

Koncepcje zarządzania

Krzysztof Łobos

Koncepcje zarządzania



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań 2021

Recenzent
prof. dr hab. Szymon Cyfert

Projekt okładki
Martyna Dawidziak

Redakcja, skład i łamanie
Elżbieta Turzyńska

Korekta
Adriana Staniszevska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2021

ISBN 978-83-7205-379-4

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań
tel. +48 61 655 32 48
e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl
www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa: Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wprowadzenie | 7 |
| Koncepcje zarządzania | |
| Optyka instytucjonalna w zarządzaniu | 17 |
| Społeczna odpowiedzialność biznesu | 21 |
| Zarządzanie przez cele | 24 |
| Praktyki rozwoju organizacyjnego | 27 |
| Zaangażowanie organizacyjne | 30 |
| Organizacje złożone, analiza komparatywna | 33 |
| Organizacja organiczna i mechanistyczna | 37 |
| Organizacja jako gra i arena działań politycznych | 41 |
| Zarządzanie przez wyjątki | 44 |
| Krytyczna teoria organizacji | 47 |
| Zróżnicowanie i integracja | 50 |
| Dialektyczna perspektywa organizacji | 53 |
| Dekalog systemowy | 56 |
| Samozarządzanie i samoorganizacja | 61 |
| Zarządzanie symboliczne | 65 |
| Marketing wewnętrzny | 67 |
| Zarządzanie przez obchód | 69 |
| Programy zarządzania nieliniowego | 71 |
| Jednominutowy menedżer | 74 |
| Teoria bogactwa informacyjnego | 77 |
| Model ASA | 80 |
| Zarządzanie na podstawie czynnika czasu | 83 |
| Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w organizacjach | 87 |

| | |
|---|-----|
| Empowerment | 90 |
| Szczupłe przedsiębiorstwo | 94 |
| Teoria równowagi organizacyjnej | 97 |
| Organizacja – liść koniczyny | 99 |
| Zarządzanie procesowe | 102 |
| Organizacja ucząca się | 105 |
| Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa | 110 |
| Modele doskonałości organizacyjnej | 113 |
| Analizy genealogiczne | 120 |
| Organizacja sieciowa | 123 |
| Dekonstrukcje organizacyjne | 127 |
| Zarządzanie różnorodnością | 129 |
| Organizacja fraktalna | 132 |
| Teoria aktora-sieci | 134 |
| Ustanawianie i nadawanie sensu..... | 136 |
| Zintegrowany model zaufania organizacyjnego | 140 |
| Praktyki wysokiej produktywności | 143 |
| Zarządzanie przez wartości | 146 |
| Duchowość w zarządzaniu..... | 150 |
| Narracja organizacyjna | 152 |
| Menedżer T | 154 |
| Pracownicy jako aktywni twórcy swojej pracy | 156 |
| Modele biznesu | 160 |
| Pozytywna nauka organizacji | 166 |
| Organizacja dualna i oburęczna | 171 |
| Zarządzanie przez priorytety | 176 |
| Zarządzanie oparte na faktach | 180 |
| Organizacja współkreowana | 184 |
| Nowa teoria oczekiwań..... | 186 |
| Turkusowa organizacja | 190 |
| Organizacja zwinna i holokracja | 194 |
| Organizacja kierowana sztuczną inteligencją | 198 |

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu ewoluowały w swojej ponadstuletniej historii od zainteresowania organizacją pracy i ergonomią na stanowiskach wykonawczych aż po złożone układy współdziałania wielu organizacji na globalnym rynku, od zainteresowania (wewnętrznym) funkcjonowaniem przedsiębiorstwa po relacje organizacji z bliższym i dalszym otoczeniem. W toku tej ewolucji powstało wiele idei, pomysłów na zarządzanie, modeli, metod oraz technik, które w niniejszym podręczniku określono zbiorczą nazwą koncepcji zarządzania. Reprezentują one w istocie różne poziomy ogólności – od poziomu, na którym należy lokować koncepcje bliskie filozoficznej refleksji na temat zarządzania, aż po poziom narzędziowy. Wszystkie mają jednak wspólny mianownik w postaci znaczenia i uwagi, jaką zdobyły w środowisku naukowym bądź wśród praktyków zarządzania. Stawały się one w pewnym okresie ideami przykuwającymi uwagę, nad którymi dyskutowano i które wdrażano w życie, a następnie twórczo rozwijano. Ocena znaczenia poszczególnych koncepcji zarządzania jest w oczywisty sposób subiektywna i była przywilejem autora. Starłem się zaprezentować oraz właściwie, zgodnie z pierwotną ideą, zinterpretować koncepcje znaczące. Adresatami mojej pracy są przede wszystkim studenci kierunku zarządzania. Trudno być teoretykiem zarządzania ze względu na ogrom wiedzy na ten temat. Niemożliwe jest zapoznanie się z całokształtem dorobku nauk o zarządzaniu, jednak bez znajomości choćby kilkudziesięciu zasadniczych koncepcji błędem byłoby sądzić, że znamy teorię tej dyscypliny.

W niniejszym podręczniku skoncentrowałem się na koncepcjach zarządzania powstałych od pojawienia się przełomowego nurtu *human relations*, od którego w zarządzaniu rozpoczyna się moim zdaniem współczesność. Nie charakteryzuję więc koncepcji klasycznych. Poświęcono im wiele wartościowych opracowań. We wprowadzeniu prezentuję przyczyny odejścia od klasycznej teorii zarządzania, począwszy od polemiki z nurtem klasycznym, którą prowadzili tacy badacze jak: Elton Mayo, Chester Barnard, Alvin Ward Gouldner. Następnie przedstawiam w układzie chronologicznym 55 koncepcji zarządzania. Są one zatem ułożone w takim

porządku, w jakim pojawiały się prace przełomowe (*seminal works*), które uważa się obecnie za wprowadzające daną ideę w obieg naukowy.

Dorobek nauk o zarządzaniu porządkowano do tej pory, lokując jego składowe w ramach różnych kategorii, takich jak: paradygmat, nurt, prąd, podejście czy szkoła. Nie uważam za konieczne opowiadanie się za tym, które z tych rozwiązań należy uznać za właściwe bądź czy jest możliwe, i w jakich sytuacjach, równoległe lub zamienne ich wykorzystanie. Uważam natomiast, że stosowanie jako narzędzia systematyzowania dorobku zarządzania kategorii paradygmatu może prowadzić do utraty pewnych istotnych informacji i tworzenia zbyt ogólnych grup koncepcji. Jako przykład niech posłuży zbiór paradygmatów wyróżnionych przez Gibsona Burrella i Garetha Morgana w 1979 r. Wyróżniono wówczas następujące paradygmaty: funkcjonalistyczny, radykalnego strukturalizmu, interpretatywny oraz radykalnego humanizmu. Większość dorobku nauk o zarządzaniu, bez głębszego ich podziału, znalazłaby się w tym układzie w paradygmacie funkcjonalistycznym, który łączy przeświadczenie o obiektywności istnienia organizacji z założeniem o istnieniu obiektywnych zasad i praw rządzących jej funkcjonowaniem i możliwością ich poznania, a następnie, na podstawie tych praw, z techniczno-inżynierskim wywieraniem wpływu na funkcjonowanie organizacji, aby osiągnąć założone cele. Kolejne paradygmaty zawierają w swych ramach prace z obszaru zarządzania, które nie zdominowały praktyki, mają przede wszystkim znaczenie naukowo-intelektualne, choć są inspirujące. Należy do nich paradygmat radykalnego strukturalizmu, który można właściwie utożsamiać z nurtem krytycznym w zarządzaniu (*Critical Management Studies*), paradygmat interpretatywny, akcentujący – w przeciwieństwie do funkcjonalistycznego – że organizacje istnieją subiektywnie: są wiązkami subiektywnych i intersubiektywnych znaczeń, jakie są im nadawane przez uczestników i obserwatorów. Rzeczywistość organizacyjna jest więc społeczną konstrukcją i interpretacją. Paradygmat radykalnego humanizmu można z kolei utożsamiać z nurtem postmodernistycznym w zarządzaniu, który neguje istnienie uniwersalnych praw rządzących działaniem organizacji, a podkreśla znaczenie mikronarracji (*modest stories*) w procesie poznania. Nie istnieje więc obiektywna prawda, a wiedza na temat rzeczywistości jest co najwyżej sumą różnych refleksji, które nigdy nie złożą się w jednolitą całość. Paradygmaty, czy to w przytoczonym ujęciu, czy też ujęciach innych autorów, np. Mary Jo Hatch (paradygmaty: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny, postmodernistyczny) lub Łukasza Sułkowskiego (paradygmaty: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, interpretatywno-symboliczny, radykalnego strukturalizmu – nurt krytyczny, radykalnego humanizmu – postmodernizm), nie są w moim przekonaniu wystarczająco precyzyjnym narzędziem porządkowania różnych koncepcji. Także szkoły nie są moim zdaniem dobrym narzędziem systematyzacji dorobku nauk o zarządzaniu. Terminem tym określano zwyczajowo dość ściśle wyodrębnioną część dorobku

naukowego, powstającą w określonym czasie i kształtowaną przez określone środowisko naukowe. Na przykład zwyczajowo używa się określenia „szkoła stosunków międzyludzkich” (*human relations*) bądź „szkoła astońska” (prace z obszaru struktur organizacyjnych powstające z wykorzystaniem logiki sytuacyjnej). Jednak tego pojęcia nie stosuje się już w odniesieniu do całego nurtu sytuacyjnego, systemowego czy np. postmodernizmu w zarządzaniu. Z tego względu na potrzeby niniejszego podręcznika proponuję przyjęcie jako narzędzia porządkującego dla koncepcji zarządzania pojęcia nurtu, które utożsamiam z pojęciem prądu, lecz używam pierwszego z nich.

Proponuję wyróżnić następujące nurty:

- a) socjopsychologiczny,
- b) systemowy,
- c) sytuacyjny,
- d) funkcjonalistyczny,
- e) interpretatywno-symboliczny,
- f) postmodernistyczny,
- g) krytyczny,
- h) praktyczny.

Nurt socjopsychologiczny jest współczesnym rozwinięciem klasycznej szkoły stosunków międzyludzkich. Wspólnym mianownikiem prac w tym nurcie jest pozycja osoby (*person*), a także zespołu (*team*) stanowiące kluczowe determinanty powodzenia organizacji. W ramach tego nurtu podkreślane jest znaczenie motywacji wewnętrznej, zaangażowania, współdziałania, poczucia kompetencji, klimatu i kultury organizacyjnej. Prace w tym nurcie powstają do dziś, choć można dostrzec zmianę punktu ciężkości i przenoszenie uwagi np. na zaangażowanie, kompetencje, zarządzanie partycypacyjne czy *wellbeing*.

Nurt systemowy, który należy identyfikować z modernistycznym, odwołuje się do ogólnej teorii systemów i podkreśla znaczenie powiązań między elementami całości, otwartości systemu i konieczności kreowania organizacyjnych narzędzi powiązań z otoczeniem. Wiele koncepcji w naukach o zarządzaniu ma źródło w teorii systemów; charakterystyczne są zwłaszcza te, które ujmują problemy zarządzania w układzie macierzowym, np. problem równowagi organizacyjnej opisany na wymiarze materialnym i społecznym macierzy. Mniej popularne są symulacje i modelowanie, które uważa się za narzędzia typowe dla nurtu systemowego w ogóle.

Nurt sytuacyjny można uznać za nurt zamknięty, jednak w jego ramach powstało wiele prac mających duże znaczenie dla współczesnego zarządzania, np. poświęconych problematyce narzędzi koordynacji działań w organizacji, modeli organizacji organicznej i mechanistycznej oraz dotyczących struktur organizacyjnych. Za typowe dla tego nurtu uznaje się poszukiwanie wspólnych cech organizacji odnoszących sukcesy rynkowe, aby móc wnioskować, które rozwiązania organizacyjno-zarządcze

są odpowiednie w danych warunkach sytuacyjnych, takich jak: technologia, typ rynku, pracownicy, zmienność otoczenia etc. Nie istnieją przy tym rozwiązania uniwersalne, a jedynie dopasowane do zmiennych sytuacyjnych (kontyngencyjnych). Nawet wewnątrz organizacji istnieją sfery o odmiennej charakterystyce wymagające różnych rozwiązań organizacyjno-zarządczych.

Nurt funkcjonalistyczny akcentuje podporządkowanie stosowanych i obserwowanych w praktyce rozwiązań i praktyk organizacyjnych swej głównej funkcji, a mianowicie osiągnięciu nadwyżki ekonomicznej i działaniu na rzecz realizacji ekonomicznych celów właścicieli. Owe rozwiązania i praktyki są przy tym zaprojektowane tak, aby maksymalizować pożądaną użyteczność w sposób w pełni racjonalny. W tym nurcie powstają prace narzędziowe, porządkujące, bazujące na przeświadczeniu, że rzeczywistość organizacyjną można zrozumieć, a następnie kontrolować. Nadrzędny charakter mają cele w ujęciu finansowo-rynkowym i to one są miernikiem jakości i racjonalności opracowanych rozwiązań.

W ramach **nurtu interpretatywno-symbolicznego** bada się sposób postrzegania organizacji, czyli interpretację rzeczywistości przez jej uczestników. Ustanawianie rzeczywistości organizacyjnej następuje w efekcie działania, za którym podąża nadawanie sensu i konstruowanie intersubiektywnej wizji, która ogranicza przyszłe wybory bądź je ukierunkowuje i w ten sposób determinuje przyszłość organizacji. Pewne interpretacje rzeczywistości służą organizacjom i ich uczestnikom, wówczas podlegają tzw. retencji, inne są odrzucane. W ramach tego nurtu trudno jest mówić o obiektywnej rzeczywistości organizacyjnej. Charakterystyczne jest posługiwanie się subiektywną interpretacją, która urasta do rangi jedynej czy głównej rzeczywistości. Rzeczywista jest więc tylko subiektywna czy intersubiektywna interpretacja.

