

rzeń burzących równowagę i stabilizację wielu gospodarek tak w ujęciu makro jak i mikro ekonomicznym.

Chaos jest pewnego rodzaju zmiennością, a nie charakterystyką określonego stanu np. uporządkowania lub braku uporządkowania, można więc przyjąć, że chaos ze względu na swoją uniwersalność może stać się „zaczynem” do budowania nowego paradygmatu dla nauk społecznych.

Zmiana naukowego podejścia w tym zakresie jest konieczna, gdyż aktualne koncepcje zarządzania polegają na *rozbijaniu* systemów (przedsiębiorstw) na fragmenty i analizowaniu każdej części oddzielnie i niezależnie od pozostałych.

Zgodnie z zarządzaniem naukowym współczesne koncepcje zarządzania powinny zostać zastąpione przez **holistyczne podejście**. Koncepcje zarządzania, które akceptują zmienność i holizm, mają szansę na powodzenie w nowoczesnej rzeczywistości gospodarczej. Oznacza to przejście od zarządzania klasycznego 1,0 do zarządzania 2,0¹ zdolnego do szybkiego reagowania na wszystkie wygenerowane zmiany trudne do przewidzenia i nie podlegające kontroli. Takie podejście stwarza nowe możliwości wykorzystania chaosu do budowy samorekonstruującego się modelu przedsiębiorstwa w którym występuje ścisła relacja między chaosem a porządkiem. Jeden stan prowadzi konsekwentnie do drugiego stanu w dynamicznym procesie.

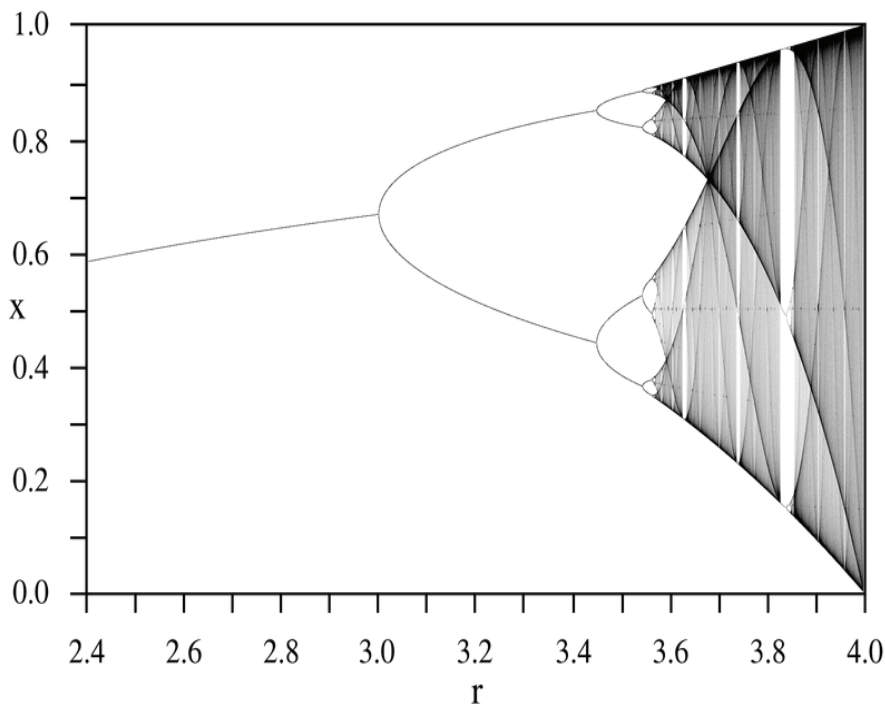
Chaos tworzy potencjał dla innowacyjności i zmian, pobudza aktywność ludzi do tworzenia czegoś nowego, lepszego i uporządkowanego, co znowu będzie trwać tak długo, dopóki rzeczywistość stanie się nieprzewidywalna, niestabilna i zmieni się w chaos. Przyczyny tych zmian inspirowane są przez różne czynniki i zdarzenia.

W dużej mierze możemy odnieść te uwagi także do świata współczesnych stosunków międzynarodowych, gdzie często istniejące normy prawa międzynarodowego, praktyki postępowania państw oraz tradycje, są nieadekwatne do wymogów globalizacji i nowych zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego.

To, co człowiek widzi, zależy zarówno od tego, na co patrzy, jak i od tego, co nauczył się dostrzegać w swym dotychczasowym doświadczeniu wizualnym i pojęciowym². Dotyczy to percepcji tak polityków, praktyków zarządzania jak i naukowców. Dla zrozumienia przyczyn współczesnych trudności z przewidywaniem przyszłości użyteczne może być odwołanie do matematycznej teorii chaosu. Chaos deterministyczny w matematyce i fizyce oznacza pewną specyficzną własność równań lub układów równań, polegającą na dużej wrażliwości rozwiązań na dowolnie małe zaburzenie parametrów. W formie graficznej przedstawia to poniższy wykres:

¹ G. Hamel, *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.

