnej [F. Ostroff i D. Smith]⁴³.

Teoria złożoności, tj. złożonych systemów samoadaptujących się, jest koncepcją, która odpowiada nowym wyzwaniom. Jej zastosowanie w zarządzaniu strategicznym umożliwi transformację rozważań teoretycznych i praktycznych rozwiązań dla firm. Teoria złożoności nadal jednak jest bardzo młodą dyscypliną wiedzy, aczkolwiek rozwijającą się bardzo dynamicznie.

D. Levy w artykule *Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications*⁴⁴ sformułował kilka wniosków, jakie dla zarządzania strategicznego wynikają z teorii systemów złożonych:

- **Długoterminowe planowanie jest bardzo utrudnione.** Chaotyczność systemów i otoczenia, pozytywne sprzężenie zwrotne, zależność zdarzeń powodują, że trudno przewidzieć rozwój rynku i zachowanie graczy rynkowych.
- **Dramatyczne zmiany mogą się pojawić nieoczekiwanie.** W sytuacji, gdy nie ma możliwości przewidywania zmian rynkowych, konieczne jest stworzenie odpowiedniego mechanizmu reagowania na nie, natomiast klasyczne teorie stra-

tegiczne nie dostarczają wystarczających odpowiedzi.

- **Przemysł nie zdąży do jednego stanu równowagi**, dlatego jedna strategia, której celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej przy założeniu określonego końcowego lub długoterminowego stanu otoczenia, nie zapewni długoterminowego sukcesu.

W tym przypadku, skuteczna strategia to strategia zarządzania na krawędzi chaosu, będąca odpowiednią kombinacją długich skoków i małych kroków. Firma powinna intensywnie inwestować w zdolności operacyjne, rozwijać kluczowe kompetencje w swoich obszarze biznesu, tworząc ścisłe relacje z głównymi klientami. Ta opcja pozwala osiągnąć lokalne optimum metodą małych adaptacji. Jednocześnie firma powinna poszukiwać nowych możliwości rozwoju, inwestować w nowe technologie, innowacje, kapitał ludzki, wchodzić na nowe rynki i w razie konieczności zawierać strategiczne aliance.

Ponieważ rynek jest „drgającym stanem równowagi”, czyli podlega procesowi gwałtownych zawirowań i turbulencji, ważnym elementem strategii jest ciągłe budowanie zdolności do samoodnowy. Zarządzanie na krawędzi chaosu musi równoważyć dwie sprzeczne tendencje. Nie jest dobrze dla organizacji być oporną na zmiany, ale wcale nie jest korzystne być nadmiernie na nie podatną. **Pomiędzy ekstremami statyczności i chaosu jest pole maksymalnego wykorzystania potencjału — to krawędź chaosu.** Funkcjonowanie na tym polu nie oznacza zarządzania polegającego na stopniowych zmianach, lecz coś znacznie subtelniejszego. Na krawędzi chaosu jest się równocześnie i konserwatystą, i radykałem.

Nowe formy organizacyjne

Można zaryzykować twierdzenie, że tradycyjne modele ekonomiczne oraz teorie organizacji i zarządzania w praktyce stają się mało przydatne. Pojawia się zatem problem, jakie cechy powinna mieć sprawna i skuteczna organizacja na początku XXI wieku.

Jeżeli założymy, że rynek funkcjonuje zgodnie z teorią drgającego stanu równowagi, to sprawne i skuteczne przedsiębiorstwo musi umieć konkurować w warunkach stabilnej transformacji rynku, jak również podczas rewolucyjnych zmian (drgań). Organizacje niezdolne to takich działań nie będą w stanie utrzymać pozycji konkurencyjnej i stopniowo będą eliminowane z rynku. Spośród 20 największych pod względem przychodów firm na świecie w 1972 roku jedynie 3 pozostały na tej liście 20 lat później⁴⁵. Przedsiębiorstwo, które jest w stanie sprostać wyzwaniom nowej konkurencyjności lub zmianom rynkowym, musi być z jednej strony efektywne pod względem operacyjnym, a z drugiej kreować zmiany oraz szybko się adaptować.

