Władysław Janasz

Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 110, 13-41

2014

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 796 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 110 2014

*WŁADYSŁAW JANASZ**
Uniwersytet Szczeciński

EWOLUCJA PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Streszczenie

Zarządzanie współczesnymi organizacjami staje się coraz bardziej złożone wobec określonych wyzwań, jakie niesie za sobą przyszłość. Oznacza to konieczność pozyskiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w praktyce, tj. identyfikacji potencjalnych zmian, myślenia strategicznego, odnowienia organizacji, nowych koncepcji zarządzania i przyjęcia określonego paradygmatu.

Słowa kluczowe: ewolucja, potencjalne zmiany, zarządzanie strategiczne

Wprowadzenie

Koncepcje podejścia strategicznego w zarządzaniu organizacjami łączy się z ideą przetrwania organizacji. To powiązanie kwestii przetrwania organizacji wiąże się ściśle z formułowaniem strategii jej rozwoju, co jest zgodne z pojęciem logiki i stanowi podstawę różnorodnych działań menedżerskich. Zarządzanie organizacjami odbywa się na podstawie szeroko rozumianych procesów wymiany lub handlu z dużą zbiorowością grup wspierających i udziałowców, którzy funkcjonują w danej organizacji bądź poza nią w celu zapewnienia długofalowego przetrwania organizacji. Niniejszy artykuł odnosi się do kontekstu długofalowego przetrwania organizacji jako podstawowego

* prof. zw., dr hab. Władysław Janasz, Katedra Efektywności i Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, wladyslaw.janasz@wzieu.pl

ogniwa pozwalającego wyjaśnić logikę jej funkcjonowania, który wynika z teorii nowoczesnej organizacji (idea ekologii populacji, koncepcja zależności środków).

Organizacje przekonują się, że aby przetrwać, ich działania muszą być inne od dotychczasowych. Powtórzenie dotychczasowego schematu funkcjonowania nie pozwoli na stworzenie wizji jutra (międzynarodowy podział pracy i obowiązków, starzenie się produktów i technologii, powolny rozkład wartości społeczeństwa)[1]. Sfera wyobraźni zbiorowej poszczególnych typów organizacji formułuje swoje strategie w ścisłym związku z własnymi doświadczeniami i przeszłością. Z obserwacji wynika, że dopiero organizacje bazujące na doświadczeniu swoich poprzedników potrafią wyodrębnić z otoczenia spośród wielu różnorodnych sygnałów te, które charakteryzują się właściwością zespalającą[2]. Otoczenie z jednej strony ogranicza, z drugiej natomiast stymuluje organizacje, czyniąc dostosowania nietrwałymi, przy ograniczonym polu manewru. Przyjmuje się, że organizacje pozostają ze swym otoczeniem w następujących relacjach[3]:

1. Otoczenie ogranicza poparcie, zawęża granice decyzyjne podmiotu, wymaga ustanowienia funkcji obserwatora umiejącego oceniać tendencje zachodzące w świecie zewnętrznym, z uwzględnieniem zmienności i ryzyka.
2. Zarządzanie adaptacyjne, cechujące organizację na etapie jej powstawania, powinno lepiej zarządzać jej zasobami, przewidywać i wytwarzać (produkty, usługi) przy permanentnym zwalczaniu przejawów tendencji do chaosu (konformizm w myśleniu, skłonności ludzi do ograniczania zapału, wewnętrzne konflikty między poszczególnymi jednostkami).
3. Wyniki uzyskane przez określoną organizację to rezultat wszystkich form aktywności, a nie tylko wartość dodana przypadająca na nią. Tworząca się teoria zysku zwraca uwagę na to, że organizacja powinna się dzielić powstającym bogactwem z coraz większą zbiorowością partnerów społecznych.

Perspektywa wymiany strategicznej stanowi sposób postrzegania jednostki i życia społeczeństwa w ujęciu, które dociera do całego łańcucha pojęć

---

[1] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 94.

[2] *Ibidem*.

[3] *Ibidem*, s. 95.

teorii[4]. Pojęciowe ramy odniesienia ujmują dwa podstawowe aspekty życia społecznego. Z jednej strony jednostka może być postrzegana jako podmiot inicjujący, wybierający i kształtujący postrzegany przez siebie świat, z drugiej strony natomiast jako podmiot podlegający ograniczeniom i kształtowany przez otoczenie (wpływy zewnętrzne). Działania czynnika osobowego, zarówno w płaszczyźnie zarządzania, bądź jakiejkolwiek innej, charakteryzuje się określonymi wzorcami, które wynikają z gry między świadomym wyborem lub celem, a warunkami (relacjami) społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi. Kształtuje to określoną specyfikę sytuacji, z której wynika niezbędność permanentnej współpracy (walki), przetrwania i radzenia sobie[5].

Organizacje jako instytucje społeczne spełniają różnorodne funkcje tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich, towarzyszą wysiłkowi przedsiębranemu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia, organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

1. Czynniki potencjalnych zmian

Podejście zmierzające do ustalenia czynników potencjalnych zmian, a także ich celów, staje się koniecznością, ponieważ czasy zapewniające harmonijność ustąpiły miejsca procesom, w których nietrwałość jest bardziej widoczna niż ciągłość; złożoność i niepewność przesuwają się z obszarów peryferyjnych w kierunku centrum systemu społeczno-ekonomicznego. Uważa się, że systemy współczesne stają się złożone, policentryczne, poddane natłokowi przekazów, charakteryzują się brakiem pewności. Jednakże są zasobne w kreatywność, możliwości adaptacyjne i stanowią zmienną formę w porównaniu do systemu wykorzystującego zjawisko homeostazy i przepisy prawa[6].

---

[4] T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 33.

[5] *Ibidem*.

[6] C. Riviere, *L'analyse dynamique en sociologue*, PUF Collogue de Sociologie, Paris 1978.

Podstawową składową wszystkich ludzkich interakcji są procesy wymiany, tj. różnorodnych działań bądź aktów odwzajemnionego otrzymywania i dawania dóbr (usług). Przykładem działań są transakcje ekonomiczne: np. kupno, sprzedaż, oszczędności, inwestycje itp. Najprostszą wizję interakcji spotyka się w teorii behawioralnej. W tym rozumieniu interakcja oznacza wzajemne powiązanie, zachowanie jednostek, sekwencje bodźców i reakcji[7]. Temu podejściu behawioralnemu najbliższa jest teoria wymiany czy jej odmiana – teoria racjonalnego wyboru. Ta ostatnia pojmuje interakcję jako wzajemną wymianę określonych dóbr czy wartości między partnerami. Modelowym przykładem jest transakcja ekonomiczna kupna i sprzedaży. Podstawowa idea teorii wymiany oznacza przeniesienie wspomnianego modelu ekonomicznego na inne, także pozaekonomiczne sfery życia społecznego. Wymienia się coś w każdej interakcji (idea wzajemności). Postrzeganie społeczeństwa i występujących (zachodzących) w nim relacji w kategoriach wymiany między jednostkami i grupami ludzi nie odbywa się w sposób przypadkowy. Wszelkiego rodzaju wymiany dotyczą ludzkich interesów, celów i programów charakteryzujących się ogromną różnorodnością działań ludzkich.