² T.S. Kuhn, „Struktura rewolucji naukowych”, r. 3.



Oś pozioma jest osią czasu, oś pionowa obrazuje zakres przewidywalności zjawisk (im mniejsza rozpiętość, tym większa przewidywalność)

Wykres 1. Diagram bifurkacji³, pokazujący dojście do zachowania chaotycznego
Źródło: Częściowo wykorzystano zasoby Wolnej Encyklopedii udostępnione jako własność publiczna.

Z wykresu wynika, że niewielka zmiana warunków społecznych, politycznych czy gospodarczych może w sposób diametralny ograniczyć możliwość przewidywania przyszłości. Ciągłe wzrastająca złożoność nowoczesnych gospodarek sprawia, że biznes, który musi podążać np. za: nowoczesnymi technologiami, postępowaniem technik informacyjno – komunikacyjnych, uwarunkowaniami stworzonymi przez globalizację, wieloaspektowymi innowacjami technicznymi, organizacyjnymi i zarządzania oraz wzrostem wymagań klientów, stwarza nowe wyzwania, którym nie łatwo jest sprostać.

Ta złożoność współczesnej rzeczywistości wymusza ciągłe zmiany, które tworzą najczęściej chaos oraz sytuacje niestabilne i nieprzewidywalne dla biznesu. Biznes jednak w tych warunkach musi działać, trwać i rozwijać się, wykorzystując chaos jako proces dynamiczny do tworzenia czegoś no-

³ Bifurkacja (łac. *furca* – widły, *bi* – dwa razy, *bifurcare* – rozwidlać się na dwie części, rozdwojenie, rozwidlenie, rozdzielenie, rozszczepienie) – zjawisko skokowej zmiany własności modelu matematycznego przy drobnej zmianie jego parametrów (np. warunków początkowych procesu albo warunków brzegowych).

wego porządkującego stan w którym wygenerowany zostaje nowy, samorekonstruujący się model funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czerpie on energię do działania z aktywnych realizacji wewnętrznych procesów, dla których napędem jest zmieniająca się rzeczywistość, wymagająca szybkiego i intensywnego dostosowania się.

Ostatni kryzys ekonomiczny naświetlił wyraźnie problemy i dysfunkcje w korporacjach, które balansują pomiędzy presją krótkowzroczności a długoterminowymi celami. Należy jednak brać pod uwagę fakt, że muszą one działać w czasach sprzeczności i głębokich zmian, a wzrost ich produktywności i konkurencyjności zależy od użycia aktualnych informacji i wiedzy.

Procesy gospodarowania realizowane przez wiele korporacji mają zasięg globalny. Korzystają one również z sieci powiązań między różnymi podmiotami gospodarczymi, co pozwala na generowanie większej wydajności i konkurencyjności w tym typie biznesu.

Współczesne korporacje międzynarodowe niezależnie od branży często przez społeczeństwo traktowane są jako bezduszne maszyny dążące bez względu na społeczne uwarunkowania do eksploatacji pracowników i tworzenia zysków dla akcjonariuszy. Polskie społeczeństwo, szczególnie w ostatnich latach, potrzebuje skutecznego biznesu składającego się nie tylko z dużych przedsiębiorstw, ale również ze średnich i małych, będących lokomotywą rozwoju gospodarczego. To one tworzą dobrobyt materialny, innowacje, nowe miejsca pracy. Aby mogły się jednak poprawnie i skutecznie rozwijać, potrzebne jest aktywne społeczeństwo, zapewniające poprzez swoje instytucje porządek polityczny, prawny, ekonomiczny i kulturowy, bez którego biznes we wszystkich swoich warstwach nie może w ogóle funkcjonować. Można więc stwierdzić, że oba porządki społeczny i biznesowy są od siebie zależne i tylko razem budują rozwój gospodarczy i społeczny.

Aktualnie żyjemy w społeczeństwie informacyjnym, które różni się zasadniczo od sposobu funkcjonowania i działania społeczeństwa przemysłowego. Pojęcie społeczeństwo informacyjne pochodzi od Tadao Umesamo, który użył go jako japońskie określenie społeczeństwa, przetwarzającego informacje⁴. Takiemu podejściu towarzyszy wiele zmian społecznych, politycznych i gospodarczych, jak i zmian związanych z zarządzaniem podmiotami gospodarczymi.

Wiedza i kapitał społeczny w społeczeństwie informacyjnym zastępują stopniowo kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło tworzenia wartości w biznesie. Ekonomia dla aktywów niematerialnych działa inaczej niż dla aktywów materialnych. Przyrost wartości dokonuje się przez wykorzystanie czynników niematerialnych, takich jak reputacja, marka itd. Prowadzi to do wzrostu zainteresowania miękkimi elementami zarządzania, np. takimi jak szczerść, przejrzystość i zaufanie. Są to cechy coraz bardziej pożądane we współczesnym biznesie, w którym zmienia się także profil pracownika – dzięki swojej wiedzy może on kreować wartość dla firmy. Zespołowość działań staje się współcześnie koniecznością np. przy projektowaniu i do-

⁴ E. Lechman, *Spółeczeństwo informacyjne w ujęciu międzynarodowym*, [w:] *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, N. Daszkiewicz (red.), PWN, Warszawa 2008.

starczaniu złożonych produktów i usług klientowi, jak i przy projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Nowoczesność podąża jednak w kierunku sieci, które stają się podstawowym mechanizmem współpracy dla osiągnięcia wysokiej efektywności i innowacyjności oraz adaptacji do ciągle zmieniających się warunków funkcjonowania biznesu.