W każdej organizacji ścierają się dwie tendencje: adaptacyjna i konserwatywna. Pierwsza to dążenie do utrzymania istniejącego status quo, druga natomiast do wprowadzenia zmian. Na pewnym etapie organizacja osiąga punkt zwrotny, w którym istnieje tylko jedna droga rozwoju — jakkolwiek zmiana oznacza nieproporcjonalnie duży wysiłek organizacyjny w stosunku do wyników. Natomiast sama organizację zaczynają ograniczać skostniałe i sztywne procedury oraz normy.

Dla menedżerów pracujących na konkurencyjnych globalnych rynkach najważniejszym celem jest ochrona firmy przed utratą pozycji na tych rynkach. Organizm

gospodarczy ma, podobnie jak organizm biologiczny, jeden jedyny cel — przetrwać⁴⁶. Innymi słowy, główny problem współczesnych organizacji dotyczy szybkiej i efektywnej adaptacji do zmiennego i konkurencyjnego otoczenia. Można to ująć w formie aforyzmu: „*Adaptuj się lub gin*”.

Ch. Handy, jeden z bardziej wpływowych teoretyków zarządzania, przytacza wypowiedź dyrektora niemieckiej firmy, która ujmuje istotę problemu współczesnych organizacji: „*W Niemczech nasze organizacje kierowane są w znacznym stopniu przez inżynierów. Tacy ludzie podchodzą do organizacji niczym do maszyny, a więc do czegoś, co można zaprojektować, zmierzyć i kontrolować. Innymi słowy, do czegoś, czym można zarządzać. Taki system funkcjonował bez zarzutu w przeszłości, kiedy nasze przedsiębiorstwa koncentrowały się na wydajnej produkcji typowych urządzeń. Widzimy jednak, że w przyszłości organizacje będą miały inny charakter, przypominający bardziej sieci niż maszyny. Tak nam podpowiada nasz umysł, ale sercem nadal tkwimy w maszynach. Jeśli nie zmienimy naszego podejścia do organizacji, to system zacznie się chwiać, aż w końcu upadnie*”⁴⁷.

Opinia ta dotyczy nie tylko niemieckich organizacji. W tradycyjnym myśleniu na temat organizacji brakuje myślenia całościowego — systemowego, holistycznego. Jak pisze autor głośnej książki Piąta dyscyplina Peter M. Senge: „*Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznych zdjęć migawkowych. Jest to zbiór ogólnych zasad, wypracowanych w XX wieku, dotyczących tak różnych dziedzin, jak fizyka i socjologia, inżynieria i zarządzanie. Jest to również zbiór konkretnych narzędzi i technik,*

wywodzących się z dwóch nurtów: koncepcji sprzężenia zwrotnego pochodzącej z cybernetyki i teorii serwomechanizmów zapoczątkowanej w inżynierii jeszcze w XIX wieku”⁴⁸.

Istotą myślenia systemowego jest zmiana sposobu myślenia:

- widzenie wielokierunkowych wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych,
- widzenie procesów zmian, a nie statycznych zdjęć migawkowych⁴⁹.

Myślenie systemowe jest swego rodzaju antidotum na poczucie bezradności, jakie niesie złożoność świata. Jest dyscypliną uczącą patrzenia na struktury organizacyjne, które leżą u podstaw złożonych, niepewnych sytuacji i wykorzystywania zmian rynkowych dających silne, pozytywne wzmocnienie.

Jako jeden z pierwszych nową formę organizacyjną przedstawił Charles Handy, który posłużył się w tym celu symbolem Irlandii, **trójlistną koniczyną**. Według Handy’ego współczesne organizacje przypominają taką koniczynę, ponieważ składają się z trzech odrębnych, choć powiązanych ze sobą części. Pierwszy listek odpowiada zespołowi fachowców: są to ludzie, którzy dysponują całą podstawową wiedzą zgromadzoną przez organizację i są niezbędnym czynnikiem jej rozwoju. Drugi listek to kontrahenci i kooperanci, czyli specjaliści spoza organizacji. Pewne zadania zleca się na zewnątrz firmy (zasada *outsourcingu*). Wreszcie trzeci listek to elastyczni pracownicy: pracownicy zatrudnieni niepełnoetatowo lub na czas określony⁵⁰.