Nurt interpretatywno-symboliczny jest bliski **nurtowi postmodernistycznemu** w tym sensie, że także w jego ramach obiektywizm ustępuje miejsca subiektywizmowi. W ramach postmodernizmu preferuje się tworzenie teorii na drodze konstruowania mikronarracji. Nie aspirują one przy tym nigdy do miana jedynych i wyłącznie obowiązujących. Są jedną z możliwości. W ramach postmodernizmu negowana jest możliwość tworzenia uniwersalnej teorii wyjaśniającej określony fragment rzeczywistości, np. organizacyjnej, podobnie jak istnienie jednej absolutnej prawdy na dany temat, historii, etyki etc. Tworzenie teorii jest grą językową, która do tego ma charakter temporalny. Gra w nauce może toczyć się o ukształtowanie chwilowej, dominującej wizji określonego problemu. Wartościowe naukowo są te interpretacje, które silnie rezonują w środowisku naukowym. Można je uznać za pewien wycinkowy, jednak prawdziwy dla określonej osoby czy grupy aspekt (*facet*) problemu, swoisty jego odbłask.

Nurt krytyczny w zarządzaniu jest nurtem alternatywnym, postulującym potrzebę odejścia od dotychczasowych praktyk zarządzania bazujących na nierównowadze sił i podporządkowaniu, a znajdującym swój ostateczny efekt w postaci zaburzeń

ekonomicznych i społecznych. Pod postacią zhumanizowanych metod zarządzania kryją się nader często praktyki inwigilacji i kontroli, czemu towarzyszy instrumentalne traktowanie kwestii środowiskowych i nieobecność aspektów etycznych przy podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych. Wspólnym rdzeniem jest sceptycyzm względem etyki powszechnie stosowanych w zarządzaniu rozwiązani.

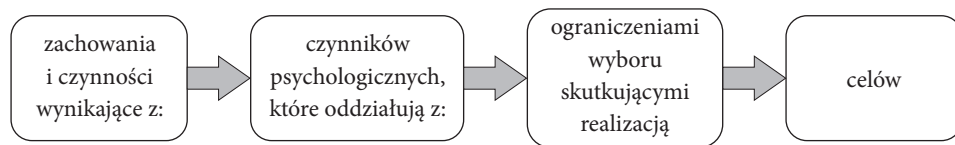
Nurt praktyczny w zarządzaniu jest nurtem kształtującym się niejako równoległe do nurtów o proveniencji akademickiej. Ma on długie tradycje sięgające czasów Henry'ego Forda. Zasilają go koncepcje powstające w dużych korporacjach czy opracowane przez firmy doradcze, a ich głównym celem jest poprawa efektywności stosowanych praktyk zarządzania. Nurt ten silnie wiąże się z nurtem funkcjonalistycznym, lecz o ile ten ostatni koncentruje się na wynikach finansowo-rynkowych, o tyle powstające w ramach nurtu praktycznego prace dotyczą całego spektrum zainteresowań zarządzania, od kierowania ludźmi i zespołami (jak w przypadku menedżera T), przez modele zarządzania celami i wynikami (od rozwojowych do finansowych – jak w przypadku zrównoważonej karty wyników BSC) oraz kompleksowe modele doskonałości w zarządzaniu, aż po koncepcje zarządzania finansami (np. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa).

* * *

Za koniec myślenia o zarządzaniu w kategoriach klasycznych, eksponujących techniczne, strukturalne i formalne aspekty organizacji pracy, uznaje się eksperymenty z roku 1924, przeprowadzone m.in. przez Eltona Mayo w Hawthorne Work w Cicero, nieopodal Chicago, kompleksie przemysłowym należącym do Western Electric Company. Wiemy z nich nie tylko to, że inteligentne, rozumiejące podwładnych i zainteresowane ich opinią kierownictwo wzmacnia motywację do pracy i poziom zaangażowania zatrudnionych oraz przyczynia się do zbudowania więzi zespołowych, lecz także to, że kierownictwo wyłącznie formalne, tj. pozbawione wymiaru realnego przywództwa, a skoncentrowane na przydzielaniu zadań i egzekwowaniu ich wykonania, a zarazem dystansujące się od pracowników, otwiera niejako przestrzeń dla przywódców nieformalnych – liderów samozwańców, którzy stają się gwiazdami środowiskowymi i skupiają wokół siebie pracowników nierzadko na zasadzie opozycji wobec formalnego kierownictwa. Ustała się wówczas średni poziom wykonania przydzielonych zadań, który jest możliwy do zaakceptowania przez kierownictwo formalne. Świat organizacji nie znosi próżni w wielu wymiarach. Jeśli wśród kadry kierowniczej brakuje rzeczywistych liderów, to ich miejsce zajmą przywódcy nieformalni i skompensują ten deficyt. Ta lekcja E. Mayo powinna być znana każdemu kierownikowi. Akcentuje ona znaczenie rzeczywistego przywództwa i więzi zespołowych, będących składową satysfakcji z wykonywanej pracy i jednym z motywów jej dalszego wykonywania.

Także prace Chestera Barnarda, obok dorobku Eltona Mayo i Douglasa McGregora, uznaje się za istotne dla klasycznego nurtu stosunków międzyludzkich i organizacji nieformalnych (*human relations and informal organization*). Stanowią one podwaliny całej obecnej teorii zarządzania bazującej na zaangażowaniu pracowników w procesy pracy.

Punktem wyjścia głównej koncepcji Ch. Barnarda (1938) opisującej determinanty powodzenia całej organizacji jest osoba (*person*). Człowiek jest określany najlepiej przez swoje zachowania, które są uwarunkowane wieloma czynnikami o charakterze biologicznym, fizycznym, takimi jak: proces wychowania, socjalizacji, kształcenia się i innymi, tutaj niewymienionymi, które determinują zarówno dotychczasowe doświadczenia, jak i obecne relacje z otoczeniem. Łącznie owe uwarunkowania nazywane są czynnikami psychologicznymi. Czynniki psychologiczne uczestników organizacji oddziałują z kolei z obiektywnymi ograniczeniami w zakresie możliwości dokonywania wyborów, a te przekładają się na uzyskiwane efekty i, zrealizowane bądź też nie, cele. Schemat powodzenia organizacji z punktu widzenia pojedynczego uczestnika organizacji jest zatem następujący:



Jednostka w procesie realizacji celów organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji Ch. Barnarda, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1938.

Zrozumienie tego, że uwarunkowania psychologiczne jednostki są kluczowe dla osiągania celów całej organizacji, stanowiło punkt wyjścia dla propozycji w zakresie funkcji bądź zadań dla zarządzających organizacjami. Należą do nich:

1) Stymulowanie kooperacji między pracownikami, która jest najbardziej efektywną metodą pokonywania indywidualnych ograniczeń fizyczno-biologicznych i psychologicznych. Kooperacja wymaga dostosowania jednostek do grupy i przyjęcia do realizacji celów grupy, celów niepartykularnych. Zadaniem kierownictwa jest w tym ujęciu uświadomienie zatrudnionym znaczenia celów zespołowych i konieczności dostosowania się do grupy, co sprzyja również realizacji przez jednostki celów partykularnych.

2) Zapewnienie skuteczności kooperacji w realizacji celów stawianych zespołom oraz efektywności z uwzględnieniem celów indywidualnych (np. ekonomicznych). Istotne dla powodzenia przedsięwzięcia są więc nie tylko sprawnie zrealizowane cele organizacji, cele niepartykularne, ale także zrealizowane cele indywidualne. Pozytywna ocena ich realizacji przez zatrudnionych podtrzymuje dalszą kooperację i pracę na rzecz organizacji.

3) Zapewnienie wzajemnej adaptacji, koniecznego dostosowania do siebie procesów realizacji celów organizacji i celów partykularnych. Jest to zadanie zarządzających, gdyż porażki bądź niestabilność w zakresie kooperacji są właśnie rezultatem błędów wyznaczania i realizacji celów organizacji oraz celów partykularnych, a także ich kombinacji. Przejawia się to obecnie np. w elastycznym czasie pracy, aby zatrudniony mógł łatwiej realizować cele indywidualne, które nie będą kolidować z celami organizacji.

Zdaniem Ch. Barnarda organizacje powstają, gdy istnieją osoby, które:

- 1) są zdolne do komunikowania się z innymi osobami,
- 2) chcą wnieść swój wkład w działanie,
- 3) chcą realizować wspólne cele.

Z tego też powodu elementami organizacji muszą być:

- 1) sprawna komunikacja,
- 2) chęć do działania, służenia (*willingness to serve*),
- 3) akceptowane wspólne cele.

Chęć do działania na rzecz realizacji wspólnych celów rośnie wraz z poczuciem, że cel jest osiągalny, że jest realistycznie nakreślony, a także z przekonaniem, że poświęcenie związane z jego realizacją jest mniejsze niż satysfakcja i korzyści wynikające z jego realizacją. Przetrwanie organizacji jest więc efektem stanu równowagi w zakresie kosztów i korzyści związanych z realizacją celów organizacji postrzeganych z perspektywy jednostek. Brak tej równowagi powoduje zagrożenie dla przetrwania organizacji wskutek wyboru przez jej uczestników alternatywnych opcji działania. Jednym z najważniejszych zadań kadry kierowniczej jest definiowanie celów zespołu, które odbywa się bardziej przez agregowanie aktywności podwładnych, które są efektem wcześniejszych decyzji odnośnie do celów organizacji i odpowiedzią na nie, niż przez słowne formułowanie czy pisemne formalizowanie celów. Takie ustalanie celów jest więc procesem ukierunkowywania aktywności podwładnych, koordynowania ich, doboru aktorów działania skłonnych współpracować i przybliżania się w ten sposób do realizacji celów wyższego rzędu. Istotną rolę w tym procesie odgrywa kluczowa w procesach koordynowania komunikacja. Gdy przełożony komunikuje coś podwładnym, oddziałuje na nich poprzez swoją pozycję formalną, jak i zalety logiczne, intelektualne przekazu. Jeśli obydwa te aspekty są łączone w procesie komunikacji, to następuje uzgodnienie pozycji formalnej kierownika z jego rolą realnego lidera. Komunikowanie jest bardziej wyjaśnianiem, uzgadnianiem, stymulowaniem niż nakazywaniem i rozliczaniem. Ch. Barnard podkreślał też znaczenie organizacji nieformalnej. Powstaje ona wówczas, gdy powstaje organizacja formalna. Umożliwia organizacji formalnej przetrwanie, ponieważ jest dla pracowników ważna w procesie komunikacji, pozyskiwania wiedzy, a także ochrony autonomii jednostek.

Idee Ch. Barnarda mają duże znaczenie praktyczne. Pokazują możliwość redukcji indywidualnych ograniczeń pracowników poprzez współpracę, a także konieczność równoważenia celów organizacji i celów partykularnych. Przetrwanie

organizacji jest pochodną równowagi w zakresie satysfakcji osiągananej przez pracowników i ponoszonych przez nich kosztów (uciążliwości pracy). Ch. Barnard wskazuje na duże znaczenie przywództwa w organizacjach bazujących na inteligentnej komunikacji i rolę organizacji nieformalnej w ochronie autonomii zatrudnionych i procesach poznawczych.

Mniej znanym powodem odejścia od czysto klasycznych koncepcji zarządzania jest pogląd sformułowany znacznie później, gdyż w 1954 r., przez Alvina Warda Gouldnera. Badacz ten w wyniku długoletnich studiów stwierdził, że im bardziej drobiazgowo kierownictwo przedsiębiorstwa formułowało przepisy wskazujące, czego pracownikom robić nie wolno, tym bardziej byli oni przeświadczeni, że poza sferą objętą wyraźnymi zakazami są w istocie niezależni. Do konsekwencji takiego stanu rzeczy można zaliczyć następujące zjawiska:

1) Im więcej sformalizowanych wzorców (przepisów, reguł, norm), tym mniejsza realna odpowiedzialność kierowników za merytoryczną stronę decyzji.

2) Im więcej sformalizowanych wzorców, tym większa konieczność łamania ich w sytuacjach kolizji z wymogami życia, tym większa *de facto* konieczność „wyłamania się” z organizacyjnego porządku.

3) Im więcej sformalizowanych wzorców, tym łatwiej je obchodzić, wykorzystując przepisy sprzeczne oraz luki, i tym większy problem z bieżącą kontrolą legalności działań każdego podmiotu organizacyjnego.

Argumentacja A.W. Gouldnera zawiera jeszcze jedno praktyczne wskazanie, a mianowicie to, że posługując się głównie formalnymi przepisami jako narzędziem kontroli działań podwładnych, niejako skazujemy się na ulokowanie relacji przełożony–podwładny w sferze gry organizacyjnej. Pojawia się konkurencja zamiast kooperacji i porozumienia. Kierownictwo gra o maksymalną zgodność działań podwładnych z ich założeniami, pracownicy zaś o realizację partykularnych interesów wbrew istniejącym przepisom. System ten wyzwała więc wśród pracowników postawy negatywne. Pracownik tym mniej akceptuje system organizacyjny i identyfikuje się z organizacją, im bardziej poddany jest pokontrolnemu naciskowi. W skrajnych sytuacjach pracownik całkowicie wycofuje się z pola, w którym odczuwa nieprzyjemną presję. Można również sądzić, że system taki, koncentrując uwagę na przepisach i na ich przestrzeganiu bądź unikaniu podporządkowania się im, zużywa bezproduktywnie mentalną energię zatrudnionych i odwodzi ich od realnego działania lub podejmowania wartościowych inicjatyw. W efekcie spada też efektywność organizacji.