Tak w biznesie, jak i w życiu społecznym i gospodarczym spotykamy coraz większą liczbę nowych zagrożeń i niebezpieczeństw, z którymi musi się współczesna rzeczywistość zmierzyć. Im więcej będzie możliwości wczesnego rozpoznania tych zagrożeń i niebezpieczeństw, tym skuteczniej i szybciej będzie można je zneutralizować, aby nie dopuścić do chaosu. Można to osiągnąć przez kompleksowy system informacyjny dostępny dla pracowników, klientów, dostawców, właścicieli itd. Zmiany w biznesie dotyczą zastąpienia dotychczasowego zarządzania przez koncepcję holistyczną, opartą na nowych paradygmatach zarządzania. Celem opracowania jest prezentacja zmian w biznesie spowodowanych niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniem.

Co współcześnie decyduje o stabilizacji i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach chaosu czy kryzysu?

Współczesne pojęcie sukces w biznesie, wymaga od kierownictwa firmy przeorientowania hierarchii wartości i odejścia od orientacji produkcyjnej, przy której główną uwagę zwraca się na technologię, koszty, organizację oraz planowanie i przejście na orientację marketingowo-biznesową, która charakteryzuje się podporządkowaniem strategii, struktury i kultury działania wymaganiom rynku oraz zadowoleniu klientów.

Źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia sukcesu w biznesie, poza zasobami strategicznymi, wielkością firmy i obniżką kosztów, w coraz większym stopniu staje się jego innowacyjność, marka, prestiż i powiązania kooperacyjne. Współcześnie o sukcesie firmy decydują między innymi bardziej **wyrafinowane metody zarządzania, które charakteryzują się różnorodnością form i tendencji oraz przenikających się wzajemnie koncepcji struktur i systemów.**

Każda firma musi jednak reagować na zmiany w otoczeniu dopasowując swój system zarządzania oraz strategię do zachodzących zmian tworzących chaos. Strategia powinna być rozumiana jako techniczna, ekonomiczna, organizacyjna dyscyplina działania. Efektywny system zarządzania oraz właściwa strategia powinny firmie pomóc w osiągnięciu zaplanowanych rezultatów, bo współcześnie na rynku liczy się bardziej skuteczność działania niż poprawność metodologiczna. Bez sprawnego działania i skutecznej alokacji zasobów rozwój firmy rozumiany jako wzrost wartości rynkowej, i dobrobyt pracowników, przestaje istnieć. Marzenia, czyli przede wszystkim motywacja i entuzjazm do działania wraz z lojalnością, intuicją i zaufaniem, nadają współczesnym przedsiębiorstwom sens istnienia, co jest również niezbędne dla budowania właściwej pozycji w bardzo rozchwianym otoczeniu. Marzenia są impulsem do realizacji celów i zamierzeń, które we współczesnej rzeczy-

wistości nie są łatwe do osiągnięcia. To do czego współczesny biznes zmierza ma jednak sens i społeczną akceptację. W tych warunkach pracownicy czują się spełnieni, gdy działają w obszarach, które sprawiają im radość i satysfakcję. Kiedy firma działa strategicznie, to obok skuteczności pojawia się w jej funkcjonowaniu również wartość, intuicja, lojalność i marzenia. Marzenia najczęściej koncentrują się wokół problemów sprzyjających niezaktóconemu rozwojowi firmy. Nie rezygnuje się z marzeń nawet w warunkach niesprzyjających, które mogą być generowane między innymi przez hiperkonkurencję na wielu rynkach lub starzenie się, prawdziwe czy pozorne, dobrych recept skutecznego zarządzania. Warunki niesprzyjające wymagają analizy i właściwej diagnozy a wyniki mogą inspirować zmiany w aktualnej działalności oraz elastyczne dostosowanie się nawet do chaosu i jego dynamicznego procesu.

Aby spełniły się marzenia, należy zbudować nowy samorekonstruujący się model przedsiębiorstwa oparty na koncepcjach holistycznych, który dopasowuje się samoistnie do niestabilnego i rozchwianego otoczenia. Do konstrukcji tego modelu wykorzystuje się innowacje organizacyjne, marketingowe a nawet techniczne służące adaptacji procesów i decyzji przedsiębiorstwa do nowych warunków działania, które pozwolą szybko i bezpiecznie dostosować się do zmian i chaosu, wykorzystując do tego aktualną wiedzę, informacje i kompetencje ludzi.