Handy uważa, że model organizacji w kształcie koniczyny upowszechnia się i powinien być jeszcze bardziej upowszechniany; trzeba jednak pamiętać, że każdy z listków wymaga odrębnego traktowania. Powszechnie

przyjęcie tego modelu będzie wymagało odrzucenia tradycyjnych poglądów na pracę i karierę zawodową, a coraz więcej ludzi będzie dysponowało portfelem różnych rodzajów zatrudnienia.

Jednym z najważniejszych problemów współczesnych organizacji jest zdolność do szybkiej i efektywnej adaptacji do otoczenia. Organizacja zarządzana według procesów (lub zarządzana procesowo) jest praktyczną odpowiedzią na te wyzwania. Proces to sposób, w jaki firma przekłada abstrakcyjny cel stawiania konsumenta na pierwszym miejscu na praktykę biznesową. Bez procesów przedsiębiorstwo popada w chaos wewnętrznych konfliktów i sprzeczności.

Jak pisze Michael Hamer: „*Proces to zespół zorganizowanych czynności, w których wyniku powstaje wartość dla klientów*”⁵¹. Z kolei Pierre Leroy, prezes John Deere Construction Equipment Division i Deere Power System Group, ujmuje problem procesów w sposób syntetyczny: „*Procesy to rewolucja w sposobie myślenia, która prowadzi do zmian w biznesie*”⁵². Innymi słowy, procesy reprezentują nowy sposób myślenia o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Nowy sposób myślenia, do którego nawiązuje Pierre Leroy, charakteryzuje się czterema cechami⁵³:

- po pierwsze, procesy są *teleologiczne* (od greckiego słowa *telos* oznaczającego cel albo misję; oznacza to, że istotny jest cel, a nie praca dla samej pracy;
- po drugie, procesy muszą być *ukierunkowane na klienta*; myślenie w kategoriach procesów skłania przedsiębiorstwo do działań ukierunkowanych na konsumenta i jego wartości;
- po trzecie, procesy muszą być *holistyczne*. Myślenie kategoriami procesów wykracza poza indywidualną działalność jednostek, a kieruje się w stronę myślenia

systemowego (całościowego); kluczowy cel — większa wartość dla klienta — udaje się osiągnąć, gdy pojawi się sprawnie funkcjonujący zespół współpracowników dążących do jednego celu;

- po czwarte, myślenie kategoriami procesów opiera się na przekonaniu, że sukces w biznesie zależy od dobrze zaplanowanych metod pracy; istota problemu dotyczy optymalnego wykorzystania talentów wszystkich pracowników realizujących procesy.

Reasumując, organizacja na kształt konicyny, organizacje zarządzane procesowo i struktury sieciowe mają jeden wspólny mianownik: szybko reagują na zmiany oraz szybko i efektywnie adaptują się do zmian.

Organizacje wchodzą również w fazę „starzenia się”, a wraz z nimi starzeją się sposoby myślenia i działania, procedury operacyjne, które były skuteczne w przeszłości. Organizacja skupiona jedynie na dążeniu do maksymalnego zwiększenia bieżącej efektywności operacyjnej zamyka się na otoczenie. Taki typ organizacji, efektywny pod względem operacyjnym, jest bardzo wrażliwy na atak ze strony innowacyjnego konkurenta⁵⁴. W tym miejscu należy postawić pytanie, jakie są konsekwencje rozwoju dla organizacji, które wynikają z koncepcji zarządzania na granicy chaosu?