W literaturze przedmiotu uważa się, że wymiany mają z reguły charakter strategiczny[8]. Twierdzenie, że główny nurt strategiczny we wszystkich funkcjonujących organizacjach daje się sprowadzić do strategicznej wymiany, może być uzasadnione na wiele sposobów, co wynika z dostrzegania pewnych związków konkretnych przedsięwzięć z ogólnym i zmierzającym do celu planem (osiągnięcie stanu długofalowego przetrwania, osiągnięcie rentowności, udziału w rynku, własne zaangażowanie ludzi, poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie). Trzeba powiedzieć, że zarówno jednostka ludzka, jak i organizacja starają się funkcjonować i przetrwać w pełnym różnorodnych wyzwań i ryzyka świecie. Jednocześnie sugeruje się, że występują określone wzory radzenia sobie z tym światem, umożliwiające przetrwanie zarówno jednostkom, jak i organizacjom[9].

Różnorodne działania podmiotu doznającego (człowieka) można uznać za strategiczne w takiej mierze, w jakiej kształtowane są one przez zindywidualizowane potrzeby jednostek i grup społecznych, a także przez niezbędność

[7] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012, s. 86–87.

[8] T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego*..., s. 34, 112.

[9] *Ibidem*, s. 34–35.

przeciwstawiania się wyzwaniom środowiska, w którym jednostki i grupy te działają. Z kolei działania organizacji można nazwać strategicznymi w takiej mierze, w jakiej pozwalają na sprostanie wymaganiom otoczenia i przetrwanie organizacji. Najważniejszą kwestią wymiany strategicznej jest sprawa powiązań, w które angażuje się jednostka, a tymi, które podejmują organizacje. W wypadku ludzi głównymi procesami, w które się angażują, są procesy wymiany (produkty, wartości materialne). Z kolei organizacje wyróżniają się podstawowymi interakcjami z otoczeniem, którymi są akty wymiany (sprzedaż towarów, usług, wizerunku) w celu uzyskania zarobków potrzebnych do długofalowego przetrwania w burzliwym otoczeniu.

Perspektywa wymiany strategicznej z pracownikami, licznymi organizacjami, udziałowcami w ich środowisku sugeruje więc potrzebę odpowiedzi na pytanie, jak dochodzi do formułowania przyjętej strategii w konkretnej organizacji, tj. poznania stanowisk wszystkich zainteresowanych stron, ale także innych jednostek; jak projektowane zmiany odpowiadają specyficznym interesom, osobistym priorytetom i spodziewanym wizerunkom. Wielu badanych twierdzi, że organizacja, aby była w stanie zapewnić sobie funkcjonowanie w przyszłości, potrzebuje strategii, struktury i kultury[10]. Strategia organizacji obejmuje ogólną wizję, określa, w jakim kierunku podąża organizacja, oraz wyjaśnia podstawowe sposoby jej realizacji. Struktura organizacji oznacza podział obowiązków, określa reguły i procedury postępowania wyznaczające skojarzenie nowo przyjętych zadań z innymi działaniami. Kultura organizacji to system zaakceptowanych wartości, prawd, które determinują formułowane cele organizacji, a także wszystko, co dla niej istotne wraz z zasadami jej funkcjonowania.

Dzisiaj powszechnie się uważa, że w procesie rozwoju organizacji zmiany tworzące obszar strategiczny podmiotu stały się normą, zjawiskiem normalnym. Proces ten jest uciążliwy, ryzykowny i trudny do realizacji. Jest jednak niezbędny. Interpretowanie, wyjaśnianie i radzenie sobie z wciąż zmieniającym obszarem strategicznym to nic innego, jak wykonywanie ważnej funkcji destabilizującej (nowe sposoby działania i rodzaje działalności, rozwiązywanie konfliktów, nowe priorytety, obawy przed niepowodzeniem)[11].

---

[10] *Ibidem*, s. 229.

[11] M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 40–41.

Stąd wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, podążanie za nowością, innowacją, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wymaga to z kolei[12]:

- budowy polityki kreowania przyszłości,
- wykorzystania metod (instrumentarium) szukania i możliwości przewidywania zmian,
- odpowiedniej metody wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- prowadzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

2. Myślenie strategiczne

Stały rozwój poszczególnych obszarów działań wymaga podejmowania istotnych decyzji i odpowiedzi na pytanie, co wchodzi w zakres działań w poszczególnych obszarach i jakie będą konsekwencje zmian w dotychczasowej działalności. Myślenie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji tak przez poszczególnych pracowników, jak i całą organizację, a także na identyfikacji ważnych problemów i przesłanek związanych z podejmowaniem tychże decyzji.

Myślenie strategiczne wpływa na konstrukcję rozwiązań alternatywnych, co prowadzi do obiektywizacji oceny. Swym zakresem obejmuje kreatywne pomysły, ich powstawanie, oryginalny sposób rozumowania, a w szczególności myślenie logiczne i racjonalne.

Najczęściej myślenie strategiczne przedstawia się za pomocą wszystkich lub tylko niektórych następujących cech[13]:

- identyfikacji najistotniejszych kwestii, a następnie koncentrowaniu się na nich,
- selekcji kluczowych informacji,
- identyfikacji wszelkiego rodzaju zależności, interakcji i wzorów postępowania,

[12] P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 75.

[13] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 128.

- podkreślania przyczyn i skutków,
- zdefiniowania założeń,
- obserwowania problemów i sytuacji w szerokim kontekście,
- podejścia długofalowego,
- rozumienia implikacji i konsekwencji,
- konstruowania rozwiązań alternatywnych i ich obiektywnej oceny,
- elastyczności,
- myślenia logicznego i racjonalnego, a także generowania kreatywnych pomysłów.

Synteza prawidłowego, strategicznego ukierunkowania organizacji jest zadaniem złożonym, ponieważ wymaga uwzględnienia wielu czynników[14]:

- spojrzenia w przyszłość, aby móc porównać wizję zmiany z prawdopodobną ewolucją organizacji,
- spojrzenia w przeszłość, aby możliwa była ocena, w jakim zakresie i stopniu wizja narusza tradycję i ukształtowaną kulturę organizacyjną organizacji,
- szerokości postrzegania, pozwalającej zinterpretować wpływ nowych zdarzeń i możliwych spodziewanych tendencji,
- głębokości spojrzenia, która pozwala na umiejscowienie szczegółów we właściwej perspektywie,
- otwartości spojrzenia, która pozwala na uwzględnienie zmian otoczenia.

Postrzegając przywołane wymiary, można podejmować bardziej racjonalne decyzje, które wyjaśnią trwałość perspektywy, złożoność bądź prostotę obrazu, stopień ciągłości określający zakres projektowanych przeobrażeń, a także podejście występujące w wizji, jego wiarygodność, prawidłowość i potencjalny wpływ na organizację. Zarządzający zmianą – na podstawie selekcjonowania, organizowania, identyfikacji informacji o przyszłości, teraźniejszości i przeszłości – wybiera z tej mozaiki obrazów, sygnałów, przewidywań i alternatywnych rozwiązań wizję zmiany pobudzającą i pożądaną, określającą przyszłość organizacji[15]. Podstawowe czynniki powodzenia zmiany organizacyjnej, bezpośrednio oddziałujące na efektywność realizowanych przekształceń, zaprezentowano na rysunku 1.