Model samorekonstruującego się przedsiębiorstwa oznacza dążenie w kierunku ciągłego samodoskonalenia i uelastycznienia działalności reagującej na sygnały i informującej o zmianach, które mogłyby wywołać zakłócenia w dotychczasowej działalności, gdyby nie zastosowano tego modelu.

Innowacje marketingowe wykorzystywane w budowie samorekonstruującego się modelu pozwalają na tworzenie nowych ciekawych produktów lub usług satysfakcjonujących klienta oraz korzystnej sytuacji na rynku.

Innowacje jako produkty intelektu ludzkiego nie dadzą się zaplanować więc możemy je jedynie prognozować na podstawie prawdopodobieństw ich wystąpienia. Nowe rozwiązania mogą nie tylko zrewolucjonizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa tworząc innowacyjne modele działania ale również i rynki przez podaż atrakcyjnych produktów czy usług.

Elastyczne dostosowanie działalności współczesnego przedsiębiorstwa do ciągłych zmian zachodzących w niestabilnym i rozchwianym otoczeniu wymaga nowych paradygmatów zarządzania i modeli funkcjonowania.

Współczesne modele biznesowe oparte na wyrafinowanych metodach zarządzania

We współczesnej rzeczywistości wyczuwalny jest kryzys w naukach o zarządzaniu. Tworzone są jednak nadzieje, że teoretycy łącznie z praktykami sformułują nowe poglądy na temat złożonej rzeczywistości dotyczącej współczesnego przedsiębiorstwa. Na horyzoncie skomplikowanej rzeczywistości

stości gospodarczej świata pojawił się Hamel (2008)⁵ który stwierdza, że dotarliśmy do końca zarządzania 1,0 opartego na paradygmatach ery industrialnej, takich jak: standaryzacja, hierarchia struktur oraz prymat interesu akcjonariuszy. Ten pogląd potwierdzają także inni teoretycy również w Polsce a między innymi; Jemielniak (2008)⁶, Grudzewski, Hejduk (2008)⁷, Kowalczewski (2008)⁸, Lichtarski (2008)⁹ oraz Krawiec (2009)¹⁰, którzy charakteryzują współczesną rzeczywistość następująco: „Obecna korporacyjna koncepcja współczesnego przedsiębiorstwa znajduje się w głębokim kryzysie i wymaga zasadniczej zmiany czy reinwencji, aby można było uwolnić nowe źródła zasobności i rozpocząć proces transformacji kapitalizmu menedżerskiego” (2008)¹¹. W życiu, gospodarce i polityce zawsze tak się zdarza, że jeśli coś się kończy to w to miejsce pojawia się coś nowego, co może dostarczyć nowej energii do tworzenia wartości. Współcześni teoretycy nauk o zarządzaniu stwierdzają, że już pojawiła się intelektualna szczelina pomiędzy klasyczną teorią zarządzania XX wieku a praktyką gospodarczą działającą często w warunkach chaosu i niestabilnego otoczenia.

Skonstruowane przez Druckera w latach 2000 poniżej wyszczególnione tezy, współcześnie już nie mają racji bytu:

1. Pojęcie zarządzania odnosi się do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania.
2. Istnieje lub powinna istnieć jedna idealna struktura organizacyjna.
3. Istnieje lub powinna istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi¹².

Te zdezaktualizowane już tezy były impulsem do poszukiwania przez teoretyków nowych paradygmatów, które odzwierciedlają różne interpretacje i aspekty współczesnego zarządzania. Obecna rzeczywistość szybko weryfikuje ich zasadność. Powstaje więc pogląd, że zarządzanie należy do dyscyplin wieloparadygmatycznych co ma szczególne znaczenie dla pracy współczesnego menedżera. Wskazuje ona na jego zachowanie i reakcje w najważniejszych oraz na kierunek przyszłych działań. W praktyce sukces odnoszą ci, którzy uczą się szybko nowych zasad działania w stale zmieniających się warunkach przez pozyskiwanie nowej wiedzy oraz aktualnych informacji, wykorzystując do tego nowe techniki komunikacji, które muszą być intensywne, przejrzyste i zaspokajające wszechstronne potrzeby informacji.

⁵ G. Hamel, *Zarządzanie jutra*, wyd. RedHorse, Warszawa 2008.

⁶ D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high tech*, Wyd. WAIp, Warszawa 2008.

⁷ W.M., Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Trust Management in Virtual Environments. A Human Factors Perspective*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York 2008.

⁸ W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.

⁹ J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

¹⁰ F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.

¹¹ F. Krawiec, *Koncepcje przedsiębiorstwa i kierunki jej zmiany, Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.

¹² P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.

Jest to paradygmat informacyjno-technologiczny, czyli globalnego usieciowionego informacyjnego kapitalizmu jak nazwał to Castelles (2007)¹³.