Aby przedsiębiorstwo mogło konkurować na granicy chaosu, czyli w warunkach drgającego stanu równowagi, powinno unikać rozwoju w kierunku maksymalnej efektywności operacyjnej, ponieważ oznacza ona poważne ograniczenie zdolności do adaptacji. Jednocześnie organizacja powinna unikać drugiej skrajności — funkcjonowania w chaosie, co może prowadzić do niemożności określenia i realizacji określonej strategii. **Organizacja jest najbardziej**

skuteczna, kiedy funkcjonuje na krawędzi chaosu, czyli w momencie, w którym jako system jest w stanie równowagi pomiędzy stabilizacją a anarchią⁵⁵.

Konsekwencją takiej koncepcji zarządzania jest konieczność stworzenia mechanizmów generujących różne opcje rozwoju, jak również równoległego wdrażania i zarządzania kilkoma wariantami rozwoju.

Według Petersa i Watermana, elastyczna i szybko adaptująca się do otoczenia organizacja ewoluuje podobnie jak organizmy, dużo eksperymentuje i popełnia błędy (analogicznie do nieudanych mutacji w ewolucji), ale równocześnie szybko uczy się, wyciąga wnioski i koncentruje na najlepszych rozwiązaniach. Podobny pogląd wyrażają Collins i Porras. Badali oni funkcjonowanie kilkunastu wizjonerskich organizacji od momentu ich powstania do początku lat 90. Firmy te porównywali z innymi równie konkurencyjnymi przedsiębiorstwami z podobnych branż. Zidentyfikowali w ten sposób kilka cech charakterystycznych dla wizjonerskich firm. Należą do nich: zdolność do odnowy i samorozwoju (adaptacji) oraz ciągłe eksperymentowanie i próbowanie nowych rozwiązań⁵⁶.

Biologiczny paradygmat zarządzania

Procesy globalizacji oraz wzrost konkurencyjności wymuszają na przedsiębiorstwach zrewidowanie dotychczasowych koncepcji działania. Innymi słowy, inicjują dostosowanie dotychczasowego paradygmatu zarządzania do wyzwań współczesności. Szczególnych inspiracji w poszukiwaniu nowych koncepcji zarządzania dostarczają nauki biologiczne.

Wszelkie organizmy żywe kierują się wolą przetrwania. Zdolność przeżycia wymaga zaś ciągłego dostosowania do właściwości i wyzwań otoczenia. W praktyce okazuje się, że ten układ zewnętrzny stwa-

rza zarówno zagrożenia dla przetrwania, jak i szanse rozwoju. Podobne prawa rządzą współczesną organizacją. Organizacja może przetrwać tylko pod warunkiem ciągłej adaptacji oraz wprowadzania elastycznych i nowatorskich metod zarządzania. Przyszłość organizacji zależy od głębokich zmian w sposobie myślenia oraz działania menedżerów.

Z teorii i praktyki zarządzania wiadomo, że organizacje stawiają sobie trzy główne cele: utrzymanie swych struktur, adaptację do procesów ewolucyjnych zachodzących w otoczeniu oraz zaspokojenie potrzeb jednostek, które w nich funkcjonują. Do ich osiągnięcia dobrze zarządzane organizacje wprowadzają:

- **Strategie organizmów żywych.** Analogie do zjawisk biologicznych są dziś bardziej inspirujące niż podobieństwa do świata mechaniki. Sprzężenia zwrotne i proces morfogenezy towarzyszą zjawiskom nietrwałym oraz nieustannemu przywracaniu równowagi. Na przełomie XX i XXI wieku „*długookresowy cykl Kondratiewa w odniesieniu do zasobów ludzkich wchodzi w fazę, która oznacza rozwój personelu, dojrzałość emocjonalną, poszukiwanie modelu sukcesu przemysłowego, równowagę, skracanie czasu pracy, radość twórczenia, powiązania międzyludzkie oparte na dobrowolności i autonomii jednostek, niwelowanie zhierarchizowanego różnicowania, rozwój innowacji społecznych*”⁵⁷.
- **Praktykę systemów innowacyjnych.** W przypadku tworzenia zdrowych systemów życia społecznego wyraźnie można zauważyć sukcesy rozwiązań innowacyjnych, w których marzenia stają się rzeczywistością. Twórcza wyobraźnia i kreatywność ludzi są dostatecznie bogate i silne, aby sprzyjać tworzeniu coraz to innych modeli zarządzania.