[14] M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*…, s. 53.

[15] *Ibidem*.

Rysunek 1. Czynniki powodzenia zmiany organizacyjnej

Źródło: M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, wyd. 2, Katowice 1998, s. 46.

Rozważania na temat perspektywy ukierunkowania strategicznego zmian w organizacji nigdy nie są do końca przekonujące, ponieważ zjawiska (kategorie), których dotyczą, są bardzo wielostronne. Występuje bowiem wiele czynników powodzenia, jak i barier utrudniających jego realizację. Rzeczywistość gospodarcza, społeczna i kulturowa są o wiele bardziej złożone. Przedstawione na rysunku 1 czynniki powodzenia uznano za najważniejsze. We współczesnym zarządzaniu eksponuje się przedsiębiorczość, inicjatywę i kreatywność postępowań przy przestrzeganiu sprawności (oszczędności) wykorzystywania zasobów. G. Hamel i H. Breen podkreślają, że najistotniejszymi celami organizacji w XXI wieku są[16]:

- radykalne przyspieszenie tempa zmian strategicznych, niezależnie od wielkości organizacji,
- uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym,

[16] G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra, jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wyd. Red Horse, Warszawa 2008, s. 61.

– ukształtowanie satysfakcjonującego środowiska pracy, stanowiącego zachętę pracowników do zwiększenia starań.

Nierównowaga w relacjach organizacji z otoczeniem zmusza tę pierwszą do adaptacji. Wspomniana nieprzewidywalność przyszłości zmusza poszczególne (różne) rodzaje organizacji do permanentnych reorientacji. Z kolei każda określona adaptacja pociąga za sobą współewolucję, tj. zmiany otoczenia wynikające ze skumulowanych sprzężeń z organizacjami, indukując w nich kreatywność, nowe formy zachowań, reorganizację struktur i przedsiębranych zamierzeń[17]. Jak już wspomniano, nierozerwalny związek między organizacją i jej otoczeniem powoduje współewolucję tych systemów. Mogą one przebiegać płynnie lub chaotycznie, w sposób elastyczny lub nacechowany trudnościami. Ważne jest zatem dążenie do tego, aby każda zmiana proponowana ludziom gwarantowała, że jeśli nawet wystąpią trudności, to będą one mieć charakter przejściowy. Przewidywane przekształcenia przyniosą więc korzyści zarówno pojedynczym ludziom, jak i całej organizacji.

Adaptacja rozwija się w pełni w pięciu następujących płaszczyznach[18]:

Czuwanie → Obserwacja zaburzeń i identyfikacja okazji do zmian.

+ Reakcja → Dostosowanie krótkoterminowe do istotnych odchyleń od równowagi. Realizacja nadarzających się korzystnych okazji.

+ Wyprzedzenie → Określenie prawdopodobnych przebiegów zdarzeń i zidentyfikowanie pierwszych sygnałów, które je zapowiadają.

+ Poszukiwanie → Systematyczne badanie obszarów wysokiej szansy.

+ Kreatywność → Zdolność do stawiania czoła wydarzeniom nadzwyczajnym i zaskakującym. Nowatorskie rozwiązania.

Na rysunku 2 przedstawiono schematycznie podstawowe czynniki prowadzenia adaptacji w organizacji.

---

[17] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie*…, s. 119.

[18] *Ibidem*.

Rysunek 2. Czynniki powodzenia adaptacji w organizacji

Źródło: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 119.

W warunkach przyspieszenia tempa strategicznych zmian powodzenie polega przede wszystkim na umiejętnej adaptacji rozwiązań, zachowań występujących w podobnych organizacjach na świecie, a zwłaszcza w Europie (*benchmarking*).

Uzyskanie zadowalających rezultatów nie jest możliwe bez stworzenia przyszłej wizji organizacji ukierunkowującej wysiłki w celu odnowy swej strategii.

Pojęcia wizja strategiczna i misja organizacji należą do ogólnych kategorii celu działania. Obydwa te pojęcia odgrywają istotną rolę w procesie formułowania strategii oraz jej wdrażania i kontroli. Zarówno wizja, jak i misja są pojęciami trudnymi do jednoznacznego zdefiniowania. Pojęcia te są często ze sobą mylone, a niekiedy uważane za tożsame, zwłaszcza w krajach nieanglojęzycznych ze względu na trudności przekładu. Zdaniem R. Kocha, chodzi tu jednak o dwie różne koncepcje[19]. Wizję można formułować w kategoriach wyznaczonych celów jako inspirującą koncepcję przyszłości organizacji, jej potencjału i wyobrażenie pożądanej przyszłości. Wizja stanowi dalekosiężne aspiracje lidera związane z organizacją. Jest sumą trzech podstawowych czynników:

- kluczowych wartości,
- najistotniejszego celu istnienia organizacji,
- najważniejszych celi na przyszłość.

[19] R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 269.

W drugim znaczeniu wizja stanowi koncepcję modelową struktury organizacji, jej funkcjonowania i postulowanego rozwoju podmiotu, określonego przez aspirację i kreatywną wyobraźnię właściciela (kierownictwa, członków organizacji)[20]. Wizja jest pojęciem służącym do opisu obrazu podmiotu w relatywnie odległej przyszłości; przedstawiającego stan, który mógłby on uzyskać przy kształtowaniu najbardziej korzystnych warunków rozwoju (pewnego idealnego stanu). Wizja wyznacza określony punkt orientacyjny, który pokazuje obraz (stan) możliwy do osiągnięcia w działalności gospodarczej. Wiąże się z zachowaniem charakteryzującym się przedsiębiorczością i wysokim stopniem aspiracji. Wizja, stanowiąc składową zbioru celów organizacji, nie musi być zawsze w pełni zrealizowana, lecz może i powinna być korygowana w miarę uzyskiwania rezultatów do niej się odnoszących[21].

Wizja strategiczna może być przyjmowana jako proces tworzenia nowych wartości i perspektyw, który wytycza kierunki rozwoju organizacji w długim przedziale czasu i jej miejsca w otoczeniu[22]. Wyznacza więc przyszłą projektowaną pozycję i miejsce w otoczeniu, domenę działania i model organizacji. Wizja formułowana jest przez właścicieli lub ludzi zarządzających, a w wielu przypadkach powstaje w wyniku pracy zespołowej. Stąd ważne jest ustalenie, czy uczestnicy kreacji, wizji identycznie ją rozumieją, pojmują jej składowe i czy się z nią identyfikują. Sprawność i skuteczność komunikowania wizji w istotny sposób wpływa na skalę integracji podmiotów, co z kolei stanowi jeden z ważnych czynników wpływających na formułowanie i wdrażanie strategii[23].

Tworzenie wizji organizacji to znajdowanie wariantów mających na celu odkodowanie przyszłości (wychodzenie od przyszłości do teraźniejszości), które trzeba sprowadzić do realnej rzeczywistości.

---

[20] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2005, s. 48.

[21] B. Karlöf, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 81.

[22] G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 12.

[23] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 16.