* * *

Za inspirację do podjęcia pracy nad przygotowaniem niniejszego podręcznika, za inteligentne uwagi i merytoryczne sugestie, a także nieocenione wsparcie składam podziękowania jedynej, wyjątkowej osobie – mojej żonie Annie.

Koncepcje zarządzania

Optyka instytucjonalna w zarządzaniu

(Phillip Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Książka *TVA and the Grass Roots* Phillipa Selznicka to praca pionierska dla nurtu instytucjonalnego w ekonomii. W jego ramach opisywane są jednak mechanizmy, które mają istotne implikacje menedżerskie. Istnieje wyraźne pokrewieństwo tego nurtu w ekonomii z nurtem interpretatywno-symbolicznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Phillip Selznick, analizując funkcjonowanie przedsiębiorstwa Tennessee Valley Authority, obserwował procesy dostosowania formalnej, techniczno-strukturalnej części organizacji w odpowiedzi na presję, jaką wywierały na tę organizację gminy. Autor ten dokonał istotnego rozróżnienia między wymiarem strukturalno-technicznym tej organizacji, rozumianym jako narzędzie realizacji zadań, a jej wymiarem społecznym. Ten wymiar ukazuje organizację jako rodzaj naturalnej społeczności dążącej do stabilności i poszukującej znaczenia (*meaning*) w rozumieniu organizacyjnych ideologii. Owe ideologie są narzędziem radzenia sobie z niestabilnością otoczenia i są szczególnie pożądane w sytuacjach zagrożenia ciągłości działania. Są one na ogół budowane na bazie powszechnie akceptowanych wartości moralnych i politycznych, co ułatwia organizacjom przetrwanie. Jeśli bowiem organizacje demonstrują swoją służebną rolę względem społeczeństwa i hołdują jego wartościom, stają się potrzebne z punktu widzenia społeczeństwa i będą przezeń wspierane. Jest to jeden z instytucjonalnych mechanizmów przetrwania organizacji każdego typu, także tych typowo biznesowych, których ideologia nierzadko obejmuje kwestie zapewnienia wartościowych miejsc pracy służących rozwojowi, ochrony zdrowia, stabilności ekonomicznej regionu etc. Organizacyjne ideologie są symbolami, które nierzadko znacznie wykraczają poza pierwotnie założone cele i funkcję techniczną. Organizacje dążąc do stabilności, dostosowują do potrzeb otoczenia nie tylko swoją techniczną

i formalną strukturę, lecz także sferę symboliczną, i odpowiednio kształtują struktury nieformalne. Te ostatnie mogą np. obejmować kanały komunikacyjne i zależności z podmiotami wewnątrz organizacji i na zewnątrz, od których zależy realizacja celów organizacji, a które w formalny system sprawowania władzy i kontroli nie są włączone.

Rozwijana po P. Selznicku przez wielu badaczy teoria instytucjonalna posługuje się kilkoma kluczowymi konceptami, do których należą:

- 1) infuzja wartości,
- 2) dyfuzja,
- 3) racjonalne mity,
- 4) luźne powiązania,
- 5) legitymacja,
- 6) izomorfizm.

Infuzja wartości, czyli wskazane wyżej budowanie symboli wykraczających nierzadko daleko poza przewidzianą funkcję organizacji, następuje wraz z nadawaniem sensu zdarzeniom przez członków organizacji. Źródłem owych ideologii są inne instytucje, a więc otoczenie, oraz proces komunikacji wewnętrznej, służącej homogenizacji postaw wewnątrz przedsiębiorstwa. Owe ideologie są następnie ramami podejmowanych w organizacjach decyzji, a także, jak wskazano, źródłem legitymizacji ze strony otoczenia.

Według Everetta Rogersa procesy dyfuzji, a więc rozprzestrzeniania się pewnych rozwiązań w organizacji, np. praktyk na uczelniach niepublicznych w zakresie podejścia do procesu dydaktycznego, zależą w znacznej mierze od subiektywnej percepcji tych praktyk w danej organizacji i od tego, czy są oceniane jako zgodne z ideologiami tych organizacji. Na przykład niepubliczne szkoły biznesowe bez wahania wprowadzają programy nauczania dualnego (na uczelni i w przedsiębiorstwach), gdyż pozostaje to w zgodzie z dominującymi przekonaniem zarządzających tymi uczelniami o potrzebie nauczania praktycznego. Nauczanie praktyczne staje się ideologią tych organizacji, która pozostaje w zgodzie z oczekiwaniami otoczenia i przekłada się na podejmowane inicjatywy wewnętrzne i wprowadzane rozwiązania.

Racjonalne mity, według Johna Meyera i Briana Rowana, odnoszą się do tych działań w organizacji, których realizacja jest oficjalnie uzasadniana efektywnością ekonomiczną, a w rzeczywistości stanowi pochodną przekonania (racjonalnych mitów) dotyczących tego, co zapewnia efektywność ekonomiczną. W organizacjach często bierze się za pewnik to, jaka powinna być organizacja odnosząca sukcesy. Przykładem może być przeświadczenie o konieczności realizowania sformalizowanej funkcji zarządzania personelem, aby zapewnić przedsiębiorstwu sukces rynkowy.

Z racjonalnymi mitami związane są tzw. luźne powiązania, występujące między sferą formalnego przyjęcia rozwiązań, których oczekuje otoczenie organizacji (presja instytucjonalna), a sferą realizacji tych rozwiązań, ich implementacji. Powiązania

te określane są jako „luźne” dlatego, że w wielu przypadkach mamy do czynienia głównie z deklaracjami. Realizacja tych deklaracji jest natomiast bardzo uproszczona bądź w ogóle jej brakuje. Przykładem mogą być deklaracje dotyczące wprowadzania ładu korporacyjnego (*corporate governance*) lub praktyk zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), które nie wchodzą w sferę realizacji. Rozwiązania te są więc dla przedsiębiorstw istotne wyłącznie w sensie instytucjonalnym – konieczności budowania wizerunku organizacji działającej zgodnie z ustalonymi zasadami. Sfera operacyjna dzięki owym luźnym związkom jest *de facto* chroniona od wpływu na nią deklaracji. Natomiast cel w postaci zwiększenia poziomu legitymizacji społecznej zostaje osiągnięty.

Legitymizacja w teorii instytucjonalnej oznacza konformizm decydentów w organizacji względem pożądanego społecznie wizerunku organizacji. Kreatorami owego pożądanego wizerunku są np. organizacje przedsiębiorców, agendy rządowe, organizacje społeczne. Są one także pochodną idei funkcjonujących w środowiskach akademickich czy szerzej – intelektualnych. Składowe wizerunku mogą mieć charakter formalnych reguł (np. kodeksy dobrych praktyk) bądź nieformalnych przeświadczeń czy przekonań (przekonanie o zasadności wprowadzania rozwiązań w zakresie partycypacji pracowniczej).

Według Paula J. DiMaggio i Waltera W. Powella izomorfizm polega na stopniowym upodobnieniu się większości organizacji do liderów określonego segmentu rynku przez naśladowanie stosowanych przezeń rozwiązań. P.J. DiMaggio i W.W. Powell wyróżnili trzy typy izomorfizmu: wynikający z przymusu (*coercive*), normatywny (*normative*) i mimetyczny (*mimetic*). Pierwszy ma głównie charakter prawny i polega na konieczności dostosowania się do istniejących przepisów. Drugi odnosi się do dobrowolnych rozwiązań, które jawią się jako słuszne, a są na ogół preferowane przez uznawane w środowisku autorytety (np. organizacje branżowe przedsiębiorców). Izomorfizm mimetyczny odnosi się zaś do znanego zjawiska kopiowania rozwiązań tych organizacji, które są uznawane za symbole sukcesu, są liderami w swoich segmentach rynku.

Teoria instytucjonalna ukazuje organizacje jako systemy, w ramach których działania nie są uzasadnione wyłącznie racjami ekonomicznymi. Podejmuje się wiele działań nieracjonalnych, które są jednak uzasadnione wzrostem przyzwolenia na działanie i zwiększeniem szans organizacji na akceptację, a tym samym przetrwanie. Organizacje funkcjonują więc w dwóch równoległych rzeczywistościach – rzeczywistości racjonalności techniczno-ekonomicznej i rzeczywistości społecznej, która wywiera presję instytucjonalną.

Znaczenie praktyczne

Kadry kierownicze powinny zwrócić uwagę na uwarunkowania instytucjonalne działania organizacji (oczekiwania otoczenia względem organizacji) i wpływać na

nie poprzez regulacje i przeświadczenia środowiskowe, poprzez lobbiny, wyrażanie własnego stanowiska na forach branżowych etc. Inspirowanie się rozwiązaniami w sferze publicznej (np. uniwersytety korporacyjne, muzea korporacyjne), a także podejmowanie niektórych decyzji (np. finansowanie programów społecznych) pod wpływem oczekiwań społecznych zwiększa szanse na uzyskanie dostępu do pożądaných zasobów (opinia, *goodwill*, przychylność władz lokalnych, zamówienia publiczne etc.).

Źródła literaturowe

- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, nr 48, s. 147-160.
- Meyer J.W., Rowan B., *Institutionalised organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, nr 83, s. 440-463.
- Selznick P., *TVA and the Grass Roots. A study in the sociology of formal organizations*, University of California Press, Berkeley 1949.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

(Howard Rothman Bowen, *Social Corporate Responsibility*, 1953)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (SCR) jest wyrazem ewolucji myślenia ekonomicznego, od prostej odpowiedzialności za wyniki ekonomiczne do odpowiedzialności rozszerzonej i odniesionej do różnych grup interesariuszy. Jest to idea racjonalna, jeśli weźmiemy pod uwagę problemy społeczne (dewastacja środowiska, choroby, degradujące społecznie miejsca pracy, nieetyczne zachowania etc.), których źródłem jest biznes ukierunkowany wyłącznie na nadwyżkę ekonomiczną kosztem środowiska i człowieka. SCR wykazuje silne związki z ekonomią i polityką społeczną, zaś w naukach o zarządzaniu można ją lokować zarówno w nurcie praktycznym, jak i w pewnej mierze, z uwagi na preferowane wartości równości, szacunku, wieloaspektowości, różnorodności, w postmodernizmie bądź nawet postpostmodernizmie.

Istota koncepcji, główne idee

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, zgodnie z którą biznes, przedsiębiorstwa mają pewne zobowiązania w stosunku do społeczeństwa, które legitymizuje ich funkcjonowanie i udziela im tym samym swoistego pozwolenia na działanie. Mogą to być zobowiązania wobec dostawców, odbiorców, kooperantów, społeczności lokalnej, całego społeczeństwa, lecz także środowiska naturalnego. W ramach SCR rozważane są głównie zobowiązania niewynikające z przepisów prawa, dobrowolne. Wraz z rozwojem SCR jako ruchu społecznego można się jednak spodziewać, że pewne zobowiązania zmienią się z dobrowolnych na obligatoryjne. Jedno z najbardziej znanych ujęć SCR, autorstwa Archiego B. Carolla, zawiera cztery obszary odpowiedzialności biznesu, uporządkowane w postaci piramidy. U jej podstawy znajduje się obszar odpowiedzialności ekonomicznej, a nad nim obszary odpowiedzialności prawnej, etycznej i związanej z dobroczynnością.

Badania empiryczne zrealizowane w USA pokazały, że kierownicy postrzegają ich znaczenie względem siebie w proporcjach 4:3:2:1, jeśli wszystkie traktować jako 100%. Na przykład zobowiązania ekonomiczne w stosunku do dobroczynności są czterokrotnie ważniejsze. Nie ma pewności co do tego, czy SCR wpływa negatywnie, czy pozytywnie na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Metaanaliza przeprowadzona na podstawie danych z setek przedsiębiorstw wskazuje na słaby wpływ pozytywny lub brak wpływu. Wśród korzyści osiągniętych wskutek realizacji zaleceń SCR wymienia się natomiast pozytywny wpływ na reputację przedsiębiorstwa, którą można następnie wykorzystywać, odpowiednio pozycjonując jego produkty bądź usługi. Uważa się, że respektowanie praw człowieka, praw zatrudnionych i działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego wpływu na środowisko czy podejmowanie wysiłków na rzecz ograniczenia korupcji mają istotny wpływ na poziom ryzyka związany z prowadzeniem biznesu, co jest relatywnie słabo akcentowane w ramach SCR. Wśród negatywów pojawiają się koszty realizacji SCR, powodujące obniżenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jest to główny argument przeciwników SCR, w oczywisty sposób jednowymiarowy i prosty, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę to, że przedsiębiorcy konsumują dobra wspólne, publiczne w zdecydowanie większym stopniu niż nieprzedsiębiorcy. Jest to szczególnie widoczne w okresach kryzysów, których punktem wyjścia są działania wątpliwe etycznie, podejmowane w ramach np. instytucji finansowych, zaś utrata bezpieczeństwa, stabilności ekonomicznej dotyka wszystkich. Oczywisty jest wpływ biznesu na środowisko naturalne. Zasady SCR są stopniowo wprowadzane jako składowa do różnych istotnych systemów, które pośrednio mają wpływ na działania przedsiębiorstw. Przykładem może być rekomendowana przez Komisję Europejską norma ISO 26000, będąca przewodnikiem we wdrażaniu zasad organizacji odpowiedzialnych społecznie. Komisja Europejska promuje praktyki w zakresie partycypacji różnych grup interesariuszy (*stakeholders*) i zrównoważonego rozwoju jako składową unijnej strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju. Także Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) rekomendują praktyki w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Społeczna odpowiedzialność biznesu pozostaje w związku z zasadami zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), które mogą być traktowane jako ich składowa. Rozwój zrównoważony wyraża troskę o tzw. 3P, czyli zysk (*profit*), ludzi (*people*) i środowisko naturalne (*planet*). Obok oczywistej odpowiedzialności za korzystanie ze środowiska naturalnego i odpowiedzialności ekonomicznej zwraca się uwagę na tworzenie miejsc pracy sprzyjających rozwojowi indywidualnemu. SCR może być kojarzona także z ideami obywatelstwa korporacyjnego (*corporate citizenship*), które akcentuje obowiązki względem społeczeństwa na wzór obowiązków obywatelskich, z etyką biznesu i z zarządzaniem interesariuszami (*stakeholder management*).