▪ **Rozwój wymiany międzyludzkiej oraz dyfuzję w ramach sieci powiązań opartej na trzech komplementarnych formach:**

- 1) zorganizowana inteligencja. Upowszechnienie wiedzy przyspiesza proces starzenia się produktów oraz idei. Przedsiębiorstwo uczące gromadzi wiedzę;
- 2) rozwój i upowszechnienie ducha przedsiębiorczości;
- 3) formy rzeczywistości możliwych do zaistnienia i rozwoju są potencjalnie bardzo liczne i „tylko iskierka przypadku o tym zadecyduje” [H. Atlan]⁵⁸.

Moje opracowanie nie jest prezentacją nowego paradygmatu zarządzania, ale próbą odpowiedzi, w jakim kierunku może ewoluować współczesne zarządzanie w czasach „burzy i naporu”. Dynamika zmian otoczenia współczesnych organizacji zmusza je do zmiany modeli działalności. Jeśli nie odnowią modeli działalności, ich zyski zaczną się ulatniać. Co ważniejsze, odejdą klienci, a same organizacje znikną z rynku. Lew Platt, były dyrektor naczelny firmy Hewlett-Packard, dokonał cennej obserwacji na temat konieczności zmian: „*Najgroźniejszym problemem w biznesie jest trzymanie się skutecznego dawniej modelu działalności przedsiębiorstwa... o jeden rok za długo*”⁵⁹. Czyli współczesne przedsiębiorstwo musi być zarządzane według odmiennych reguł niż te, dzięki którym odniosły sukces.

Zdaniem mikrobiologa Mae-Wan Ho⁶⁰, nastąpiła zasadnicza zmiana podstawowego paradygmatu nauki: **od metafory maszyny do metafory żywego organizmu**. Ten nowy paradygmat musi znaleźć odzwierciedlenie we współczesnych organizacjach. „*Stabilność organizmów zależy od tego, czy wszystkie części systemu są prawidłowo poinformowane, czy prawidłowo postępują*

i właściwie uczestniczą w podtrzymywaniu życia całości. Organiczna stabilność jest więc uwolniona od lokalnych ograniczeń systemu. (...) To radykalnej naturze organicznej (a nie mechanicznej) całości zawdzięczamy maksymalizację globalnej spójności i lokalnej wolności, gdy każda część odpowiada za kontrolę nad całością, bowiem wszystkie kierują się poczuciem odpowiedzialności za całość”⁶¹. Takie spojrzenie na niezwykle zdolności życia do samoorganizowania się w sposób pozwalający działać zarówno częściom, jak i całości, może być kluczem do rozwiązania trapiących ludzkość kryzysów społecznych i gospodarczych. W takim ujęciu firma przypomina żywy organizm, najlepszym zaś sposobem zapewnienia młodości, elastyczności i konkurencyjności jest uczynienie jej organizacją uczącą się i tworzącą wiedzę. Zarządzanie wiedzą będzie w niedalekiej przyszłości głównym motorem reorganizacji i inwestowania w nowe technologie (w niektórych przedsiębiorstwach ma już to miejsce). Idea struktury sieciowej jest nie tylko nową formą organizacji przedsiębiorstw, ale również nową filozofią, której podstawowe zasady to: współzarządzanie, współodpowiedzialność, współpraca i wspólne tworzenie wiedzy.

Kolejny nowy inspirujący trend w nauce to zainteresowanie systemami złożonymi i teorią chaosu. Przeprowadzane w Instytucie Santa Fe⁶² symulacje komputerowe ukazują w zupełnie nowym świetle zjawiska, które nie dadzą się sprowadzić do równań matematycznych. Teoria zarządzania na granicy chaosu nie jest jednak nową ekstrawagancją intelektualną, ale nowym inspirującym wyzwaniem.