W odróżnieniu od wizji, misja – jakkolwiek ukierunkowana na przyszłość – powstaje odmiennie od teraźniejszości do przyszłości[24]. „Wizja to rozwijająca treść misji i opisana na różnych płaszczyznach analitycznych wiązka przyszłych pożądanych stanów lub rezultatów działalności przedsiębiorstwa, możliwych do osiągnięcia w długookresowej perspektywie"[25]. Trzeba powiedzieć, że w literaturze przedmiotu występują również poglądy odmiennie postrzegające relację między wizją a misją. Według jednego z nich trzeba posiadać własną wizję przedsiębiorstwa, a następnie dostosować do niej misję[26]. Cechą wizji strategicznej organizacji jest jej twórczy, wizjonerski charakter. Wizja powinna się odnosić do kluczowych kompetencji i przyszłego otoczenia[27].

Koncepcja misji i poczucia jej posiadania odnosi się do wszystkich aspektów kierunku działania organizacji, a także zachowań jej pracowników. Niezbędny jest spójny wzorzec, stanowiący całą tożsamość podmiotu. Trzeba jednak wyraźnie odróżnić fakt posiadania takiego dokumentu od samej misji czy jej poczucia[28]. Organizacja może mieć poczucie misji, choć nie jest ona wyraźnie sformułowana. Misję można wyrazić (opisać) przez czterema parametrami: celem, wartościami, strategią i standardami zachowań[29]. Misja organizacji ściśle wiąże się z zasadami i filozofią funkcjonowania określonego biznesu skojarzonego z wizją.

Misja organizacji jest również rozumiana jako sposób komunikowania wizji, przekonujący dla adresatów, zwarty i realnie na nich oddziałujący. Misja organizacji jest rozumiana jako soczewka podmiotu odzwierciedlająca domenę jego działania, cel i aspiracje, cechy odróżniające go i jego posłannictwo. Według L. Rue i P. Hollanda, misja stanowi najwyższy poziom celów

[24] J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 1996, s. 49.

[25] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 237.

[26] J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*..., s. 67.

[27] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston 1994, s. 63–67.

[28] R. Koch, *Strategia. Jak opracować*..., s. 239.

[29] W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, wyd. 2, Warszawa 2010, s. 78.

organizacji, odpowiada na pytanie, dlaczego podmiot istnieje, co go różni od innych występujących na rynku w kategoriach produktu i wszystkich składowych z nim związanych. Misja wyznacza produkty, rynki, a także technologie wiodące w danym podmiocie[30]. Misję organizacji można przedstawić jako samookreślenie w kategoriach[31]:

- po co istnieje, działa,
- do czego dąży,
- czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać,
- jakie jest jej społeczne przeznaczenie czy posłannictwo.

Misja wyjaśnia powody funkcjonowania organizacji:

- wyznacza kierunek działań przez określenie granic, w których mieszczą się wybory strategiczne i zachowania,
- akceptuje działania organizacji i informuje wszystkich zainteresowanych rozwojem podmiotu, że zmierza on do uzyskania wartościowych celów za pomocą właściwych metod,
- wyjaśnia motywację i pobudza ludzi w organizacji do wspólnej pracy we właściwym kierunku.

Z powyższego wynika, że misja stanowi narzędzie integracji ludzi wokół celów organizacji, określa wewnętrzną atmosferę, klimat, a tym samym tworzy określoną kulturę. Z misji wynikają przesłanki alokacji zadań, środków, zasobów, projektowania systemów organizacyjnych (informacyjno-decyzyjne, motywacyjne, kontroli, organizacyjne). Misja współokreśla strategię ogólną na różnych szczeblach organizacji, a także strategie funkcjonalne.

Określenie misji organizacji nie jest sprawą prostą. Wymaga ona rozpatrzenia wielu przesłanek, a szczególnie zidentyfikowania grup odbiorców, których potrzeby będzie zaspokajać, przyszłych i dzisiejszych potrzeb oraz potencjalnych nabywców. Organizacja powinna koncentrować swoją uwagę na przyszłych potrzebach klientów. Przy ustalaniu misji organizacji formułuje się następujące postulaty[32]:

- zakotwiczenie w przyszłości,
- motywacyjny charakter,
- wiarygodność,

[30] L. Rue, P. Holland, *Strategic management*, McGraw – HiU Pub., New York 1989, s. 16.

[31] G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie...*, s. 11.

[32] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, RWE, Warszawa 1998, s. 38–43.

– lapidarność,
– zawierać powinna element marzenia,
– być jednocześnie ogólna i konkretna.

Misji przypisuje się potencjalne funkcje, które ona wypełnia wśród ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wyraża się to tym, że[33]:

– kształtuje wizerunek organizacji w otoczeniu,
– stwarza przesłanki identyfikacji przez interesariuszy (klientów, dostawców, kooperantów, a także konkurentów),
– stanowi legitymizację organizacji w otoczeniu,
– wyznacza możliwość wyboru postępowań przez członków organizacji,
– określa zasady etyczne obowiązujące w organizacji,
– określa poziom zaangażowania kapitału ludzkiego w organizacji.

3. Odnawianie organizacji

Zarządzania współczesnymi organizacjami staje się coraz bardziej złożone wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w praktyce. Taka sytuacja pociąga za sobą nowe wyzwania dla organizacji, co oznacza potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii podmiotów, zmiany struktur, podnoszenia umiejętności pracowników, kreowania sprawnych systemów uczenia się, umiejętności budowy strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu, tj. odnawiania przedsiębiorstwa[34]. Działania te są z jednej strony rezultatem szeroko rozumianej wiedzy i praktyki ludzi, z drugiej natomiast metodą powstawania i rozwijania wiedzy, kapitału ludzkiego, jak i przede wszystkim organizacji, w których ten kapitał ludzki funkcjonuje, czyli stanowi podstawę mechanizmów kształtowania wiedzy organizacyjnej.

W warunkach postępującej globalizacji – gdzie uzewnętrznia się działanie rynku w skali międzynarodowej, gdzie zmieniają się istotne warunki

[33] L. Rue, P.G. Holland, *Strategic management*..., s. 229.

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

wyboru czynników produkcji, które otwierają możliwości wyboru miejsca produkcji i sprzedaży (likwidacja ograniczeń konkurencji zewnętrznej), a kapitał intelektualny współokreśla przewagę konkurencyjną – w sposób zasadniczy zmianie ulegają podstawy rozwoju organizacji (zarządzanie strategiczne, zarządzanie międzynarodowe). Jeśli wiedza współcześnie staje się podstawowym strategicznym zasobem, na którym buduje się przewagę na konkurencyjnych rynkach, to również zarządzanie, zwłaszcza zarządzanie strategiczne, staje się jednym z najważniejszych obszarów zarządzania organizacją. Obserwuje się relatywny wzrost znaczenia zasobów „miękkich" (kompetencje, normy, wartości kulturowe, relacje, systemy i postawy). Są one wyrazem (rezultatem) działań intelektualnych, kreatywnych, twórczych kapitału ludzkiego zaangażowanego w organizacjach.