Morrison (1996)¹⁴ już w roku 1996 przewidział, że przyszłość będzie się kształtować pod wpływem paradoksów, sprzecznych celów, najnowocześniejszych technologii oraz absorpcji nowych zasad biznesowych i metod zarządzania. W takich warunkach ważnym zadaniem dla menedżerów jest trafne i sprawne identyfikowanie nadchodzących trendów wskazujących na główne kierunki istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa nawet w niesprzyjających i niestabilnych warunkach w których przyjdzie działać w teraźniejszości a nawet w przyszłości.

Ważną cechą współczesnego menedżera jest szybkość i sprawność podejmowania decyzji; są to menedżerowie, którzy nawet w warunkach niesprzyjających potrafią tak działać aby dekonstrukcję przekształcić w sukces przedsiębiorstwa. Do tego najczęściej wykorzystują umiejętności adaptacyjne, zarządzania zmianą oraz zdolność do ciągłego uczenia się.

Te umiejętności tworzą lukę pomiędzy zdolnością do zarządzania zmianą a skalą oczekiwanych i nadchodzących zmian w otoczeniu. Jest ona różna dla różnych uczestników rynku:

- inna w przypadku liderów rynkowych (19%),
- inna dla najłabszych uczestników rynku (29%)¹⁵.

Ciekawostką jest, że liderzy rynkowi często dobrze radzą sobie ze zmianami, a nawet sami wielokrotnie inicjują pojawienie się zmian wymagających od nich odpowiedniej reakcji. Włączają oni wówczas właściwy „bieg”, który pozwoli im pokonać trudności które dla przedsiębiorstw o niskiej rentowności mogą się okazać barierą nie do przebycia. Niska rentowność jest najczęściej wynikiem nieatrakcyjnej oferty rynkowej i słabej akceptacji produktów przez odbiorców. Taka sytuacja wynika z niewielkiej aktywności innowacyjnej oraz braku aktualnych informacji o potrzebach klientów, nieuporządkowanej wiedzy, niskich kompetencjach i umiejętności pracowników.

W zmiennych warunkach otoczenia, ukształtowała się nowa kategoria klientów znacznie bardziej wymagających, dobrze poinformowanych i chętniej dzielących się wiedzą na temat jakości oferowanych produktów czy usług. Można więc przyjąć, że rosnące wymagania klientów są szansą na odróżnianie się konkurentów poprzez właściwe zaspokojenie ich potrzeb, co tworzy inspirację do rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa we współczesnej rzeczywistości może być zabezpieczony przez nowe podejście do procesu zarządzania, rekonstrukcję i reorientację systemu oraz przez utrzymanie stabilnej i niepowtarzalnej pozycji na rynku, która warunkowana jest oryginalnością i nowością oferowa-

¹³ M. Castelles, *Spółeczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa 2007.

¹⁴ N. Morrison, *The Second Curve: Managing the Velocity of Change*, Nicholas Brealey, London 1996.

¹⁵ *Sustainability odpowiedzialność na kryzys ekonomiczny Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, I.K., Hejduk (red.), Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2010.

nych produktów stanowiących wyjątkową wartość dla nabywców, zabezpieczając przy tym interesy interesariuszy.

Nowoczesny rozwój przedsiębiorstwa proponowany np. przez Wheatleya¹⁶ wymaga nowego podejścia do takich problemów, jak np: porządek / zmiana; niezależność / kontrola; struktura / elastyczność; planowanie / innowacja. Zgodnie z tym podejściem zaleca się w organizacji m.in. swobodne rozpowszechnianie wiedzy, delegowanie uprawnień (władzy), uprawnienie jednostek, sieci relacji oraz ciągłą zintegrowaną zmianę¹⁷.

„Wnioski płynące z takiego podejścia zdefiniowali w swojej publikacji Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz i są one następujące:

- Aby przetrwać w wysoce konkurencyjnym świecie, organizacje muszą zaakceptować chaos jako fundamentalny proces w którym systemy (m.in. przedsiębiorstwa):
 - dokonują odnowy i restrukturyzacji,
 - dzielą się wiedzą stanowiącą jedną z głównych przewag w organizacji,
 - rozwijają relacje wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem w celu wzmocnienia własnych zespołów.
- W systemach naturalnych porządek nie jest indukowany z zewnątrz, ale pochodzi i rozwija się wewnątrz.
- Zgodnie z teorią chaosu, cała organizacja musi być jednolita w zakresie swoich celów oraz wyznawanych podstawowych wartości.
- Z fizyki wiadomo, że cząstki elementarne nie istnieją oddzielnie. Analogicznie ludzie nie mogą działać w pełni niezależnie w ramach organizacji¹⁸.

Są to propozycje „Nowej nauki” oparte na systemie wysokiego funkcjonowania (high performance system). Polega ono na zorganizowaniu swobodnych warunków do indywidualnego działania po to, aby pracownik mógł optymalnie wykorzystać swoje innowacyjne cechy, kompetencje i talent w zespole, który jest odpowiedzialny za określony zakres czynności w procesie biznesowym.