Znaczenie praktyczne

Uważa się, że formalnie osadzone w rzeczywistości organizacyjnej programy SCR podnoszą morale pracowników i efektywność ich pracy. Mogą także wpływać pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Koncepcja jest implementowana w wielu przedsiębiorstwach, szczególnie dużych i ponadnarodowych. Ich działanie jest w większym stopniu monitorowane przez dużych, korporacyjnych partnerów, chcących współdziałać z organizacjami spełniającymi określone standardy, np. dotyczące poszanowania praw pracowniczych, środowiskowe czy równości. Zdecydowanie gorzej sytuacja wygląda w przedsiębiorstwach grupy MSP, w których dominuje optyka korzyści właściciela, a nadużycia środowiskowe, etyczne czy nawet prawne względem pracowników nie są rzadkością. Warto, by właściciele przedsiębiorstw MSP poznali tę koncepcję, gdyż mogłoby to w istotnym stopniu poprawić poziom respektowania 3P w ogóle. Wydaje się, że takim sposobem jest ścieżka ekonomiczna, związana z potencjalnymi korzyściami i obciążeniami.

Źródła literaturowe

Bowen H.R., *Social responsibility of the businessman*, Harper, New York 1953.

Carroll A.B., Shabana K.M., *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, nr 12, s. 85-105.

Zarządzanie przez cele

(Peter Drucker, *Management by objectives*, 1954)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie przez cele (ZPC, MBO) jest jedną z bardziej szczegółowo zoperacjonalizowanych koncepcji w naukach o zarządzaniu i dlatego bywa zaliczana do grupy metod zarządzania. Zostały opracowane wytyczne jej wdrażania, schematy postępowania wyposażone w formy tabelaryczne planowania i rozliczania wykonania zadań. Koncepcja ma bardzo utylitarny, służebny względem praktyki zarządzania charakter. Bazuje na przeświadczeniu o możliwości szczegółowego poznania organizacji i możliwości racjonalnego sterowania nią. Z tych względów ZPC należy wiązać z nurtem funkcjonalistycznym i praktycznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Zarządzanie przez cele należy do klasycznego instrumentarium menedżerskiego. Jego centralną ideą jest precyzyjne określenie celów rzeczowych i formalnych dla każdego stanowiska pracy, a następnie pozostawienie zatrudnionym możliwie dużej swobody w zakresie sposobu realizacji zadań (czas, metody działania, dobór składników działania). W odniesieniu do tej prostej reguły funkcjonuje oczywiście wiele dodatkowych, szczegółowych wskazań. W pierwszej kolejności należy wyjaśnić pojęcie celu rzeczowego i formalnego. Cele rzeczowy wskazuje na jego merytoryczną treść. Formułując cele rzeczowe, wyjaśniamy, co ma zostać konkretnie zrealizowane. Przykładem celu rzeczowego może być składanie wizyt handlowych przez sprzedawcę w punktach dystrybucji w jego regionie sprzedażowym. Cel formalny natomiast jest tożsamy z kryterium realizacji. Przykładem tego celu jest więc liczba wizyt na dniówkę roboczą bądź obrót uzyskiwany w punkcie sprzedażowym. Jeśli cele rzeczowe i formalne zostaną ustalone, należy oddać inicjatywę w zakresie sposobu ich realizacji pracownikowi. Trzeba zaznaczyć, że zarządzanie przez cele jest metodą humanizowania stosunków pracy i metodą partycypacyjną. Oznacza to, że

przełożony powinien formułować cele w uzgodnieniu z zatrudnionym i w formie negocjacji z nim. Jeśli cele nie będą przez pracownika dobrze zrozumiane i zaakceptowane, to nie zaangażuje się on później w ich realizację. W szczególności ustalanie poziomu realizacji celu bez konsultacji z kierownikiem może prowadzić do zmniejszenia, a nie podwyższenia motywacji do wykonania zadań. Także okresowe, zaplanowane weryfikowanie stopnia realizacji celu wymaga współpracy na linii przełożony–podwładny. W trakcie takich konsultacji powinno się nie tylko ustalić, co zostało zrealizowane i w jakim stopniu, lecz także omówić przyczyny takiego stanu rzeczy, sformułować wnioski na przyszłość oraz skorygować cele. W metodzie ZPC mówi się o indywidualnych planach usprawnień (na kolejne okresy, dla danego stanowiska pracy), ale też np. o planach usprawnień dla całych jednostek organizacyjnych, np. zakładu produkcyjnego. Stanowią one założenia do pracy na kolejne okresy. Obejmują listę najważniejszych celów do osiągnięcia wraz z kryteriami oceny. Owe plany usprawnień są proponowane przede wszystkim przez samych wykonawców, a następnie konsultowane z przełożonymi. Cele dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i dla stanowisk są pochodną celów kierunkowych lub tzw. wiązki celów dla całego przedsiębiorstwa. W ZPC mamy więc do czynienia z procesem kaskadowania celów ogólnych przedsiębiorstwa na cele poszczególnych podmiotów wewnątrz organizacji. Warto zauważyć, że ZPC ma charakter systemowy i obejmuje wszystkie stanowiska pracy wewnątrz organizacji i wszystkie jednostki organizacyjne. Procesem definiowania celów organizacyjnych i pracą nad doskonaleniem wykonania zadań obejmuje się więc całą organizację. Zarządzanie przez cele powoduje więc swoisty ruch wewnątrz organizacji. Jego sednem jest namysł nad realizowanymi zadaniami na każdym stanowisku pracy i wewnątrz każdej jednostki, ścisła współpraca między przełożonymi a podwładnymi, aktywność innowacyjna, wyższy poziom zaangażowania koniecznego do osiągnięcia celów, porządkowanie funkcjonowania organizacji przez wprowadzenie swego rodzaju rytmu planowania i rozliczania celów. Systemowy charakter ZPC przejawia się też w tym, że cele na każdym stanowisku pracy są pochodną celów ogólnych. Wprowadzony więc zostaje mechanizm realizacji celów sformułowanych dla całej organizacji na kolejne okresy, gdyż cele te są każdorazowo przekładane na cele szczegółowe dla każdego ze stanowisk. Podobnie więc jak w przypadku controllingu, ZPC obejmuje całą organizację, dociera do każdego stanowiska i do wszystkich zatrudnionych.

Znaczenie praktyczne

Uznaje się, że ZPC jest zrozumiałym i prostym narzędziem pomiaru, oceny wydajności pracy i kontroli. Może mieć znaczenie w procesie oceny pracowników i ich awansowania. Wiąże ono wyniki indywidualne z celami organizacyjnymi. Bez wątplenia przyczynia się też do klarowania zadań na każdym stanowisku pracy

i w każdej jednostce organizacyjnej, zwiększając samoświadomość pracowników i rozumienie przez nich własnej pracy i celów całej organizacji. Działanie w zgodzie z założeniami ZPC poprawia też komunikację na linii przełożony–podwładny i poziom zaangażowania w realizację zadań. Pobudza motywację i stanowi narzędzie wspierania indywidualnego rozwoju pracowników. Przyczynia się także do integracji wokół celów organizacyjnych. Zagrożeniem jest postępująca z czasem automatyzacja działań w ramach ZPC, zmiana jej pierwotnego znaczenia jako narzędzia doskonalenia na poziomie indywidualnym i organizacji jako całości, a w efekcie techniczne traktowanie działań w ramach ZPC jako pewnego rytuału pozbawionego treści. Ciągłe akcentowanie potrzeby poprawy może też niekorzystnie oddziaływać psychologicznie. Może być bowiem odbierane jako wyraz niezadowolenia z wykonanej pracy. Istnieją też doniesienia, że ZPC przyczynia się do preferowania celów ilościowych kosztem jakościowych, dla których trudniej formułuje się kryteria realizacji i trudniej się je rozlicza.

Źródła literaturowe

Drucker P., *The Practice of Management*, Harper, New York 1954.

Humble J.W. (red.), *Management by objectives in action*, McGraw-Hill, New York 1970.

Praktyki rozwoju organizacyjnego

(Kurt Lewin, *Organizational development*, 1958)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Praktyki rozwoju organizacyjnego (*organizational development* – OD) należy lokować w nurcie socjopsychologicznym w zarządzaniu, który swe źródła ma w pracach szkoły stosunków współdziałania (*human relations*). W centrum zainteresowania OD znajduje się jednostka ludzka, z jej postawami, zachowaniami i aspiracjami, które należy kształtować i rozwijać dla osiągnięcia efektu w postaci organizacji opartej na pracy zespołowej, kulturze organizacyjnej i zdolności do zmiany.

Istota koncepcji, główne idee

Praktyki rozwoju organizacyjnego (OD) są uporządkowanym procesem zmiany organizacji, ukierunkowanym na stworzenie warunków do współpracy zatrudnionych, pracy zespołowej, uelastycznienie organizacji – aby stała się ona bardziej podatna na wprowadzanie zmian w przyszłości, a także na zmianę jej kultury organizacyjnej. Praktyki rozwoju organizacyjnego mają cechę systemowości, są wdrażane w każdym obszarze funkcjonowania organizacji i opierają się na zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych. Bazują na wartościach humanistycznych, takich jak: poszanowanie podmiotowości zatrudnionych, uwzględnianie ich aspiracji czy zapewnienie im możliwości wpływania na sposób realizacji pracy. Wykorzystują bogaty dorobek nauk behawioralnych (*behavioral science*), odnoszący się do wartości, postaw i zachowań zatrudnionych oraz możliwości ich kształtowania. Nie są jednorazową interwencją, lecz systematycznym, najczęściej wieloletnim procesem kształtowania świadomości zatrudnionych, budowania wrażliwości w zakresie znaczenia współpracy, kultury współdziałania czy wspomaganie praktyk pracy zespołowej. OD bazuje na rzeczywistych danych pochodzących z wywiadów z pracownikami, materiałów archiwalnych, obserwacji czy badań ankietowych wśród pracowników i kadry menedżerskiej. W praktyce wykorzystuje się słowa Kurta Lewina, że nie powinno się działać bez

uprzedniego badania oraz badać bez późniejszego działania (*no action without research and no research without action*). W OD stosuje się zatem koncepcję znaną jako badania w działaniu (*action research*), w której interwencję poprzedza pozyskanie i interpretacja danych na temat określonej zbiorowości. Dane pochodzą głównie od jej uczestników, gdyż zakłada się ich kompetencję w tematach dotyczących tej zbiorowości. Interwencja jest zaś logiczną konsekwencją przeprowadzonego badania. Dane te mogą np. świadczyć o wzajemnej nieufności jako barierze współpracy lub hamowaniu aktywności zatrudnionych przez kadry kierownicze. Planowana jest zatem odpowiednia interwencja. W postępowaniu OD wykorzystuje się też modele strukturalizujące badania i interwencję w dużych, złożonych systemach organizacyjnych. Należy do nich m.in. model autorstwa Marvina Weisborda, znany jako model sześciu pudełek. W jego centrum znajduje się pudełko przywództwa. Z praktycznego punktu widzenia powinno być ono rozumiane jako pytanie, czy w organizacji można zidentyfikować podmiot/podmioty, które pozostałe pudełka są w stanie utrzymywać w równowadze, w pożądanym stanie. Należą do nich: organizacyjne cele, struktury zarządzania (jaki zastosowano podział pracy), systemy wynagradzania (czy wszystkie potrzebne działania są wynagradzane), użyteczne mechanizmy (adekwatne lub nie technologie wspomagające koordynację działania i komunikację), a także relacje (jak zarządza się konfliktem między uczestnikami organizacji, czy konflikt jest lekceważony, czy też zachęca się pracowników do podjęcia racjonalnej dyskusji nad nim i ustalenia możliwych rozwiązań, czy wykorzystywane są w tym zakresie technologie informacyjne). Zajmując się zagadnieniem modeli ułatwiających porządkowanie podejmowanych działań, należy też wspomnieć o debacie na temat pierwszeństwa zmiany zachowań w stosunku do zmiany postaw bądź przeciwnie – zasadności modyfikacji postaw, za którymi ma podążać zmiana zachowań. Obydwa stanowiska znalazły w ramach OD swoich zwolenników. W procesie modyfikacji postaw pracowników dużą użyteczność potwierdził trój etapowy model zmiany Kurta Lewina. Postępowanie zgodnie z trzema etapami, a mianowicie: rozmrożenie (zanegowanie dotychczasowych postaw, wywołanie poczucia potrzeby, zasadności zmiany), konwersja (dostarczenie wzorca, zainicjowanie nowych sposobów działania), zamrożenie (utrwalanie nowych postaw, nagradzanie nowych sposobów działania) weszło do kanonu instrumentarium kierowania w obszarze zmiany organizacyjnej. OD jawi się więc jako nieco eklektyczny zbiór praktyk, założeń, a także modeli odnoszących się raczej do określonych sfer zmiany niż do całości. W procesie jego wdrażania w dużych organizacjach odnotowywano pojawianie się pewnego chaosu zachodzących na siebie badań, interwencji, podejmowanych działań. Demotywacja części pracowników wynikała również z nieprzebrzegania zasady, że po etapie diagnozy i zbierania danych wśród zatrudnionych należy im bezwzględnie dostarczyć informacji zwrotnych. OD okazywał się być procesem nielinowym, powodującym w organizacjach twórczy zamęt. Obecnie nadal stosowane są praktyki budowania zespołów, wspólna praca (kierowników i podwładnych) nad

znaczeniem danych zebranych ankietowo wśród zatrudnionych (*survey feedback*), a także tworzenie systemów socjotechnicznych. Ta ostatnia technika bazuje na obserwacjach, że niewłaściwie dobrane struktury organizacyjne, system organizacji pracy czy też techniczny system komunikowania mogą negatywnie wpływać na relacje współpracy między zatrudnionymi i te właśnie aspekty techniczne decydują w równym stopniu jak wiedza i postawy o sprawności współpracy i efektach (absencje, satysfakcja z wykonywanej pracy, produktywność).