Ważnym czynnikiem jest fakt, że biologia zaczyna dochodzić do własnych wniosków, co zauważa Janine Benyus w książce *Biomimicry*: „*Nasza fragmentaryczna wiedza*

biologiczna podwaja się co pięć lat, przypomina ona puzzle układające się w rozpoznawalną całość. Równie bezprecedensowa jest intensywność naszego spojrzenia: nowe mikroskopy i satelity pozwalają obserwować wzory zachowań w naturze, od życia wewnątrzkomórkowego po zjawiska międzyplanetarne. Możemy zbadać kwiat jaskra i każdy element jego wnętrza, obserwować zjawiska fotosyntezy na poziomie elektronów, wyczuć drżenie neuronów w procesach myślenia i obserwować w kolorze narodziny gwiazdy. Widzimy o wiele wyraźniej niż kiedykolwiek, jak zachodzą cuda natury”⁶³. Zmiana paradygmatu z metafory mechanicznej na organiczną nigdzie nie jest tak ważna jak w badaniach nad życiem, a jej konsekwencje mogą okazać się niezwykle doniosłe nie tylko dla biologii, ale dla innych nauk, w tym nauki o zarządzaniu.

Dążenie do osiągnięcia coraz wyższych form złożoności i specjalizacji polega na łączeniu się poszczególnych jednostek w nowe całości o zupełnie nowych cechach i możliwościach. To doprowadziło Dorion Sagan do sformułowania następującego wniosku: *„Ewolucja faworyzuje populacje składające się z jednostek, które współdziałają w celu odtworzenia indywidualności na jeszcze wyższym poziomie”⁶⁴. **Prawdziwym kluczem do ewolucji nie jest współzawodnictwo, lecz współpraca.***

Zakończenie

Jesteśmy świadkami niezwykłych zawirowań i zmian społecznych, które niejednokrotnie mogą okazać się przyczyną porażek, konfliktów i dramatów. Gwałtownemu ścieraniu się nowych trendów z dotychczasowymi kanonami towarzyszą niepokoje i konflikty społeczne, które wstrząsają utrwalałym porządkiem i strukturami społecznymi.

Wzrost złożoności i niepewności nie powinien budzić tylko obaw i być traktowanym w kategoriach zagrożeń. Jeśli niemal wszystko jest niepewne to przyszłość jest otwarta na twórczość i zmianę. Nie tylko ludzką twórczość, lecz twórczość całej natury. Jest ona otwarta na możliwości, a tym samym lepszy świat.

Reasumując, najważniejszym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzenia nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności oraz chaotyczności zdarzeń. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidywanych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania.

Fundamentem takiego potencjału organizacyjnego jest **kapitał społeczny**. Kapitał społeczny to ludzie mający podobny system wartości, myślący i działający według podobnych kryteriów i zasad. Ludzie gotowi do współodpowiedzialności i współpracy oraz darzący się nawzajem zaufaniem. F. Fukuyama w książce *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* stwierdza, że: *„Dokładna obserwacja życia gospodarczego dowodzi, że dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są uwarunkowane jedną dominującą cechą kulturową: poziomem zaufania w danym społeczeństwie”⁶⁵. Z kolei w innym ujęciu: *„Kapitał społeczny to życzliwość i chęć współdziałania ze strony innych, z których mogą korzystać i na które mogą liczyć jednostki lub grupy. Jego źródła leżą w strukturze i treści stosunków społecznych aktora. Jego rezultaty płyną z informacji, wpływów i solidarności, które stawia do dyspozycji aktor”⁶⁶.**