Pod koniec XX wieku P. Drucker nazwał „zarządzanie nową społeczną technologią Zachodu, zwłaszcza tych krajów, którym udało się dogonić światowych liderów”. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podkreślają, że: „są to argumenty intuicyjne i dość przekonujące”¹⁹.

Motorem napędzającym zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w XXI wieku były i w dalszym ciągu są: zarządzanie ekologiczne, czynniki społeczno-ekonomiczne oraz wiedza i umiejętności ludzkie.

¹⁶ M.J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2006.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

¹⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.

Nowe koncepcje działania przedsiębiorstw w XXI wieku

Wielu teoretyków i praktyków opracowuje nowe koncepcje działania przedsiębiorstwa oparte między innymi na:

- nowoczesnych formach konkurowania polegających na takim konkurowaniu, które inspiruje do współdziałania na rzecz optymalnego zaspokojenia potrzeb klienta;
- sieciach kooperujących ze sobą podmiotów, które wspólnie tworzą wartości dla klientów a przy tym generują wartości materialne i niematerialne z pożytkiem dla interesariuszy;
- klastrach (grona) mogą one mieć różną architekturę ale współdziałanie organizacji tworzących klastry zawsze przyczyni się uzyskania wieloaspektowych korzyści;
- transmisji aktualnej wiedzy do wszystkich odbiorców, którzy tworzą nową rzeczywistość gospodarczą;
- na konsumpcji intelektualnej różnych środowisk społecznych, które umieją pozyskiwać komponenty tworzące kapitał intelektualny decydujący o wielu parametrach rozwoju współczesnego biznesu.

Wszystko po to, aby przedsiębiorstwo zachowało swoją żywotność w niestabilnym otoczeniu, a nawet w warunkach chaosu. Nie jest to łatwe, gdyż wymaga nowej formuły działania firmy, która oparta powinna być przede wszystkim na zaufaniu, na procesie ciągłego doskonalenia wszystkich form działalności które w konsekwencji doprowadzą do zrównoważonego rozwoju.

Naukowcy, między innymi i Wheatley (2006), proponują zastosowanie *nowej nauki* która przybliży rozwiązanie problemów w organizacji, takich jak np.: porządek / zmiana; niezależność / kontrola; struktura / elastyczność; planowanie / innowacja²⁰. Zgodnie z tym podejściem, zaleca się przedsiębiorstwom działającym w XXI wieku, wiele zmian, trudnych do realizacji przy zachowaniu obecnego sposobu działania. Należą do nich przede wszystkim:

- nowe podejście do gospodarki wiedzą i procesu zarządzania nią,
- decentralizacja władzy i delegowanie uprawnień tam, gdzie jest to optymalne z punktu widzenia prawidłowości funkcjonowania procesów.

W ten sposób powstaje sieć realizacji procesów działająca w sposób ciągły na zintegrowane zmiany w otoczeniu.

Aby przedsiębiorstwa mogły funkcjonować w tym zmienionym i silnie konkurencyjnym świecie, muszą zaakceptować chaos jako fundamentalny proces.

Aby polityka gospodarcza, w której funkcjonują przedsiębiorstwa XXI wieku, była skuteczna, musi opierać się na trafnych przewidywaniach. Jest to trudne do osiągnięcia, gdyż system ekonomiczny przedsiębiorstw we współczesnych warunkach jest chaotyczny, a efekty polityki stabilizacyjnej są trudne do oceny.

²⁰ M.J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2006.

Autorzy przyjmują, że wiele przedsiębiorstw w XXI wieku będzie zmuszonych do działania w warunkach chaosu, co wymusza ciągle porządkowanie wewnętrznej sfery działalności, szczególnie w obszarze realizacji celów oraz wyznawanych podstawowych wartości. Przybliży to firmy do nowych zasad funkcjonowania w niestabilnym czy chaotycznym otoczeniu.

Teoria chaosu mówi także o fiasku długofalowych metod sterowania przedsiębiorstwem. Ich przyszłość jednak można kształtować dokonując wielu zmian w ich działalności, aktualizując zasoby wiedzy, stosując procesy odnowy i restrukturyzacji. Pozwala to na poprawę relacji ze wszystkimi partnerami biznesowymi. Przyszłość przedsiębiorstw będzie z pewnością inna niż w XX wieku, ale trudno w tej chwili powiedzieć czy będzie łatwiejsza dla menedżerów zarządzających nimi. Nawet chaos może być kontrolowany przez sprawnego i kompetentnego menedżera. Nie ułatwia on jednak zarządzania holistycznego tym skomplikowanym systemem, jakim jest współczesne przedsiębiorstwo.