Jakościowa zmiana wspomnianych uwarunkowań występujących w świecie wymaga od organizacji reorientacji w podejściu do strategii długookresowej, co wymaga odpowiedniej wiedzy i wyobraźni. Konkurencyjność *ex post* zastępować należy czynnikami, które warunkują konkurencyjność *ex ante*, a więc przede wszystkim innowacyjnością i przedsiębiorczością, jakością technologii i wydajnością pracy oraz wspomnianymi wysokimi kwalifikacjami kapitału ludzkiego[35].

Przyjmuje się, że kluczowymi kategoriami przyszłości w zarządzaniu stają się[36]: różnorodność i elastyczność, adaptatywność, zdolność reagowania na otoczenie, ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta tak, aby wytwarzane produkty i usługi w pełni zaspokajały potrzeby nabywcy.

Doskonalenie zasad zarządzania strategicznego miało charakter ewolucyjny i było wyrazem zmian organizacji i jego otoczenia. Zmieniały się wagi i znaczenia poszczególnych stanowisk, wykorzystywano różne metody, techniki i procedury, posługiwano się różnymi pojęciami (m.in. planowanie finansowe, planowanie długookresowe, planowanie zorientowane na otoczenie, planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, myślenie strategiczne, polityka strategiczna, kontrola strategiczna). Istotna trudność towarzysząca jego zgłębianiu, to złożoność i dyskusyjność wielu nurtów, podziałów,

[35] W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania, zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 63.

[36] W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 249.

wyodrębnień – ważnych zarówno w obrębie nauk o zarządzaniu, jak i szerzej rozpatrywanych na mapie nauk społecznych[37].

Z dzisiejszej perspektywy można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne przechodzi ewolucję od planowania funkcjonalnego skierowanego na realizację budżetu – przez planowanie długookresowe (wieloletnie budżety, analiza luki strategicznej, ekstrapolacja trendów), metody ekstrapolacyjne, przewidywanie przeszłości – w kierunku analizy pozycyjnej podmiotu, budowania wariantowych strategii, wypływających z orientacji na otoczenie. Zmierza do kierowania przyszłością przez analizę celów, ocenę możliwości rozwoju podmiotu gospodarczego, motywację, myślenie strategiczne i orientację strategiczną (sformalizowane założenia strategiczne, podmiot zorientowany strategicznie, zarządzanie procesami, tworzenie kultury zarządzania strategicznego)[38].

Rozwój zarządzania strategicznego ewoluował więc zmianami występującymi tak w samych organizacjach, jak i w ich otoczeniu. Zmieniające się otoczenie, które tworzy nowe warunki funkcjonowania i rozwoju organizacji, ma wpływ na nowe koncepcje, nowe podejścia czy filozofię zarządzania organizacjami. Na współczesne zarządzanie wywarły wpływ[39]:

- teorie systemów,
- podejście behawioralne,
- podejście sytuacyjne, nakierowane na kulturę, zmierzające do doskonałości i wprowadzanie w praktykę organizacji inteligentnej.

Podejście behawioralne akcentuje rolę czynnika podmiotowego w organizacji, podkreśla ważność dynamiki grup, a także złożoność ludzkiej motywacji (odmienny układ genetyczny, endokrynny i nerwowy).

Podejście systemowe charakteryzuje organizację jako zbiorowość elementów wzajemnie połączonych relacjami, nastawione jest na realizację określonych celów lub działań (zarządzanie przez cele, zarządzanie przez odchylenia, zarządzanie przez systemy mini-maxowe).

---

[37] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

[38] G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie*..., s. 78. Zob. m.in. *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008; J. Ignacy, J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, P. Wołczek, *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[39] W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane*..., s. 251.

Podejście sytuacyjne artykułuje rolę adaptacyjności w stosunku do zaistniałego zdarzenia. Ukierunkowanie na kulturę umożliwia poświęcanie więcej uwagi ludziom komunikacji, wartości w relacji: pracodawca – pracownik, pracownik – klient, odbiorca – kooperant[40].

4. Nowe koncepcje zarządzania

W świecie biznesu powstają wciąż nowe koncepcje zarządzania, stawiające menedżerów przed wyborem konkurencyjnych modeli kierowania organizacją (np. *lean management*, TQM, *human resources management*, *outsourcing*, *controlling*, zarządzanie innowacyjne, organizacja wirtualna, organizacja sieciowa, organizacja ucząca się, organizacja relacyjna, organizacja kreująca wiedzę, organizacja zwinna, alianse strategiczne, strategia globalna, teoria chaosu, wartość dla akcjonariuszy). Wszystkie te koncepcje usiłują dotrzymać kroku najnowszym trendom rynkowym, żywiąc przekonanie, że pozwolą organizacjom uzyskać rynkowy sukces i zająć miejsce przed konkurencją. Na tym tle pojawia się słuszna myśl, że nasza wiedza z zakresu zarządzania strategicznego (strategii) pozostaje nadal fragmentaryczna, niekoherentna, a nawet niekiedy wewnętrznie sprzeczna[41]. Gwałtownie, z każdym rokiem, wzrasta podaż koncepcji zarządzania strategicznego, co powoduje coraz trudniejsze przeprowadzenie oglądu sytuacji.

Dodać należy, że niejednokrotnie proponowane teorie się rozmijają, a niekiedy sugerują odmienne, przeciwstawne podejście metodyczne do tego samego zagadnienia, natomiast badacze – jak dotąd – nie ustalili, które z przedstawionych teorii są najbliższe prawdy[42]. Z drugiej strony podkreśla się i jednoznacznie wskazuje na postępującą, epistemologiczną dojrzałość i praktyczną użyteczność zarządzania strategicznego[43]. Współczesne organizacje

[40] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001, s. 29–31.

[41] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

[42] *Ibidem*, s. 11.

[43] C. Suszyński, *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 43.

– w tym organizacje wirtualne i uczące się – nie są już podmiotami o stałych strukturach, a rozwój metod zarządzania mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej opiera się na łączeniu nowych technologii i nowych struktur. Stąd w rozwiniętych gospodarkach rynkowych drugiej dekady XXI wieku można mówić o wieloaspektowym zarządzaniu strategicznym, skupiającym się na wiedzy i kapitale ludzkim. To połączenie w wizji przyszłości zarządzania bazującego na wiedzy z wykorzystaniu kapitału ludzkiego nazywa się globalnym zarządzaniem strategicznym lub zarządzaniem wizjonerskim. Cechuje je kompleksowość procedur, globalizacja walki konkurencyjnej, jedność celów organizacji, strategiczna wizja organizacji, filozofia ambicji, odważne cele, wydłużający się horyzont czasowy, strategie globalne, elastyczna weryfikacja oraz korekta celów i osiągnięć, wielkie struktury gospodarcze, pozytywny wizerunek, budowanie przewagi konkurencyjnej[44]. Współcześnie ten proces przystosowania uczenia się i adaptowania nowych zachowań przebiega nie w ciągu pokoleń, lecz w ciągu miesięcy czy dni. Na etapie globalnego zarządzania strategicznego (wizjonerskiego) powstają wielkie struktury gospodarcze, które skupiają się na tworzeniu strategii transnarodowych i globalnych.