Organizacja to przede wszystkim zbiór ludzi, których zachowania są podstawowe dla efektywnego działania. Większość tych zachowań jest konsekwencją tego, co znajduje się w ludzkich umysłach, czyli ich kultury. Im pracownicy organizacji są lepiej wykształceni i im bardziej się zmieniają, tym ich autonomia staje się większa, dając im poczucie większej odpowiedzialności i większe zaufanie. Im bardziej organizacja się rozrasta, tym wyraźniej widać, że kultura odgrywa dominującą rolę. Kultura jest zbiorem wartości, wiedzy, tradycji i zwyczajów panujących w organizacji. Co więcej, jest fundamentem kapitału społecznego. Ideą kapitału społecznego jest filozofia wspólnoty, która zakłada akceptowanie wspólnych wyzwań, kreowanie i podzielenie wspólnej kultury zrównoważonego rozwoju, patrzenie długookresowe, dążenie do odkrywania rzeczywistych pogłębionych relacji przyczynowo-skutkowych, wzajemnie zaufanie, pracę zespołową oraz wymianę doświadczeń i wiedzy. Szczególnie istotne jest wspieranie zespołów poszukujących niekonwencjonalnych i innowacyjnych rozwiązań.

Przypisy

- ¹ Morin E., *La methode — 3. La connaissance de la connaissance*, Le Seuil, 1984; cytat na podstawie: Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.
- ² Attali J., *La figure du frase*, Fayard, 1984; cytat na podstawie: Nizard G., *op. cit.*, s. 21.
- ³ Albert M., Boissonat J., *Crise, krach, boom*, Le Seuil, 1988; cytat na podstawie: Nizard G., *op. cit.*, s. 23.
- ⁴ Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 39.
- ⁵ *Ibidem*, s. 163.
- ⁶ Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania — nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wyd. „Nowoczesność”, Warszawa 1995.
- ⁷ Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1963.
- ⁸ www.pl.wikipedia.org/wiki/Paradygmat_%28nauka%29.10.02.2007.
- ⁹ Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, s. 111.

- ¹⁰ Zob. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- ¹¹ Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.
- ¹² Brilman J., *op. cit.*, s. 35.
- ¹³ *Ibidem*.
- ¹⁴ Micklethawaita J., Wooldridger A., *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- ¹⁵ Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In Search of Excellence*, Harper&Arow, New York 1982.
- ¹⁶ Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 244.
- ¹⁷ *Ibidem*, s. 245.
- ¹⁸ Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski — Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2003.
- ¹⁹ *Ibidem*.
- ²⁰ Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 30.
- ²¹ *Ibidem*.
- ²² *Ibidem*.
- ²³ Edvisson L., Malone M.S., *op. cit.*
- ²⁴ *Ibidem*.
- ²⁵ *Ibidem*.
- ²⁶ Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wydawca Red Horse sp. z o.o., 2008.
- ²⁷ Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- ²⁸ Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- ²⁹ Staniszkis J., *Władza globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003. s. 78; patrz: Kauffman S., *Investigations*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- ³⁰ *Ibidem*.
- ³¹ Staniszkis J., *op. cit.*, s. 78.
- ³² Rummeler G.A., Brache A.P., *op. cit.*, s. 39.
- ³³ Bernstein P.L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 304.
- ³⁴ Bernstein P.L., *op. cit.*, s. 304.
- ³⁵ *Ibidem*.
- ³⁶ Waldrop M., *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon and Schuster, New York 1992.
- ³⁷ Staniszkis J., *op. cit.*, s. 79.
- ³⁸ Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 28.
- ³⁹ Nestorowicz P., *op. cit.*, s. 37.
- ⁴⁰ Przytaczam za: P. Nestorowicz, *op. cit.*
- ⁴¹ Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- ⁴² Champy J., Hammer M., *Reengineering the Corporation*, New York 1993.
- ⁴³ Ostroff F., Smith D., *The Horizontal Corporation: redesigning the Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 1992, No. 1.
- ⁴⁴ Levy D., *Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15.
- ⁴⁵ Nestorowicz P., *op. cit.*, s. 50.
- ⁴⁶ Blikle A., *Co po kapitalizmie?*, „Nowe Życie Gospodarcze”, 28.01.2007.
- ⁴⁷ Handy Ch., *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów [w:] Lider przyszłości* (pod. red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckarda), Business Press, Warszawa 1997, s. 29.