Znaczenie praktyczne

Praktyki OD były realizowane w wielu dużych przedsiębiorstwach, np. w Exxon-Mobil, General Mills, Union Carbide i innych. Obserwowano zarówno znaczące efekty wdrażania programów, jak i programy nieudane. OD bez wątpienia jednak zwraca uwagę kadr kierowniczych na socjopsychologiczne uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw. Dostarcza różnych metod, np. budowanie zespołów, cykl zmiany, ankietowanie zatrudnionych i wspólna praca nad konkluzjami, posługiwanie się systemami socjotechnicznymi. OD, proponując systematyczną i długoterminową pracę nad podstawami współdziałania, pracą w zespołach, kulturą współdziałania i rozumienia innych, przyczynia się do uzyskania większego wglądu w naturę własnych organizacji. Pozwala też oddziaływać na zmienne słabo sterowalne, np. kulturę organizacyjną i klimat organizacyjny, tworząc organizacje będące unikatowym miejscem pracy. Do minusów koncepcji można zaliczyć ryzyko chaosu organizacyjnego i rozczarowanie części pracowników efektami, które nie są ani łatwo mierzalne, ani natychmiastowe.

Źródła literaturowe

Bradford D.L., Burke W.W. (red.), *Reinventing Organization Development*, Pfeiffer, San Francisco, CA 2005.

Cummings T.G. (red.), *Handbook of organization development*, Sage, Thousand Oaks 2008.

Lewin K., *Group Decision and Social Change*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1958.

Zaangażowanie organizacyjne

(Howard S. Becker, *Organizational commitment*, 1960)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja wpisuje się w nieustannie żywą w naukach o zarządzaniu dyskusję dotyczącą motywacji do pracy, a w szczególności jej źródeł. Jest w tym obszarze nową, oryginalną propozycją. Należy ją lokować w nurcie socjopsychologicznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Zaangażowanie organizacyjne jest określane jako poczucie przywiązania i lojalności pracownika względem organizacji, w której pracuje. Mieści się ono w kategorii postaw i intencji zatrudnionych. Postawy i intencje są z kolei uznawane za ważną determinantę zachowań. Pracownika można określić jako zaangażowanego, gdy wiąże on swoje dalsze plany zawodowe z organizacją, chce w niej pozostać i jest skłonny świadczyć na jej rzecz pracę. Zaangażowanie organizacyjne uznawane jest obecnie za kategorię istotniejszą niż satysfakcja z pracy, z którą niejako konkuruje o znaczenie w procesie motywowania. Tradycyjne dążenie do uzyskania wysokiego poziomu satysfakcji pracowników okazuje się nie wpływać w takim stopniu jak zaangażowanie na wydajność pracy, poziom absencji czy „wchodzenie w powierzoną rolę”. Istnieją dane świadczące o tym, że wyższy poziom zaangażowania zatrudnionych współwystępuje nawet z lepszymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Zgodnie z poglądem Aarona Cohena istnieją trzy główne podejścia do ujęcia i pomiaru zaangażowania organizacyjnego:

- 1) kalkulatywne,
- 2) związane z postawami,
- 3) wielowymiarowe.

Podejście kalkulatywne (*calculative approach*) odnosi się do pojęcia zakładów dodatkowych (*side bets*), które są związane ze specjalistycznymi inwestycjami, po-

noszonymi przez pracownika w związku z podjęciem pracy w danej organizacji. Sprawiają one, że decyzja o zmianie pracodawcy i opuszczeniu danej organizacji jest trudniejsza. Przykładami takich inwestycji są specjalistyczne szkolenia, które w innym miejscu pracy mogą nie być użyteczne, zakup mieszkania w pobliżu miejsca pracy, zaś wewnątrz organizacji nawiązywanie współpracy czy relacji towarzyskich z innymi pracownikami. Nawet czas własnej kariery zawodowej poświęconej określonemu pracodawcy jest pewnego rodzaju inwestycją i zakładem dodatkowym, za który w danym miejscu pracy przysługują gratyfikacje, takie jak: dodatki stażowe, szanse awansu, status, uprawnienia decyzyjne, zaś w innym miejscu pracy kariera jest rozpoczynana niejako od początku, co staje się składową ogólnych kosztów decyzji o odejściu.

Podejście związane z postawami, nazywane także psychologicznym, podkreśla znaczenie zaangażowania afektywnego wynikającego z identyfikacji z wartościami i celami realizowanymi przez organizację oraz z charakteru pracy w niej wykonywanej, zbieżnego z oczekiwaniami i preferencjami pracownika. Efektem zaangażowania afektywnego jest chęć świadczenia pracy dla danej organizacji i skłonność do ponoszenia wysiłku na jej rzecz.

Podejście wielowymiarowe, obecnie powszechnie akceptowane, obejmuje trzy wymiary zaangażowania:

- 1) zaangażowanie afektywne, które jest istotą podejścia związanego z postawami, psychologicznego,
- 2) zaangażowanie normatywne,
- 3) zaangażowanie trwania.

Autorami owego trójwymiarowego ujęcia zaangażowania są John P. Meyer i Natalie Jean Allen. Zaangażowanie normatywne jest rozumiane jako poczucie pracownika, że powinien pozostać w danej organizacji, że ma w stosunku do pracodawcy zobowiązanie czy powinność. Jego źródłem jest przeświadczenie o konieczności działania na zasadzie wzajemności w sytuacji, gdy doświadczenia pracownika z pracodawcą są pozytywne oraz gdy pozostaje on jego „dłużnikiem”.

Zaangażowanie trwania wynika z konieczności pozostania w danej organizacji w sytuacji ekonomicznego czy społecznego przymusu wynikającego z braku alternatyw wobec obecnego miejsca pracy, sytuacji finansowej zatrudnionego, obawy, że straty związane z odejściem mogą nie zostać w innym miejscu pracy skompensowane. O ile zaangażowanie afektywne może być uznane za najbardziej wartościową w sensie pozytywnych implikacji składową zaangażowania (produktywność, niski poziom absencji, spóźnień etc.), o tyle zaangażowanie trwania może uchodzić za składową najmniej wartościową. Może ono nawet implikować zachowania nietetyczne, które są nastawione na obronę własnego miejsca w organizacji. Badania wskazują, że zaangażowanie afektywne może być skutecznie budowane w efekcie konsekwentnego stosowania polityki sprawiedliwego traktowania i wynagradzania zatrudnionych, właściwego doboru zatrudnionych na poszczególne stanowiska

pracy, tak aby charakterystyka osobowościowa kandydata odpowiadała wymogom stanowiska, jak również w wyniku dobrej komunikacji, w szczególności dotyczącej kontekstu pracy, jej znaczenia dla innych podmiotów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, osiągniętych efektów i planowanych do wprowadzenia zmian. Generalnie rzecz ujmując, podmiotowe podejście do zatrudnionych istotnie zwiększa szansę na podniesienie poziomu ich zaangażowania afektywnego w sytuacji, gdy występuje dopasowanie cech osobowościowych zatrudnionych do obiektywnych wymagań wynikających z charakterystyk miejsc ich pracy. Wysoki poziom zaangażowania zatrudnionych może wpływać na pojawianie się bardzo pozytywnie ocenianych zachowań obywatelskich (*citizenship behavior*). Oznaczają one skłonność do realizacji dobrowolnych działań na rzecz organizacji i innych jej uczestników, które nie są wynagradzane na podstawie obowiązującego systemu motywacyjnego.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja zaangażowania organizacyjnego oferuje alternatywny wobec klasycznych teorii motywowania sposób uzyskiwania wysokiej efektywności zatrudnionych. Nie tylko ukazuje różne źródła zaangażowania pracowników, lecz także proponuje szeroką paletę technik kierowania, które mogą być użyte w procesie podnoszenia poziomu zaangażowania, szczególnie zaangażowania afektywnego. Koncepcja uświadamia kadrze zarządzającej złożoność uzyskiwania wysokiego poziomu zaangażowania. Pozwala również wyjaśnić wiele pozornych sprzeczności w procesie motywowania, np. związanych z odejściami z organizacji mimo bardzo dobrego uposażenia (w sytuacji niedopasowania cech osobowościowych i charakterystyki miejsca pracy skutkującego niskim poziomem zaangażowania afektywnego).

Źródła literaturowe

- Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology” 1960, nr 66, s. 32-40.
- Cohen A., *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, NJ 1993.
- Meyer J.P., Allen N.J., *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage, Thousand Oaks 1997.

Organizacje złożone, analiza komparatywna

(Amatai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, 1961)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Model Amatai Etzioniego uwzględnia zarówno mechanizmy strukturalne zarządzania, jak i uwarunkowania psychologiczno-społeczne. Zważywszy jednak, że w centrum uwagi znajdują się mechanizmy władzy organizacyjnej i odpowiedzi na nie pracowników, koncepcję należy umiejscawiać w nurcie socjopsychologicznym w zarządzaniu. Widoczne są jednak także pewne podobieństwa do nurtu systemowego. Można je dostrzec zarówno w posługiwaniu się generalną wizją, uporządkowanym modelem różnych typów organizacji, jak i w jego macierzowej konstrukcji.

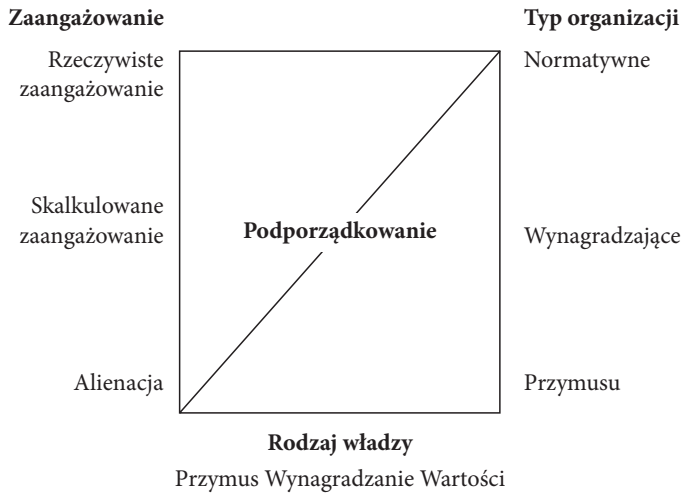
Istota koncepcji, główne idee

Dorobkiem A. Etzioniego jest studium porównawcze różnego typu organizacji wydzielonych według kryterium dominującego mechanizmu uległości wobec oczekiwań przełożonych. Owa uległość jest przez badacza określana jako relacja składająca się z rodzaju władzy stosowanej przez przełożonych, a także reakcji na nią podwładnych, ich orientacji w sytuacji nacisku. Model A. Etzioniego łączy strukturalne aspekty organizacji, które są reprezentowane przez dystrybucję władzy w organizacji, z motywacyjnymi, socjopsychologicznymi, które reprezentują różne typy zaangażowania zatrudnionych. Główne rodzaje władzy to: władza przymusu posługująca się groźbą i karą (*coercion*), władza ekonomiczna posługująca się wynagradzaniem (*remuneration*) oraz władza wynikająca z posługiwania się społecznymi i moralnymi wartościami (*social and moral values*). Główne typy reakcji pracowników na oddziaływanie przełożonych i struktury władzy bądź inaczej – odpowiedzi na tę władzę są następujące: alienacja, skalkulowane zaangażowanie, rzeczywiste zaangażowanie. Jeśli chodzi o władzę opartą na społecznych i moralnych wartościach, to oznacza ona posługiwanie się symbolami prestiżu i szacunku, którymi dysponują liderzy, a do

których aspirują podwładni. Oznacza też manipulowanie informacjami w mediach i przekazywanie ich podwładnym w taki sposób, by wydawały się atrakcyjne z uwagi na pewne symboliczne wartości. Większość organizacji, jak twierdzi A. Etzioni, bazuje na jednym, głównym mechanizmie władzy, ale są też takie, które bazują na mechanizmach dodatkowych. Dominuje więc jeden z mechanizmów władzy, lecz badacz nie wyklucza pomocniczego stosowania pozostałych. Wyróżnia on – ze względu na strukturę władzy i orientację pracowników – trzy typy organizacji: organizacje przymusu (*coercive organizations*), organizacje wynagradzające (*utilitarian, remunerative organizations*) i organizacje normatywne (*normative organizations*).