Obszar badawczy zarządzania strategicznego ma charakter pluralistyczny pod względem metodycznym i naturę eklektyczną[45]. Jak już nadmieniono, występuje koegzystencja wielu podejść, co wynika między innymi z przywiązania autorów do swoich teorii. Trudno byłoby w tym miejscu chociażby zasygnalizować wszystkie myśli z licznych studiów teoretycznych czy też obszernych badań empirycznych wielu autorów[46]. Z perspektywy współczesnych doświadczeń zarządzanie strategiczne powstawało pod dominującym wpływem teorii zasobowej, w określonej mierze powiązanej z ekonomią neoklasyczną. Znaczącym procesem był także wzrost zainteresowania

[44] Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 17; A Zelek, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 11.

[45] M. Gorynia, T. Kowalski, *Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy*, „Studia ekonomiczne" 2009, nr 3–4, s. 209–234; R.H. Hoskinson, M.A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu, *Theory and research in strategic management: Swings a pendulum*, „Journal of Management" 1999, vol. 25, nr 3, s. 417–456.

[46] Zob. m.in. *Osiągnięcia i perspektywy...*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski.

przedsiębiorczością[47], potwierdzony w licznych badaniach empirycznych. Do połowy pierwszej dekady XXI wieku sporadycznie nawiązywano do ekonomii behawioralnej. Zainteresowanie podejściem behawioralnym w zarządzaniu strategicznym stale wzrasta, czego wyrazem są rozważania na temat nowych mikropodstaw zarządzania strategicznego wykorzystujących najnowsze osiągnięcia medycyny, a w szczególności neurologii (pojęcia strategii behawioralnej i neurostrategii)[48]. Ma to stanowić przesłankę poznania funkcjonowania ludzkiego mózgu przy podejmowaniu decyzji strategicznych, a także wyjaśnienia wpływu przywództwa na realizację strategii organizacji[49]. Na sukces każdej organizacji wpływają wielorakie czynniki, zarówno od strony zasobowej, jak i od strony otoczenia. Na rysunku 3 przedstawiono wahadłowy kierunek ewolucji zarządzania strategicznego, poczynając od pierwszych lat 60. XX wieku do końca pierwszej dekady XXI wieku, a także prognozę dalszego rozwoju.

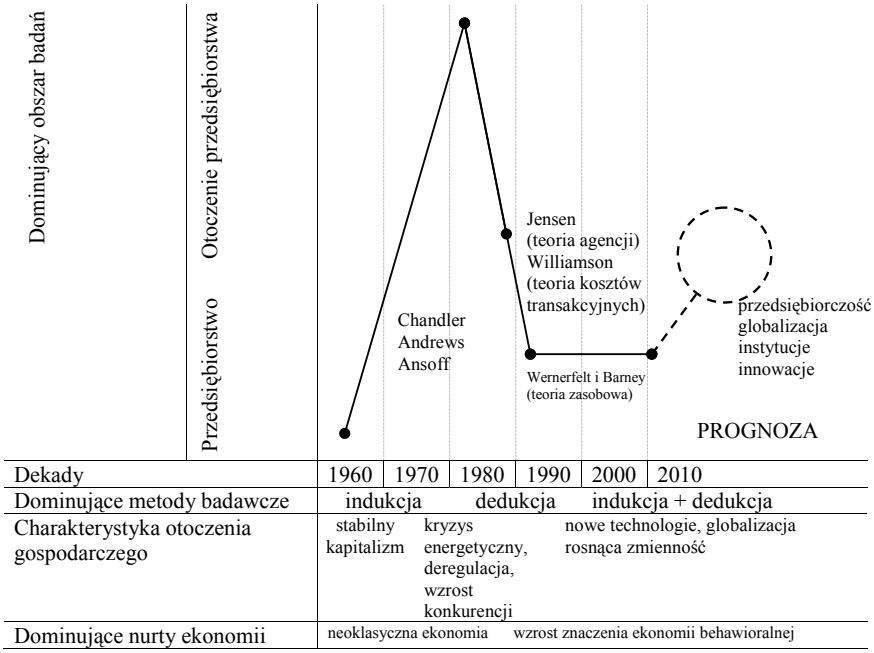
Zarządzanie strategiczne, będąc multiparadygmatycznym obszarem wiedzy mikroekonomicznej, wymaga różnych teoretycznych perspektyw badawczych. Na ewolucję teorii zarządzania strategicznego wpłynęły w szczególności teoria zasobowa i teoria instytucjonalna, a także współczesne osiągnięcia innych nauk społecznych, w szczególności psychologii oraz socjologii.

---

[47] M.in. R.A Bettis, M.A. Hitt, *The new competitive landscape.* „Strategic Management Journal" 1995, vol. 16, nr 1, s. 7–19; H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York 1998.

[48] Por. T.C. Powell, *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal" 2011, vol. 32, nr 13, s. 1484–1494; T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox, *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal" 2011, vol. 32, nr 13, s. 1369–1386.

[49] J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 44–45.



Rysunek 3. Ruch wahadłowy ewolucji zarządzania strategicznego na osi czasu

Źródło: J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 46.

Podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego jest strategia jako zestaw działań kierownictwa skierowany ku przyszłości, wykorzystujący oceny przyszłych warunków działania i wypływającą stąd wizję organizacji spójną z misją, celami i systemem zachowań. W strategii powinniśmy połączyć siły moralne i zdolności umysłowe – wolną, twórczą moc naszego umysłu, która stwarza podmiotowi korzystne okazje. Według C. Clausewitza duchem strategii jest permanentne kojarzenie oraz rekombinacja elementów wolnej, twórczej mocy naszego umysłu i sił moralnych w miarę rozwoju sytuacji oraz dążenie do prawdopodobnego postrzegania rzeczywistości[50].

[50] T. von Ghyczy, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 60.

Współczesne organizacje tworzą nowe koncepcje (wiele modeli rozwoju wiedzy o zarządzaniu), w których powstają nowe rozwiązania zarządzania strategicznego (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i weryfikacji). W ujęciu J. Brilmana dla nowych form zarządzania charakterystyczne są koncepcje[51]:

- wartości dla klienta, wartości dla akcjonariusza, wartości dla personelu,
- nowe koncepcje strategiczne, rozwoju myślenia strategicznego, wzrostu i kreatywności,
- przejęcia, fuzji, integracji,
- zarządzania jakością totalną, satysfakcjonowania klienta, *reengineering*, *benchmarking*, inżynierii symultanicznej, koncepcja najlepszego dopasowania,
- wyzwania i postępu,
- szybkości i elastyczności działania,
- procesów, projektów, przedsiębiorstwa horyzontalnego,
- sieci, partnerstwa, przedsiębiorstwa rozległego, specjalizacji, aliansów,
- autonomii, *empowerment*, możliwości i zaangażowania, spójnych systemów wynagradzania,
- organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą i kompetencjami.

Zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę na to, że w teorii następuje zmiana akcentu z procesu strategicznego na myślenie strategiczne. Jednocześnie podkreśla się znaczenie (rolę) projekcji przyszłości, tj. formułowania wizji, misji i filozofii zachowania wyrażającej się w dążeniu do identyfikowania wyzwań przyszłości i natychmiastowego reagowania na nie, a nawet – w miarę możliwości – antycypowania. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w programowaniu wielowariantowych scenariuszy w odniesieniu do warunków, w których organizacja będzie funkcjonować.