- ⁴⁸ Senge P.S., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 86.
- ⁴⁹ Senge P.S., *op. cit.*, s. 91.
- ⁵⁰ Handy Ch., *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, ss. 77-79.
- ⁵¹ Hammer M., *op. cit.*, s. 82.
- ⁵² *Ibidem*, s. 93.
- ⁵³ *Ibidem*.
- ⁵⁴ Nestorowicz P., *op. cit.*, s. 57.
- ⁵⁵ *Ibidem*, s. 18.
- ⁵⁶ Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, Praktyki zarządzania najlepszych firm, SPM Project, Warszawa 2003.
- ⁵⁷ Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 236.
- ⁵⁸ Nizard G., *op. cit.*, s. 237.
- ⁵⁹ Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 30.
- ⁶⁰ Zob. Mae-Wan-Ho, *The Rainbow and Worm: The Physics of Organisms*, Singapore: World Scientific 1993.
- ⁶¹ Mae-Wan-Ho, *op. cit.*, s. 50.
- ⁶² Zob. The Santa Fe Institute, najbardziej znany ośrodek studiów nieliniowych, <http://chaos.santafe.edu/>
- ⁶³ Benyus J.M., *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, William Morrow, New York 1997, s. 6.
- ⁶⁴ Sagan D., *What Narcissus Saw: The Oceanic Eye*, Springer-Verlag, New York 1997, s. 194.
- ⁶⁵ Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa — Wrocław 1997, s. 57.
- ⁶⁶ Adler P.S., Seok-Woo Kwon, *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review 2002, vol. 27, nr 1, ss. 17-40.
- Bibliografia**
- Adler P.S., Seok-Woo Kwon, *Social capital: prospects for a new concept*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, nr 1, ss. 17-40.
- Albert M., Boissonat J., *Crise, krach, boom*, Le Seuil, 1988.
- Attali J., *La figure du frase*, Fayard, 1984.
- Benyus J.M., *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, William Morrow, New York 1997.
- Bernstein P.L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Blikle A., *Co po kapitalizmie?*, „Nowe Życie Gospodarcze”, 28.01.2007.
- Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Champy J., Hammer M., *Reengineering the Corporation*, New York 1993.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie Organizacje*, Jacek Santorski — Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania — nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wyd. „Nowoczesność”, Warszawa 1995.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
- Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa — Wrocław 1997.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wydawca Red Horse sp. z o.o., 2008.
- Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Handy Ch., *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Handy Ch., *Nowy język organizacji i jego znaczenia dla liderów* [w:] *Lider przyszłości* (pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckarda), Business Press, Warszawa 1997.
- Kauffman S., *Investigations*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1963.
- Levy D., *Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, 1994.
- Micklethwait J., Wooldridgr A., *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Mae-Wan-Ho, *The Rainbow and Worm: The Physics of Organisms*, Singapore: World Scientific 1993.
- Morin E., *La methode — 3. La connaissance de la connaissance*, Le Seuil, 1984.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Ostroff F., Smith D., *The Horizontal Corporation: redesigning the Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 1992, No. 1.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In Search of Excellence*, Harper&Arow, New York 1982.

Sagan D., *What Narcissus Saw: The Oceanic Eye*, New York: Springer-Verlag 1997.

Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

Staniszki J., *Władza globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003.

Waldrop M., *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon and Schuster, New York 1992.

Summary

Globalisation and increased competition pose new challenges to companies and force them to revise the existing concept of action. The theory and practice of management is dynamic and constantly offering new concepts, models, theories and schools of thought. In this context, the search for a new paradigm of management requires very often violating existing rules, models or concepts, and requires creativity, imagination and a sense of realism. The most important challenge facing modern organizations and their managers, appears to be the ability to adapt, develop and create new value in the form of products and services. One factor that influences the type of actions undertaken, is in response to an increase in risk and uncertainty and chaos of events. In this case, each organisation must create the potential ability to act in unexpected situations. Such potential can effectively respond to opportunities and threats, and create new solutions. The foundation of such an organizational capacity is social capital. The organization is first and foremost a collection of people whose behavior is an issue vital for efficient operation. Most of these behaviors are a consequence of what is in people's minds.

Key words: Globalisation, Chaos, Complexity, Competitiveness, Organisation, Paradigm, Management