Bodajże najciekawszym współcześnie typem organizacji są organizacje normatywne. Pojawiają się one coraz liczniej w gospodarce opartej na wiedzy. Oprócz tego, że należą do nich organizacje religijne, najważniejsi ich przedstawiciele to organizacje specjalistów: kancelarie prawne, organizacje naukowe i badawcze, instytuty medyczne, ale także organizacje kreatywne, np. agencje kreatywne w marketingu lub redakcje wydawnictw, stacje radiowe bądź telewizyjne. Głównym typem władzy jest tutaj władza wynikająca z posługiwania się wartościami wyższymi, a mechanizmem posłuchu jest zaangażowanie pracowników. W organizacjach tych władza jest sprawowana przez manipulowanie symbolami prestiżu – tytułami i symbolami statusu, a także przez, co kluczowe, nieformalne sankcje, do których należą: izolacja, budowanie wokół osoby odpowiedniego klimatu, wpływanie na opinię o danej osobie. Należy pamiętać, że w organizacjach specjalistów, np. prawnych czy medycznych, skalkulowane zaangażowanie pojawia się tuż za rzeczywistym zaangażowaniem i jest niemal równoprawne, co przypomina typowe organizacje biznesowe. W organizacjach tego rodzaju najczęściej grupą referencyjną, a więc grupą, do bycia której członkiem pracownik aspiruje i z którą się utożsamia, są nie tyle kierownicy formalni, ile raczej specjaliści wyższej rangi, co powoduje, że pracownicy łatwiej podporządkowują się tym właśnie podmiotom, a nie wyłącznie kierownictwu. Na przykład w organizacjach badawczych większy wpływ na młodszych pracowników może mieć profesor w danej dyscyplinie niż dyrektor o specjalizacji administracyjno-finansowej. W organizacjach normatywnych dominuje rzeczywiste utożsamianie się z wartościami organizacji i towarzysząca mu satysfakcja z wykonywanej pracy. Powszechna jest wewnętrzna motywacja (*intrinsic motivation*), a składową nagrody za pracę jest pozycja w organizacji i uzyskane symbole statusu. One w głównej mierze są siłą napędową działania pracowników. Trzeba jednak pamiętać, że nawet w takich organizacjach istnieją sfery bardziej operacyjne, rządzące się inną logiką. Na przykład taki obszar działalności jak produkcja gazet w wydawnictwach kieruje się zasadami organizacji wynagradzającej.

W organizacjach wynagradzających dominuje skalkulowane zaangażowanie, przy czym w sferze wyższego managementu bądź specjalistów możliwe jest zastosowanie dodatkowych mechanizmów pomocniczych opartych na motywacji



Relacja między narzędziami władzy, orientacją zatrudnionych i typem organizacji

Źródło: opracowano na podstawie A. Etzioni, *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York 1961.

wewnętrznej. Jak wiadomo, ta grupa pracowników wykazuje wyższy niż przeciętnie poziom zaangażowania, internalizacji celów organizacyjnych, a naturalnym modelem zarządzania jest zarządzanie partycypacyjne, demokratyczne. Dzieje się tak zarówno z uwagi na wyższy poziom świadomości i wpływu, jak i z uwagi na wyższy poziom wynagrodzeń gwarantujących zaspokojenie potrzeb niższego rzędu. Sfera *top management* jest więc sferą naturalnej demokracji, w której możliwe jest wykorzystanie mechanizmów władzy opartej na wartościach. Status starszego specjalisty służby technologicznej czy rozwojowej może być równie istotny jak premia. Z badań własnych autora wynika, że kadra kierownicza niższego szczebla jest natomiast bardziej reprezentantem pracowników. Nie tylko utożsamia się z nimi, ale przejawia te same obawy i uprzedzenia w stosunku do kadry wyższego szczebla. Tutaj mechanizmem władzy jest w największym stopniu władza wynagradzania. Podczas gdy dla kierownictwa wyższego szczebla bądź działów specjalistycznych uwaga na temat jakości pracy bądź standardów etycznych może być istotnym mechanizmem wpływu, w przypadku sfery wykonawczej może stać się nawet źródłem estymy w grupie pracowników tego samego szczebla. Wpływ na zastosowanie określonych mechanizmów posłuszeństwa mogą mieć także inne czynniki sytuacyjne, np. typ pracownika i jego osobowość bardziej podatna na takie bądź inne mechanizmy, a nawet czas (inny mechanizm w okresie mobilizacji związanej np. z sytuacją kryzysową – wartości, a inny w sytuacji standardowej – wynagradzanie).

Znaczenie praktyczne

Koncepcja może wykazywać swą użyteczność poprzez uświadamianie menedżerom faktu występowania w organizacjach różnych sfer podatnych na różne mechanizmy oddziaływania (władzy) i zasadność stosowania odmiennych bodźców, dostosowanych do psychologicznej charakterystyki zatrudnionych i do specyfiki sytuacyjnej (np. sytuacje kryzysowe i standardowe). W jej ramach zwraca się uwagę na znaczenie nieformalnych sankcji i symboli statusu w organizacjach profesjonalistów i organizacjach kreatywnych, które zyskują na znaczeniu w gospodarkach opartych na wiedzy. Koncepcja dostarcza klarownych charakterystyk wyższego i niższego kierownictwa i wskazuje kluczowe różnice między nimi, związane z poziomem motywacji wewnętrznej.

Źródła literaturowe

Etzioni A., *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York 1961.

Organizacja organiczna i mechanistyczna

(Tom Burns, George Macpherson Stalker,
Mechanistic and organic management system, 1961)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Mimo że idea organizacji organicznej i mechanistycznej należy do nurtu sytuacyjnego, który należy uznać za historyczny, za rozdział naukowo zamknięty, jej wpływ jest do dziś widoczny w wielu koncepcjach zarządzania akcentujących potrzebę elastyczności, współpracy i znaczenie kompetencji merytorycznych, np. w koncepcjach organizacji uczącej się, zwinnej, holokracji. Ma więc ona kluczowe znaczenie dla współczesnego zarządzania.

Istota koncepcji, główne idee

Autorzy koncepcji, co jest typowe dla nurtu kontyngencyjnego w zarządzaniu, uzależniają efektywność stosowanego modelu zarządzania od warunków otoczenia, w jakich funkcjonuje organizacja lub jej podsystem. W ramach nurtu kontyngencyjnego uznawano bowiem, że nawet poszczególne jednostki wewnętrzne tej samej organizacji mogą funkcjonować w innych warunkach sytuacyjnych. Na przykład inne otoczenie i cechy ma bardziej twórczy dział R&D, inne zaś – realizujące rutynowe zadania działy produkcyjne. Tom Burns i George M. Stalker, studiując przypadki tradycyjnych szkockich przedsiębiorstw usiłujących dołączyć do szybko rozwijającej się wówczas branży elektronicznej, zauważyli, że tradycyjny – mechanistyczny model zarządzania jest nieadekwatny do nowych warunków sytuacyjnych – branży innowacyjnej, w której zmiany otoczenia następują dynamicznie. Określono wówczas cechy modelu krańcowo odmiennego, tj. modelu organicznego, który, jak się uważa, jest dopasowany do nowych warunków. Model mechanistyczny jest przy tym utożsamiany z organizacją hierarchiczną rządzoną według klasycznych zasad zarządzania (np. daleko idący podział pracy, dominacja więzi służbowej, autorytet związany z pozycją hierarchiczną), organiczny zaś jest

organizacją sieciową i pewnego rodzaju uświadomioną wspólnotą interesów. Do cech modelu organicznego należą:

1) Orientacja na wykorzystanie szczegółowej wiedzy specjalistycznej i doświadczenia pracowników zamiast na bierną, precyzyjną realizację określonych czynności, zadań.

2) Zadania na poszczególnych stanowiskach pracy stanowią dla wyniku osiąganego przez organizację pewną istotną całość. W większym stopniu dochodzi do kumulacji zadań niż do ich fragmentowania i tym samym czynienia anonimowymi względem wyniku. Pracownik obserwując wynik, na który ma wpływ, nabiera poczucia znaczenia wykonywanej pracy.

3) Dostosowywanie i ciągłe definiowanie poszczególnych zadań poprzez interakcje z innymi podmiotami w organizacji.

4) Ograniczone prawo do pozbywania się „zrzucania” odpowiedzialności związanej z decyzjami na stanowisku pracy, metodami działania etc. na inne stanowiska pracy bądź w górę hierarchii organizacyjnej, co dodatkowo promuje osobiste zaangażowanie i odpowiedzialność.

5) Powszechne zaangażowanie pracowników, które przekracza granice funkcjonalne, techniczne, formalne w organizacji.

6) Sieciowa struktura kontroli, uprawnień i komunikacji. Ewentualne sankcje stosowane wobec jednostki są pochodną negatywnej oceny jej działań z punktu widzenia interesów zespołu i całości organizacji (głównie ich przetrwania i rozwoju), a w mniejszym stopniu wynikają z formalnych ustaleń (umów) i relacji ze zdepersonalizowaną organizacją reprezentowaną przez bezpośredniego przełożonego.

7) „Wszechwiedza” nie jest przypisywana wyłącznie podmiotom na szczycie hierarchii organizacyjnej. Wiedza, umiejętności, np. o technicznym lub handlowym charakterze, mogą być zlokalizowane w dowolnym miejscu sieci. Lokalizacja ta staje się temporalnym, zależnym od sytuacji centrum władzy, komunikacji, realizacji projektu.

8) Dominujący horyzontalny – poziomy, nie zaś pionowy kierunek komunikacji wewnątrz organizacji. Komunikują się podmioty z różnych obszarów zadaniowych i szczebli zarządzania (różnych rang formalnych). Komunikacja przypomina bardziej konsultację niż dowodzenie.

9) Treścią przekazu są w większym stopniu informacje, sugestie, porady niż instrukcje i decyzje.

10) Bardziej niż posłuszeństwo i lojalność cenione jest zaangażowanie w „etos technologiczny”, postęp, działania na rzecz rozwoju organizacji.

11) Pozycja i prestiż w organizacji związane są nie tyle z uznaniem wyrażanym przez innych uczestników organizacji, ile z przynależnością i uznaniem w środowiskach zewnętrznych w stosunku do organizacji. Kojarzone są głównie z wiedzą i kompetencjami zawodowymi.

Chociaż systemy organiczne nie są hierarchiczne w tym sensie co mechanistyczne, to wykazują stratyfikację. Wynika ona z różnic w poziomie wiedzy specjalistycznej i stażu pracy (doświadczenia). Przywództwo ma charakter niestabilny i przejmują je podmioty najbardziej kompetentne w określonym problemie. Lokalizacja władzy jest ustalana na zasadzie konsensusu. Cechą modeli organicznych jest też elastyczne gospodarowanie pracownikami wiedzy, którzy „używają” swoich kompetencji możliwie szeroko wewnątrz organizacji, tam gdzie są one potrzebne, a nie wyłącznie w jednostce organizacyjnej, do której formalnie należą. W efekcie zacierają się granice między organizacją formalną a nieformalną, a klasyczne struktury organizacyjne i regulacje formalne odgrywają mniejszą rolę. Klasyczny system „dowodzenia” organizacji mechanistycznych traci na znaczeniu w obliczu rozpowszechniania się zaangażowania i motywacji wewnętrznej do brania udziału w interesujących projektach. Zachowania są kontrolowane przez wspólne wartości, normy zawodowe, poczucie przynależności do zespołu.

Do cech mechanistycznych systemów zarządzania, które stanowią przeciwieństwo cech systemów organicznych, należą:

1) Realizacja na poszczególnych stanowiskach szeregu wyspecjalizowanych czynności, które są technicznie zdefiniowanym, anonimowym fragmentem większej całości.

2) Stanowiska pracy nie odpowiadają ściśle konkretnym celom organizacji. Sens realizacji zestawu zadań może być niejasny względem całości.

3) Zgodność działań wewnątrz organizacji jest zapewniona przez nadzór bezpośrednich przełożonych – mechanizm hierarchiczny.

4) Występuje precyzyjny podział obowiązków, odpowiedzialności i definiowanie metod działania związanych z każdym stanowiskiem służbowym.

5) System bazuje na funkcjonalnym podziale pracy, z którego wynika odpowiedzialność za działanie, a nie osiągnięte wyniki. Orientacja na zadanie, a nie efekt.

6) Występuje hierarchiczna struktura kontroli, władzy i komunikacji.

7) Władza związana jest ściśle z pozycją w hierarchii organizacyjnej. Na jej szczycie dokonywana jest ocena użyteczności zadań, a w razie potrzeby podejmowane są ostateczne decyzje dotyczące uzgodnień między poszczególnymi podmiotami wewnątrz organizacji.

8) Dominuje pionowy, tj. służbowy charakter relacji między uczestnikami organizacji (polecenia i raportowanie).

9) Istnieje tendencja do regulowania działań i zachowań zatrudnionych za pomocą instrukcji i decyzji wydawanych przez przełożonych.

10) Występuje nacisk na lojalność i posłuszeństwo wobec przełożonych. Jest on warunkiem członkostwa w organizacji.

11) Znaczenie i prestiż związane są z wewnątrzorganizacyjną oceną działań podmiotu, a nie z jego pozycją na zewnątrz organizacji, docenianą tam wiedzą czy umiejętnościami.

Model organizacji organicznej i mechanistycznej to biegunowe, modelowe formy, między którymi można identyfikować wiele form pośrednich. Problemem związanym z zastosowaniem form bliższych formom organicznym może być ich „rozmycie”. Mogą one powodować wśród pracowników i kadr kierowniczych poczucie braku stabilności i przewidywalności, niepewność co do zadań własnych i innych podmiotów wewnątrz organizacji. Jak twierdzą sami autorzy koncepcji, może to rodzić ponowne tendencje do strukturalizacji, porządkowania czy dookreślenia.