Najnowsze badania naukowe potwierdzają możliwość kontroli chaosu w układach rzeczywistych²¹. Prowadzi to do wniosku, że chaos może również w specyficznych warunkach być zjawiskiem pozytywnym, bo w każdej chwili można go przekształcić w pożądany stan periodyczny. Chaos generuje większą efektywność uczenia się nowej wiedzy co może budować inteligencję przedsiębiorstwa, a granice nowej wiedzy wyznaczają możliwości człowieka. Można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo jest dziełem ludzi, zdeterminowanym przez ich decyzje, które uwarunkowane mogą być potencjałem intelektualnym, zdolnościami poznawczymi, kompetencjami, stanem psychicznym itp.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo z założenia jest ułomne i obarczone wieloma błędami tworzenia, które w warunkach chaosu mogą się ujawniać utrudniając jego działanie. Można również przyjąć, że przedsiębiorstwo to zespół zdolności organizacyjnych niezbędnych do kreowania innowacji, otwartości, elastyczności, które znajdują swoje odbicie w sferze działań wewnętrznych i w budowie optymalnej struktury organizacyjnej. W wielu przedsiębiorstwach zarządzanie jest oddzielone od własności co sprzyja profesjonalnemu procesowi ciągłej adaptacji i przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku działania.

Przedsiębiorstwo XXI wieku, niezależnie od swojej aktualnej pozycji na rynku, musi nie tylko aktywnie uczestniczyć w życiu gospodarczym regionu, ale także nieustannie pozostawać czujnym obserwatorem całej otaczającej go rzeczywistości. Nie wystarczy jednak uważne monitorowanie najbliższego otoczenia w regionie prowadzonej działalności. Każda organizacja komercyjna, chcąc przetrwać i trwale umocować swoją pozycję w środowisku gospodarczym, musi być otwarta, ale i krytyczna wobec informacji płynących z całego świata, musi również brać pod uwagę fakt, że gospodarki

²¹ Por. np. G. Chen (red.), *Controlling Chaos and Bifurcations in Engineering*, CRC Press, Boca Raton 2000.

narodowe poszczególnych państw działają jak system naczyń połączonych, co ma wpływ na funkcjonowanie biznesu regionalnego i globalnego.

W związku z tym prowadzenie działalności gospodarczej jest współcześnie coraz bardziej skomplikowane i ryzykowne. Wymaga ona ciągłej czujności i gotowości do wprowadzenia natychmiastowych zmian dostosowawczych, które pozwolą uzyskać zrównoważony rozwój i zadowolenie interesariuszy.

Zachodzące zmiany powodują, że coraz trudniej jest o wiarygodne prognozy dotyczące dłuższych horyzontów czasu, gdyż zmiany te są coraz bardziej nieprzewidywalne i uzależnione od procesów zachodzących nie tylko w Europie, ale i na całym świecie.

Najważniejszym zadaniem dla przedsiębiorstwa w XXI wieku jest stała aktywność w zakresie pozyskiwania wciąż nowych, aktualnych informacji na różnych poziomach (lokalnym, regionalnym, narodowym i wspólnotowym i globalnym) o zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, politycznej i społecznej i natychmiastowe reagowanie na te zmiany niezależnie od zasięgu prowadzonej działalności.

Samorekonstrukcja jako proces obejmuje tworzenie, wprowadzenie i stymulowanie zmian, których celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu nieprzerwanego, sprawnego funkcjonowania i rozwoju w nieprzewidywalnym i chaotycznym otoczeniu. Proces ten powinien obejmować wszystkie poziomy działalności firmy po to, aby odzwierciedlał prawdziwe potrzeby ich współdziałania dla tworzenia napędu do uzyskania zrównoważonego rozwoju. W procesie tym wiedza, przedsiębiorczość i kompetencje pracowników oraz zaufanie i kultura organizacyjna odgrywają ważną rolę.

Na podstawie wielu publikacji można stwierdzić, że zrównoważony rozwój polega również na podniesieniu poziomu jakości życia, co jest głównym celem tak rozumianego rozwoju. Problematyka zrównoważonego rozwoju została po raz pierwszy poruszona już w Sztokholmie podczas konferencji Narodów Zjednoczonych²², ale nie wprowadzono wówczas konkretnych określeń definicyjnych. Od tego czasu wielu teoretyków sformułowało swoje definicje odnoszące się najczęściej do trzech rodzajów kapitału: ludzkiego, ekonomicznego i naturalnego.

Zrównoważony rozwój jest to przede wszystkim proces długookresowy w wyniku, którego następuje trwała poprawa równowagi trzech w/w rodzajów kapitałów. Pozwala on na osiągnięcie równowagi pomiędzy trzema kapitałami z zachowaniem odpowiednich ich proporcji przy jednoczesnym wzroście jakości życia i uwzględnieniu sprawiedliwości międzypokoleniowej. F. Piontek (2002) w swoich publikacjach zwraca uwagę na obszary, które w dokumentach o znaczeniu światowym zostały zidentyfikowane w formie listy, jako obszary, gdzie taki rozwój ma miejsce, a są to:

²² A. Misiólek, *Kształcenie a kapitał ludzki w procesie globalizacji, w rozwoju zrównoważonym i trwałym*, [w:] *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, F. Piontek (red.), Akademia Techniczno-Humanistyczna, Wisła 2002.