Te nowe koncepcje kształtują warunki zarządzania we współczesnej gospodarce. W różnym zakresie i stopniu organizacje absorbują te zmiany, co wynika z inwencji menedżerów i pracowników, a w szczególności zależy od specyfiki dziedziny, w której funkcjonują. Jednocześnie zwraca się uwagę na

[51] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 36–37.

fakt, że niekoniecznie strategię należy łączyć z długim okresem. Zrównywanie pojęć *długookresowe* i *strategiczne* może być mylące. Decyzje strategiczne mogą również dotyczyć okresu średniego czy krótkiego, jeżeli odnoszą się do kwestii o istotnym znaczeniu dla organizacji[52]. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że strategiczny wymiar zarządzania według J. Brilmana można przedstawić następująco[53]:

Tabela 1

Podstawowe trendy zmian w strategii

Wczoraj i dziś	**Dzisiaj i jutro**
– strategia bez określonej wizji	– strategia osadzona w dobrze określonej wizji
– zmiana to ryzyko	– zmiana to szansa
– znaczenie planowania	– znaczenie elastyczności konkurencji bazującej na szybkości reagowania, skracania czasu procesów rozwojowych (inżynieria symultaniczna)
– konkurowanie jakością i/lub ceną	– jednoczesne konkurowanie wszystkimi czynnikami: szybkością, serwisem, innowacjami, projektowaniem, wartością, jakością, ceną, szerokim docieraniem do klienta
– planowanie strategiczne scentralizowane, ilościowe, ujmowane w budżet	– tworzenie strategii wielodyscyplinarnych, opracowywanych w sposób partycypacyjny i zbliżony do procesów realnych
– ograniczanie permanentnych pomiarów strategicznych do takich wskaźników, jak wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz wyniki finansowe	– istnienie wielu wskaźników strategicznych oraz tablic równowagi strategicznej
– koncentracja na wybranych dziedzinach działalności potwierdzonych wynikami sprzedaży lub eksternalizacja funkcji	– to, co wczoraj i dzisiaj, ale uzupełnione pozbywaniem się tych rodzajów działalności, które nie przynoszą efektu synergii
– strategia poprawiania produktywności i zysków przez zmniejszanie rozmiarów, dokonywanie cesji, minimalizowanie zaangażowanych środków	– poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, takich jak wzrost, integracja działalności, namnażanie
– strategia reagowania na zmiany w otoczeniu, potrzeby klientów i zachowania konkurentów	– to, co wczoraj i dzisiaj, plus nastawienie proaktywne: zmienianie reguł gry, nowe specjalności, rewolucje sektorowe, „podbój przyszłości”

[52] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 20.

[53] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody...*, s. 122–123.

– strategiczne łączenie w jedną całość takich metod, jak TQM, *reengineering*, redukcja kosztów, wojny cenowe	– poszukiwanie oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych w celu uniknięcia konkurencji frontalnej
– tworzenie wartości w procesie produkcji	– przemieszczanie tworzonej wartości „w przód" łańcucha, tworzenie wartości w procesie dystrybucji, tworzenie wartości przez nowe formy dystrybucji
– dzielenie się wartością przez producentów	– unikanie pośrednictwa, zarządzanie własną dystrybucją
– strategiczna koncentracja na linii produkty–rynki–usługi	– to, co wczoraj i dzisiaj, plus strategia kluczowych kompetencji
– doktryny strategiczne bazujące na analizach rynku, klientów, konkurentów, dostawców, relacji sił, wnoszonej wartości	– to, co wczoraj i dzisiaj, plus analiza zasobów przedsiębiorstwa (*Resource-Based View Strategy*)
– samodzielne opracowywanie strategii przez przedsiębiorstwo	– to, co wczoraj i dzisiaj, plus strategie współewolucji i ekosystemów (przedsiębiorstwo jako część szerszego ekosystemu)
– zakładanie, że zyski są pochodną relacji sił między przedsiębiorstwem a jego klientami, dostawcami i konkurentami, niewchodzenie w sojusze z konkurentami)	– koncepcja przedsiębiorstwa rozległego, partnerskie stosunki z klientami i dostawcami, alianse i współpraca z konkurentami, koncepcja kompetycji (konkurencja połączona ze współpracą)
– trudności w zarządzaniu aliansami, które zawiera się tylko w wyjątkowych przypadkach	– alianse stają się powszechnym i często koniecznym rozwiązaniem strategicznym
– fuzje i przejęcia są rzadkością, a ich efekty bywają zniechęcające	– fuzje i przejęcia stają się coraz powszechniejsze, a zarządzanie zintegrowaną działalnością staje się coraz bardziej profesjonalne
– strategie krajowe, regionalne i międzynarodowe	– strategie stają się coraz bardziej globalne, możliwa ich lokalna adaptacja
– nowe technologie informacyjne i komunikacyjne traktowane jako narzędzia produkcji i zarządzania, niemające większego znaczenia strategicznego	– nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stają się elementem istotnym każdej strategii oraz instrumentami marketingu, sprzedaży i rentowności bazującymi na ponownie zdefiniowanej formule specjalności
– odrębne traktowanie strategii i organizacji	– integrowanie strategii i organizacji na bazie wizji i strategii organizacyjnej
– wielcy mają przewagę we wszystkim z wyjątkiem reaktywności, mali zaś zajmują nisze rynkowe; innowacje często są dziełem nowych przedsiębiorców, a zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach wzrasta	– lider bierze wszystko i zajmuje wszystkie nisze rynkowe dzięki rozprzestrzenianiu swoich produktów, skupieniu uwagi na konkurencji, wykupywaniu małych, innowacyjnych przedsiębiorstw

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 122–123.

Studia nad przyszłością mają na celu budowę ogólnego jej obrazu, przyjmując za prospekcję holistyczne przedstawienie przyszłych zdarzeń, co wymaga wysiłku badawczego reprezentantów wielu dyscyplin. Poznawanie przyszłości, w szczególności określenie, w jaki sposób przebiegać będą przyszłe relacje gospodarczo-techniczne, posiada dla zarządzania organizacjami istotne znaczenie. Przywołany J. Brilman twierdzi[54], że w zarządzaniu strategicznym niezwykle ważne są długofalowe poszukiwania rozwoju organizacji za pomocą nowych sposobów, takich jak wzrost, integracja działalności, partycypacja rozciągnięta na interesariuszy, koopetycja, alianse strategiczne czy nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, które stać się powinny drogą myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych w zarządzaniu organizacjami. Stąd organizacje muszą się kierować w stronę bardziej dynamicznych koncepcji. U ich podłoża występuje myślenie strategiczne, które może być przesłanką zrównoważonego rozwoju organizacji przez potencjalną możliwość jej wielokrotnego odradzania się. W literaturze przedmiotu uważa się, że dotychczasowe paradygmaty – klasyczne podejścia do budowania i realizacji strategii – wymagają w XXI wieku zweryfikowania, a nauka i praktyka zarządzania stają przed kolejnymi wyzwaniami[55].