Znaczenie praktyczne

Zasadnicze cechy organizacji organicznej są wciąż aktualne i stosowane w rozwiązaniach praktycznych w organizacjach, dla których aktywność innowacyjna jest składową ich modelu biznesowego oraz których tworzywem są w większym stopniu wiedza i informacja niż materia. Także zarządzanie pracownikami wiedzy bazuje na idei organizacji organicznej.

Źródła literaturowe

Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

Organizacja jako gra i arena działań politycznych

(Richard M. Cyert, James G. March,
A Behavioral Theory of the Firm, 1963)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja organizacji jako gry i miejsca działań politycznych wyrasta z krytyki ujęć funkcjonalistycznych i opartych na przeświadczeniu o racjonalności uczestników organizacji. W ekonomii jest uznawana za składową behawioralnych teorii przedsiębiorstwa (*behavioural theory of the firm*), zaś w naukach o zarządzaniu lokuje się ją w grupie podejść odwołujących się do ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*) w znaczeniu, jakie nadał jej Herbert Simon. Z tego względu, że obiektywizm ustępuje tutaj miejsca subiektywizmowi, a pozornie racjonalne działania służą *de facto* celom innym niż realizacja nadwyżki dla właścicieli przedsiębiorstwa, koncepcję tę należy w największym stopniu kojarzyć z nurtem interpretatywno-symbolicznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Punktem wyjścia koncepcji jest zanegowanie tezy, że obserwowane w praktyce rozwiązania organizacyjne i praktyki zarządcze są podporządkowane swej głównej funkcji, czyli osiągnięciu nadwyżki ekonomicznej i działaniu na rzecz realizacji ekonomicznych celów właścicieli. Owe rozwiązania i praktyki są przy tym zaprojektowane w sposób, który powoduje racjonalną maksymalizację pożądaných użyteczności. Według Richarda Cyerta i Jamesa Marcha bardziej realistyczny obraz organizacji można zbudować, dostrzegając różne grupy wpływu w organizacjach, takie jak: menedżerowie obszarów funkcjonalnych, akcjonariusze, pracownicy, dostawcy, oraz ich działania ukierunkowane na wywieranie wpływu na korzystne dla tych grup bądź podmiotów decyzje. O ile małe firmy mogą pozostawać pod dominującym wpływem właściciela, o tyle większe organizacje są swoistymi arenami gier podejmowanych przez koalicje osób lub grup. Grupy te uczestniczą również w procesie formułowania celów organizacyjnych. W efekcie cele nie obejmują wyłącznie tych

składowych, które prowadzą do maksymalizacji nadwyżki ekonomicznej, lecz są pewnymi kompromisami negocjowanymi przez grupy. Jeśli cele nadrzędne są sformułowane na szczycie hierarchii organizacyjnej przez kadrę wyższego szczebla, to ich implementacja następuje wskutek decyzji szczegółowych podejmowanych na szczeblach zarządzania zarówno wyższych, jak i niższych – operacyjnych. Tutaj otwierają się liczne możliwości realnego wpływu na szczegółowe realizowane cele i zadania oraz na ostateczną postać decyzji. Powodem takiego stanu rzeczy jest też relatywnie niepełna wiedza, jaką członkowie *top managementu* mają na temat działań na szczeblu wykonawczym. Ważnym pojęciem w teorii behawioralnej jest też luz organizacyjny (*organizational slack*). Polega on na nadmiernym użyciu zasobów w stosunku do rzeczywistych, racjonalnych potrzeb. Mamy z nim do czynienia np. wówczas, gdy wynagrodzenie przekracza wartość, za którą można byłoby uzyskać świadczenie określonej pracy. Luz organizacyjny pełni funkcję stabilizującą i adaptacyjną. W czasach gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*) utrzymywanie pewnego luzu organizacyjnego w postaci np. „niedociążeń” zadaniami na stanowiskach pracy jest źródłem innowacyjności i lepszej współpracy poziomej, generującej użyteczną wiedzę. Dzięki temu możliwe jest zatrudnianie wartościowych pracowników, często „przepłacanych”, bądź zachowanie zasobów, które nie są produktywne, lecz mają znaczenie strategiczne. Koncepcja organizacji jako areny działań politycznych wydaje się więc wprowadzać do nauk o zarządzaniu kategorie, które aktualnie zyskują na znaczeniu. Niepełna racjonalność staje się racjonalna w czasach niepewności, w których nadmiar może pomóc w przetrwaniu i rozwoju. Niezależnie od tego w organizacjach dochodzi nagminnie i niezależnie od woli decydentów do gry między ich uczestnikami, w której stawką są korzyści materialne, władza, pozycja w organizacji, dostęp do wiedzy, relacje nieformalne i wpływy, symbole statusu. Konkurując o te i inne korzyści, uczestnicy wchodzą w nieformalne porozumienia – koalicje, jednak wejście w nie nie oznacza modyfikacji swoich pierwotnie założonych celów. Wręcz przeciwnie, cele te są stabilne i na ogół nieujawniane. Sformułowano kilka reguł związanych z tymi działaniami, do których należą następujące:

1) Wraz ze wzrostem niedoboru zasobów w organizacji coraz większe znaczenie w procesie ich podziału mają władza i wpływy.

2) Organizacje biznesowe w mniejszym stopniu są podatne na manipulacje wynikające z gry poszczególnych podmiotów.

3) Należy mieć świadomość, że oprócz celów biznesowych zasadniczym celem każdej kadry kierowniczej wyższego szczebla jest utrzymanie się przy władzy.

Wykorzystywany jest do tego także *organizational slack*, dzięki któremu można nagradzać zwolenników w organizacji. Rozpad koalicji rządzącej w organizacji może być sygnałem istotnych zmian, takich jak: zmiany własnościowe, fuzje, przejęcia, podziały i inne zmiany o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstw. W zgo-

dzie z optyką zaprezentowaną przez Richarda Cyerta i Jamesa Marcha, organizację rozpatrują także Michel Crozier i Erhard Friedberg. Autorzy ci akcentują znaczenie gry organizacyjnej dla funkcjonowania organizacji i osiągniętych wyników. Interesujące jest jednak uzupełnienie koncepcji z punktu widzenia gracza organizacyjnego. Przewagę w grze uzyskują podmioty, które kontrolują takie źródła niepewności, jak:

1) niepewność wynikająca z braku wiedzy fachowej w określonym obszarze, braku wiedzy eksperckiej,

2) niepewność wynikająca z braku wpływu na relacje między niezależnymi podmiotami otoczenia a organizacją,

3) niepewność wynikająca z zawiłości przepisów wewnętrznych w organizacji i zawiłości procedur organizacyjnych,

4) niepewność wynikająca z braku dostępu do specjalistycznej informacji dotyczącej organizacji, pozostającej w gestii określonego podmiotu, np. informacji finansowych.

Podmioty, które dzięki swym umiejętnościom, kontaktom, wiedzy, informacjom są w stanie w większym stopniu niż inni kontrolować owe sfery niepewności, zyskują w organizacji szczególny status i mogą forsować własne cele i rozwiązania, dzięki którym uzyskują zasoby, o które grają.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja zwraca uwagę kadr kierowniczych na wciąż obecny w praktyce problem obniżonej efektywności wskutek działań poszczególnych grup interesów, ukierunkowanych na realizację ich partykularnych celów. Wartościowe jest określenie konsekwencji niepełnej wiedzy kadr kierowniczych wyższego szczebla na temat działalności operacyjnej w postaci możliwości dostarczania nieprawdziwych informacji i wpływania na podejmowane decyzje. Dla równowagi zwraca się także uwagę na pozytywne aspekty luzu organizacyjnego, pozornie nieracjonalnych nadmiarów, które mogą stabilizować organizację i wpływać na poziom zaangażowania jej uczestników. Na podstawie tej koncepcji można również wyjaśniać źródła władzy gwiazd środowiskowych, szczególnie jeśli ich nieformalne przywództwo jest sprzeczne z celami organizacji.

Źródła literaturowe

Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.

Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963.

Zarządzanie przez wyjątki

(Lester R. Bittel, *Management by exception*, 1964)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Wprawdzie pierwotna idea zarządzania przez wyjątki (MBE) pojawia się w pracy F.W. Taylora z 1903 r., w związku z czym należałoby ją zaliczyć do szkoły klasycznej, jednak została ona rozwinięta szczegółowo znacznie później, na gruncie rachunkowości zarządczej w latach 40. XX w., a później generalnego zarządzania w latach 60. przez Lestera R. Bittela. Koncepcja postuluje duży zakres autonomii pracowników i bazuje na delegowaniu uprawnień do podejmowania decyzji w pewnym przedziale wartości osiągniętych wyników. Z tego względu w większym stopniu niż z nurtem klasycznym należy ją wiązać z nurtem socjopsychologicznym, a także funkcjonalistycznym i systemowym w zarządzaniu. Wprowadza ona bowiem do działania prostą zasadę regulującą funkcjonowanie całego systemu organizacyjnego.

Istota koncepcji, główne idee

Generalna idea zarządzania przez wyjątki jest niezwykle prosta: kierownictwo powinno ingerować w sposób realizacji bieżących zadań przez podwładnych wyłącznie w sytuacji, gdy pojawiają się istotne odchylenia od normy – sytuacje wyjątkowe. Kiedy wyniki osiągnięte przez pracowników mieszczą się w pewnym przedziale uznanym za standardowy i pożądany, pracownicy sami regulują swoje działanie i funkcjonują w trybie samozarządzania. Metoda koncentruje więc uwagę kadry na identyfikowaniu i obsłudze spraw odbiegających od normy. Wśród przyczyn występowania odchyleń należy wymienić: przyczyny zewnętrzne (np. związane ze zmianą sytuacji konkurencyjnej na rynku – nowe podmioty konkurencyjne, zmiana źródła dostaw etc.), odchylenia pojawiające się w trakcie realizacji procesu (np. wskutek rozregulowania maszyn, zużycia części), problemy z infrastrukturą, łącznością, wprowadzone do działania błędne zasady, procedury, organizacja pracy, zniekształcone dane etc. Interwencja zwierzchniej kadry kierowniczej i przywrócenie

sytuacji do normy powinny obejmować ustalenie przyczyny wystąpienia sytuacji wyjątkowej oraz działanie poprzez personel specjalistyczny, narzędzia informatyczne, a także korektę systemu organizacji pracy. Konsekwentnie stosowane zarządzania przez wyjątki umożliwia identyfikowanie miejsc niesprawności, które mają charakter defektów systemu, ich korektę i powtórne organizowanie na wyższym poziomie. W ten sposób MBE może przyczyniać się do stopniowego podnoszenia poziomu sprawności całego systemu społeczno-technicznego. Może być stosowane w każdej sferze funkcjonowania organizacji, od technicznej, przez administracyjną, do kadrowej, co wymaga jednak ustalenia przedziału dopuszczalnych norm dla wszystkich obszarów działania. Konieczna jest też współpraca kadry kierowniczej z wykonawcami zadań i pogłębiona analiza pracy. Przypadki wyjątkowe nie są jedyną przedmiotem zarządzania w sytuacji stosowania MBE. Odciążona od bieżącego nadzoru kadra kierownicza może koncentrować się zarówno na optymalizacji systemu wewnętrznego, jak i na celach zewnętrznych, związanych z sytuacją konkurencyjną i rynkiem. Zarządzanie przez wyjątki nakłada na pracowników odpowiedzialność za samodzielne działanie i podejmowanie bieżących decyzji na własnym stanowisku pracy i w swoim obszarze działania. Bazuje na bieżącej obserwacji wyników, analizie danych, występowaniu istotnych anomalii. Identyfikacja sytuacji wykraczającej istotnie poza normy powinna automatycznie uruchamiać zgłoszenie do zwierzchnika i podjęcie interwencji. W MBE wyróżnia się odchylenia negatywne i odchylenia na korzyść (*adverse variance and favourable variance*). Zidentyfikowanie odchylenia na korzyść powinno również uruchamiać zainteresowanie kadr zwierzchnich, gdyż może sygnalizować możliwości trwałego podniesienia poziomu sprawności systemu. Zarządzanie przez wyjątki bez wątpienia skupia uwagę kadr kierowniczych na zarządzaniu zwyczajnym (*ordinary management*), polegającym na przywracaniu systemu do stanu uznanego za pożądany. Sytuacja jest uznana za tym lepszą, im bliżej wyznaczonej uprzednio ścieżki celu realizowane są zadania w ramach systemu organizacyjnego. Z tego względu należy wiązać stosowanie MBE z takimi technikami jak: planowanie operacyjne, budżetowanie, prognozowanie. To one bowiem wyznaczają pożądaną ścieżkę celu, a działanie kadr kierowniczych jest ukierunkowane na korygowanie odchylenia od niej. Jednak MBE umożliwia także wprowadzanie zmian systemowych i zarządzanie nadzwyczajne (*extraordinary management*) poprzez wypróbowywanie nowych rozwiązań, które mogą powstawać jako wnioski wynikające z analizy sytuacji uznanych za wyjątkowe. Zarządzanie przez wyjątki może być uznane za metodę humanizacji pracy, gdyż przekazuje znaczną część całej puli uprawnień decyzyjnych w ręce wykonawców i tym samym przyczynia się do ich upodmiotowienia. Pozwala na wyłonienie talentów menedżerskich spośród pracowników wykonawczych. Uważa się też, że pomaga zidentyfikować wczesne sygnały ostrzegawcze nadchodzących sytuacji kryzysowych w organizacjach, np. wówczas, gdy sytuacje wyjątkowe pojawiają się w różnych obszarach działania w wyraźnym związku czasowym.