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie zasobami naturalnymi,
- zarządzanie zasobami gospodarczymi,
- wzrost świadomości w zakresie wyznawanych wartości oraz wyboru stylu życia.
- rozwiązania instytucjonalne, od których zależy proces rozwoju²³.

Rozważając problem zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że w dalszym ciągu brakuje sprawnych metod oceny stopnia zrównoważenia rozwoju przedsiębiorstwa. Wielu autorów opracowało różne wskaźniki, które można zastosować na poziomie globalnym, krajowym, regionalnym czy lokalnym. Autorzy nie przytaczają ich nazwisk, gdyż nie oddają oni właściwego charakteru stopnia zrównoważenia trzech podstawowych aspektów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Stopień ten powinien wynikać z charakteru samej koncepcji, jak również odrębności celów przedsiębiorstwa od celu ogólnospołecznego.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada wykorzystanie synergii trzech ww. aspektów, które kształtują i tworzą odpowiednie warunki rozwoju jak i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każdy z tych aspektów wyznacza inne zależności problemowe skutecznej i efektywnej realizacji.

W dokumencie Polska 2025²⁴ podkreśla się integrowanie ochrony środowiska z zarządzaniem i funkcjonowaniem sektorów gospodarczych. Znajduje to swój wyraz w stosowaniu wielu instrumentów organizacyjnych i ekonomicznych skierowanych do przedsiębiorstw.

Dlatego też w budowaniu odpowiednich programów zrównoważonego rozwoju dla współczesnych przedsiębiorstw zwraca się uwagę na:

- problem kształtowania odpowiednich postaw menedżerów,
- wzorce działalności gospodarczej, których czynniki są trwalsze i bardziej wszechstronne niż tradycyjne instrumenty polityki ekologicznej.

Równocześnie podkreśla się swobodę decyzji gospodarczych, co znajduje wyraz w tendencji do rozszerzenia zakresu instrumentów ekonomicznych w polityce trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Zasady zrównoważonego rozwoju mają też swoje odzwierciedlenie w strategii Europa 2020. Strategia ta przewiduje: inteligentny i zrównoważony rozwój, więcej miejsc pracy, lepszy standard życia oraz sprawniejszą integrację społeczną. Tak zbudowana strategia określa również kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, którego przyszłość jest weryfikowana przez rynek.

Wiedza i informacja jest tworzywem dla inteligentnego zrównoważonego rozwoju oraz fundamentalnym bogactwem współczesnego przedsiębiorstwa, którego kluczowym problemem jest dogłębnie przemyślane, inteligentne

²³ F. Piontek, *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju i trwałym*, [w:] *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, F. Piontek (red.), Wyd. Akademia Techniczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2002.

²⁴ *Polska 2025. Strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Rada Ministrów, Warszawa czerwiec 2000.

i efektywne stymulowanie zmian warunków w jego otoczeniu na takie, aby były jak najkorzystniejsze dla niego i interesariuszy. Umożliwi to zrównoważony rozwój oraz trwałą obecność na rynku.

Podsumowanie

Celem artykułu jest jedynie zasygnalizowanie problemów, z jakimi boryka się przedsiębiorstwo w XXI wieku funkcjonujące w warunkach chaosu czy kryzysu.

Niestabilne i nieprzewidywalne otoczenie powoduje wiele zmian we współczesnej rzeczywistości, która wymusza wieloaspektowe zmiany w działalności przedsiębiorstw, do których można zaliczyć między innymi odejście od dotychczasowych metod zarządzania. Zapoczątkowane zostały nowe paradygmaty zarządzania lepiej dostosowujące się do warunków w których musi działać przedsiębiorstwo w XXI wieku.

Nie ulega wątpliwości, że wśród teoretyków i praktyków zarządzania istnieje zgodność, że zmienność i dynamiczność otoczenia ma decydujący wpływ na wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa, które musi dostosować się do wymogów, jakie tworzy chaos czy kryzys. Są to nieodłączne atrybuty współczesnej rzeczywistości, która otacza biznes. Nowa interpretacja przedsiębiorstwa XXI wieku, która kojarzona jest głównie z ideą zrównoważonego rozwoju i zdolnością ciągłej odnowy wewnętrznej, gotowa jest przetrwać chaos, a nawet kryzys. Takiemu przedsiębiorstwu procesy zapewniają napęd i siłę do inteligentnych działań opartych na wiedzy, zrównoważonym rozwoju, nowych paradygmatach zarządzania. Wszystkie te elementy mogą zagwarantować przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój w dłuższym horyzoncie czasu przy zachowaniu czujności w stosunku do wszelkich sygnałów świadczących o zagrożeniu.

Bibliografia

- Drucker P. F.: *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, wyd. Poltext Warszawa 2010.
- Hamel G.: *Zarządzanie jutra*, Wyd. RedHorse, Warszawa 2008.
- Krawiec F.: *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Piontek F.: *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju i trwałym*, [w:] *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, red. F. Piontek, Wyd. Akademia Techniczn-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2002.