W bogatej literaturze przedmiotu – zagranicznej, jak i krajowej – mówi się o różnych szkołach (kierunkach, nurtach i modelach) myślenia strategicznego. Wynika to z faktu, że opracowanie strategii jest procesem, który można wyjaśniać na wiele sposobów, co w konsekwencji doprowadziło do powstania wielu różnych podejść metodycznych (szkół i modeli). Podstawowe różnice podziałów dotyczą trzech wymiarów: swobody decyzyjnej, formalizacji strategii i punktu ciężkości strategii[56].

5. Paradygmaty zarządzania

Szkoły myślenia strategicznego nawiązują do trzech ważnych paradygmatów zarządzania: paradygmatu racjonalności strategicznej, paradygmatu

[54] *Ibidem*, s. 121.

[55] Por.: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008; S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu…*, s. 77–108.

[56] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy...*, s. 29.

zachowań strategicznych i paradygmatu procesualnego[57]. Przyjęcie określonego paradygmatu wpływa na sposoby formułowania (modelowania) strategii przedsiębiorstwa i jej obrazu.

W paradygmacie racjonalistycznym strateg, myślący w imieniu przedsiębiorstwa, formułuje optymalną strategię, wybierając ją spośród kilku wariantów. Na paradygmacie racjonalności strategicznej, jego cechach, opierają się cztery szkoły myślenia strategicznego: harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego i szkoła ilościowa.

W drugim paradygmacie zachowań strategicznych podkreśla się socjopolityczny wymiar strategii i jej ujęcie inkrementalne (przyrostowe)[58]. Daje się to scharakteryzować polityką „małych kroków" w dążeniu do poprawy sytuacji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji nie stanowi wyłącznie procesu racjonalistycznego, a organizacyjny proces podejmowania decyzji ma charakter policentryczny. Wymaga zatem wielu wzajemnych korekt i uzgodnień niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Pod wpływem tego paradygmatu pozostają trzy szkoły myślenia strategicznego: behawioralna, systemowa i szkoła inkrementalistów[59].

Uważa się, że większą wartość aplikacyjną posiadają szkoły wykorzystujące paradygmat racjonalności strategicznej (metody analizy o dużym stopniu konkurencyjności)[60]. Szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych wniosły wkład do teorii zarządzania (teoretyczne metody analizy i projektowania strategii). Ten drugi paradygmat, choć atrakcyjniejszy intelektualnie, nie jest wystarczająco doceniany przez ludzi biznesu, ponieważ w określonej mierze pozbawia ich władzy.

W ostatnich latach teoria chaosu wykształciła przekonanie, że wiele zjawisk i zdarzeń występujących w przyrodzie jest z natury rzeczy nieprzewidywalnych, ale nie dlatego, że człowiekowi brakuje wiedzy lub zdolności analitycznych (złożoność i nieliniowość całych systemów). Stąd w niezwykle

---

[57] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 21.

[58] J.B. Quinn, *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood–Georgetown 1980, s. 58.

[59] Obszerne omówienie znanych lub wykształcających się szkół (nurtów) zarządzania strategicznego występuje w przywołanych pracach: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy...*, s. 33–100; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii...*, s. 38–41.

[60] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, s. 23–24.

burzliwych czasach otoczenie biznesowe stwarza wrażenie chaosu. Przebieg zdarzeń często różni się od zaplanowanego, a wdrażanie strategii jest obarczone znaczną niepewnością. Paradygmat procesualny wychodzi z założenia, że sukcesu w biznesie nie można skodyfikować, ale wymaga on inwencji zatrudnionych osób[61]. Podmiot gospodarujący powinien zgromadzić takie swoje zasoby, jak kapitał intelektualny, umiejętności obserwowania i tworzenia powiązań. Organizacja musi posiadać umiejętność stwarzania miejsca dla nowych idei. Należy wydobyć na światło dzienne i rozpatrzyć każdy pomysł mający na celu poprawienie dostosowania atutów organizacji do otoczenia biznesowego, niezależnie od tego, na jakim szczeblu organizacji się pojawia. Procesualistyczne myślenie polega na żywotnym zainteresowaniu wewnętrznymi procesami zachodzącymi w organizacji. Punktem wyjścia paradygmatu procesualnego jest badanie procesów zachodzących wewnątrz organizacji, a także o wzajemnym przeplataniu myślenia i działania[62]. Do podstawowych koncepcji zarządzania bazujących na podejściu procesowym można zaliczyć: TQM (*Total Quality Management*), SE (*Simultaneous Engineering*), TCM/FCR (*Management / Fast Cycle Response*), BPR (*Business Procesess Reengineering*).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że artykulacja w procesie zarządzania strategicznego przesuwa się od kierunków kładących nacisk na procedury decyzyjne (modele, techniki), przez szkoły bądź metodologie bardziej powszechne, w kierunku podejść skupiających się na procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, a następnie przez jednostki (szkoły formalistyczne, szkoły niepewności, szkoły skoncentrowane na procesach) w kierunku podejścia integratywnego[63]. Oceny strategiczne nabierają większego stopnia złożoności, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Stąd wybory strategiczne muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, nieustanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych). Zdaniem M. Croziera, najistotniejsze jest podą-

[61] K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 49–50.

[62] W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania*..., s. 55.

[63] M. Marschesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 20–22.

żanie w określonym kierunku, a więc „nieustanny rozwój, a nie zmierzanie do wyraźnie z góry określonego celu czy wizji”[64]. Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej natomiast na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na ten proces.

Literatura

Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz”, Warszawa 1996.

Bettis R.A., Hitt M.A., *The new competitive landscape*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, nr. 1.

Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.

de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

Drążek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.

Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.

Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.

Gorynia M., Kowalski T., *Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy*, „Studia ekonomiczne” 2009, nr 3–4.

Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.

Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra, jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wyd. Red Horse, Warszawa 2008.

[64] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 102.

Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston 1994.

Hoskinson R.H., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., *Theory and research in strategic management: Swings a pendulum*, „Journal of Management" 1999, vol. 25, nr. 3.

Janasz W., *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, wyd. 2, Warszawa 2010.

Karlöf B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.

Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą, red. A. Potocki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001.

Marschesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York 1998.

Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, RWE, Warszawa 1998.

Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

Powell T.C., *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal" 2011, vol. 32, nr. 13.

Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R., *Behavioural strategy*, „Strategic Management Journal" 2011, vol. 32, nr. 13.

Quinn J.B., *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood−Georgetown 1980.

Riviere C., *L'analyse dynamique en sociologue*, PUF Collogue de Sociologie, Paris 1978.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Rue L., Holland P., *Strategic management*, McGraw – HiU Pub., New York 1989.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2005.

Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

Suszyński C., *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012.
Szymański W., *Globalizacja, wyzwania, zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
van der Heijden K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
von Ghyczy T., von Oetinger B., Bassford Ch., *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002.
Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
Zelek A., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001.

EVOLUTION APPROACH TO MANAGING ORGANIZATIONS

Summary

Managing modern organizations is becoming more complex with certain challenges that lie ahead. This means we need to look for new patterns of the institutional and managerial behaviour in practice.

Keywords: evolution, potential changes, strategic management

Translated by Władysław Janasz