Znaczenie praktyczne

Zarządzanie przez wyjątki ma duże znaczenie praktyczne dzięki swej prostocie i możliwości zastosowania w organizacjach dowolnego typu i we wszystkich obszarach funkcjonalnych (produkcja, logistyka, finanse, marketing i sprzedaż, kadry etc.). Oferuje instrumentarium podnoszenia całego systemu na wyższy poziom zorganizowania, a jednocześnie koncentruje uwagę wykonawców na identyfikowaniu sytuacji nadzwyczajnych. Te dwa aspekty MBE nie są wzajemnie sprzeczne. Systematyczne identyfikowanie błędów może być etapem na drodze ku angażowaniu pracowników w proces analizy przyczyn występowania odchyień. Koncepcja ma więc nie tylko walory utylitarne, ale także humanistyczne. Oczywiście jest odciążanie kadr kierowniczych od nadmiernego, bieżącego nadzoru nad realizacją standardowych czynności. MBE może też stymulować zastosowanie metod ilościowych w zarządzaniu, np. prognozowania, jak również dobrze współgra z klasycznymi metodami zarządzania, np. z budżetowaniem.

Źródła literaturowe

Bittel L.R., *Management by Exception: Systematizing and Simplifying the Managerial Job*, McGraw-Hill, New York 1964.

Krytyczna teoria organizacji

(Nicos Mouzelis, *Critical Organizational Theory*, 1967)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Krytyczna teoria organizacji oddaje głos grupom pozostającym w organizacjach w pozycji zależności bądź tym, które wciąż są jawnie lub niejawnie dyskryminowane. Teoria ta ma korzenie w teorii marksistowskiej, feminizmie, teorii postkolonializmu, symbolicznym interakcjonizmie (teorii odnoszącej się do nieustannej wymiany symboli między ludźmi, która towarzyszy innym formom interakcji społecznej), a także w ruchu ekologicznym. Jest koncepcją alternatywną wobec głównego nurtu w zarządzaniu, który tradycyjnie koncentruje się na podnoszeniu efektywności działania i poziomu racjonalności stosowanych rozwiązań, bazującym na przeświadczeniu o obiektywności poznania. Z tych względów należy wiązać krytyczną teorię organizacji z postmodernizmem w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Krytyczna teoria organizacji bazuje na przeświadczeniu, że we współczesnych społeczeństwach rozwiniętych mamy wciąż do czynienia ze zjawiskiem wykorzystywania znaczących grup i środowiska naturalnego przez jednostki i grupy dysponujące władzą. Odbywa się to głównie w ramach procesów ekonomicznych, a więc także wewnątrzorganizacyjnych. Przeświadczenie to bazuje na danych empirycznych dotyczących zarobków, zdrowia i bezpieczeństwa, satysfakcji z życia, subiektywnie postrzeganego dobrostanu (*wellbeing*) i innych. Herbert Marcuse przestrzegał przed „komfortową, łagodną, racjonalną i demokratyczną niewolą”. Żyjąc w demokratycznym społeczeństwie, szeregowy pracownik ma niewielką swobodę wyboru w organizacjach, w których pracuje. Ich systemy techniczno-ekonomiczne zostały tak skonstruowane, że wykluczają dowolność. W tym sensie współczesne społeczeństwa industrialne są coraz bardziej totalitarne. Przymus jest wywierany przez stosowanie procedur, optymalnych ścieżek postępowania, konieczność uwzględ-

niania szczegółowych regulacji formalnych etc. Brutalne techniki kontroli w organizacjach wczesnej nowoczesności industrialnej są wprawdzie we współczesnych organizacjach działających w rozwiniętych gospodarkach nieobecne, lecz zostały zastąpione przez bardziej wyrafinowane formy kontroli. Żelazna, naga pięść władzy została odziana w aksamitną rękawiczkę. Zhumanizowane techniki oddziaływania na pracowników, takie jak ścieżki kariery zawodowej czy oddolne budżety rzeczowe (w ramach których pracownik sam podnosi sobie poprzeczkę efektywności na kolejny okres wykonania), powiązane np. z zewnętrznym systemem zakupu nieruchomości na kredyty hipoteczne, mają brutalną moc oddziaływania, nawet jeśli są traktowane jako rozwiązania przyjazne i naturalne. Zaawansowane techniki oddziaływania na pracowników odwołujące się do humanistycznych korzeni, takie jak duchowość w kierowaniu (medytacje, programy samodoskonalenia, wartości) czy programy partycypacji bezpośredniej na stanowisku pracy, są w ramach krytycznej teorii organizacji określane jako „humanistyczne”. Ich realnym celem jest uzyskanie jeszcze większej kontroli nad pracownikami. Próbuje się oddziaływać na sferę postaw zatrudnionych, budując nie do końca prawdziwy obraz wspólnoty celów i współdziałania z managementem i właścicielami organizacji. Bazuje się na wpajaniu (*inculcation*) zatrudnionym emocji, wartości i sposobów postrzegania otaczającego świata zgodnych z interesami najbardziej wpływowych aktorów sytuacji. Tego typu kontrola określana jest mianem postbiurokratycznej, w odróżnieniu od biurokratycznej, bazującej na przepisach formalnych, czy rynkowej, odnoszącej się do wyników ekonomicznych. Te dwie wcześniejsze formy sięgają płycej. Problemem współczesnych organizacji nie powinno być dalsze podnoszenie ich racjonalności rzeczowej i sprawności funkcjonalnej, tylko zagwarantowanie minimum indywidualnej inicjatywy i umożliwienie jednostce działania z uwzględnieniem merytorycznej racjonalności. Nie chodzi o kształtowanie zadowolonych, coraz lepiej współdziałających z managementem pracowników, tylko o zachowanie ich indywidualności. Krytyczna teoria organizacji koncentruje więc uwagę na totalitarnych tendencjach tkwiących w różnych systemach organizacyjnej kontroli współczesnych organizacji. George Ritzer zauważa z kolei trend w kierunku makdonaldyzacji współczesnych społeczeństw i organizacji. Nabierają one cech restauracji fast food. Ich komponentami są: kontrola, wydajność, obliczalność i przewidywalność. Organizacje upodabniają się do siebie pod względem stosowanych technik. Człowiek zamiast podmiotem staje się składową systemu. W takiej sytuacji można mieć sporo wątpliwości co do realnego znaczenia organizacji bazujących na zespołach (*team-based organization*), kultur wysokiego zaangażowania (*high-commitment cultures*) czy zaangażowania emocjonalnego przekładającego się na wyższy poziom kompetencji.

Michael Burawoy stworzył z kolei koncepcję „hegemonicznego despotyzmu”, która opisuje inny mechanizm kontroli, zakotwiczony w strachu przed outsourcingiem, likwidacją oddziału w danym kraju bądź inną formą „ucieczki kapitału”.

Oddziałuje on szczególnie mocno na kierownictwa przedsiębiorstw, które z kolei wywierają presję na sferę operacyjną, domagając się coraz lepszych wyników. W ramach krytycznej teorii organizacji badane są także inne patologie współczesnych organizacji, takie jak: praca związana z ryzykiem, możliwość natychmiastowego zwolnienia z pracy bez podania przyczyny (*employment-at-will*), zmuszanie do nadgodzin, nadmierne oczekiwania powodujące przepracowanie, praca dzieci, wykorzystywanie seksualne, degradacja środowiska, decyzje, które prowadzą do osiągnięcia natychmiastowych korzyści kosztem istotnych wartości.

Znaczenie praktyczne

W ramach krytycznej teorii organizacji zadawane są pytania dotyczące etycznych aspektów rozwiązań stosowanych we współczesnych systemach organizacyjnych. Ujawniane są inne niż konwencjonalne ich znaczenia. Znaczenie krytycznej teorii organizacji wynika z kwestionowania sądów wygodnych, poprawnych. Cechuje ją odwaga wyrażania tego, co jest niezgodne z interesem uprzywilejowanych aktorów organizacyjnych. Teoria ta wydaje się narzędziem poszerzania wolności w świecie, w którym poglądy są podporządkowane celom ekonomicznym.

Źródła literaturowe

- Jermier J.M., *Critical Organizational Theory*, w: H.R. Tosi (red.), *Theories of Organization*, Sage, Los Angeles 2009.
- Mouzelis N., *Organization and bureaucracy: An analysis of modern theories*, Aldine Publishing Company, Chicago 1968.

Zróźnicowanie i integracja

(Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, 1967)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Publikacje Paula R. Lawrence'a i Jaya W. Lorsch'a należą do najbardziej znanych prac powstałych w ramach nurtu sytuacyjnego (kontyngencyjnego) w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

P.R. Lawrence i J.W. Lorsch znani są jako badacze znaczenia integracji organizacyjnej dla efektywności funkcjonowania organizacji. Integracja organizacyjna to skupienie aktywności różnych podmiotów w organizacji wokół wspólnego celu. Różni się ona od mylonej z nią koordynacji, która oznacza wprowadzanie do działania zasobów w odpowiednim czasie i ilości. Cytowani badacze rozumieli integrację jako „stan współpracy między działami, który jest niezbędny do osiągnięcia jedności wysiłków”. W większym jednak stopniu niż o aktualny stan współpracy chodziło o pewien minimalny, progowy jej poziom potrzebny do osiągnięcia jedności wysiłków. W badaniach integracji posłużono się skalą porządkową od „istnieją poważne problemy w integracji działań między działami” do „osiągnięto pełną jedność wysiłków”. Integrację działań różnych działów organizacji rozpatrywano na tle stopnia ich zróźnicowania. Zróźnicowanie oznaczało wybór odmiennych wzorców systemowych oraz sposobów i zasad funkcjonowania. Mogło więc ono dotyczyć większego lub mniejszego stopnia sformalizowania działań (bazowania na przepisach i zasadach wynikających z ustaleń formalnych – dokumentacji formalnej), orientacji na cele długoterminowe – o charakterze sztabowym bądź krótkoterminowe – o charakterze liniowym, dominującego wykształcenia uczestników, np. technicznego lub ekonomicznego, i innych zmiennych. Wyniki istotnych dla teorii zarządzania badań wykazały, że między integracją a zróźnicowaniem organizacyjnym istnieje odwrotnie proporcjonalna zależność, co wydaje się naturalne, jednak organizacje odnoszące

największe sukcesy osiągały jednocześnie wysoki poziom zróżnicowania i integracji działów. Wraz ze wzrostem stopnia złożoności otoczenia i dynamiki jego zmian mamy do czynienia ze swoistą odpowiedzialnością organizacji w postaci powoływania działów „oponujących problemy”. Jeśli więc np. dla organizacji problemem staje się profesjonalny nadzór nad wieloma realizowanymi projektami, w odpowiedzi mogą powstać stanowiska bądź całe działy zajmujące się wyłącznie zarządzaniem projektami. Podobnie, kiedy ryzyko operacyjne negatywnie oddziałuje na wyniki przedsiębiorstwa, powstają działy zajmujące się zarządzaniem ryzykiem. Dobrze zarządzane organizacje cechuje więc wzrost stopnia zróżnicowania wewnętrznego wraz z komplikowaniem się sytuacji organizacji w otoczeniu. Z teorii systemów wynika jednak, że o jakości działania całości decyduje nie tylko jakość elementów składowych, ale także jakość powiązań, która bazuje głównie na procesach wymiany informacji. Jeśli więc nawet profesjonalnie działające jednostki organizacyjne nie zostaną zintegrowane wokół wspólnego celu, efektywność organizacji nie zwiększy się, wręcz przeciwnie – może się zmniejszyć. Właśnie z tego powodu efektywne przedsiębiorstwa cechuje wysoki poziom zróżnicowania wewnętrznego i wysoki poziom integracji. Do czasów badań P.R. Lawrence’a i J.W. Lorsch’a uznawano, że integracja oparta na wydawaniu poleceń z góry hierarchii organizacyjnej jest wystarczająca do osiągnięcia wspólnego kierunku działań. Badacze ci pokazali jednak, że wysoki poziom integracji, odpowiedni do coraz większego zróżnicowania, wymaga dodatkowych narzędzi, takich jak: działanie w zespołach zadaniowych, rozwiązywanie konfliktów między działami i praca menedżerów integrujących wysiłki działów na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. „Integratorzy” muszą znajdować się w całej organizacji, w jej „środku”, a nie wyłącznie na szczycie. Nie muszą być konieczni umocowani formalnie w organizacji. W nowych czasach, cechujących się dużym stopniem zróżnicowania, ważna staje się także postawa kierowników działów zorientowana na współpracę i preferowanie spojrzenia na problem z perspektywy „pomiędzy działami”, a także umiejętność zrozumienia innych postaw, oparta na wiedzy i kompetencjach. Stwierdzono, że w efektywnych organizacjach, które identyfikowały problem braku integracji wynikający ze zróżnicowania, rozwiązywano konflikty w sposób otwarty zamiast znajdowania natychmiastowego kompromisu bądź łagodzenia konfliktów czy kierowania na wyższy poziom hierarchii organizacyjnej w celu podjęcia decyzji. Idea P.R. Lawrence’a i J.W. Lorsch’a bywa streszczana w następujący sposób: dla osiągnięcia wysokiej efektywności wraz ze wzrostem zróżnicowania wewnętrznego potrzebny jest wzrost poziomu integracji organizacyjnej. Można sądzić, że idea ta pozostaje aktualna także obecnie. Jej realizację ułatwiają, w stosunku do rozwiązań z czasów badań, bardziej złożone systemy komunikacji sieciowej, elektronicznej. Co ważne, nie zastępują one jednak rozwiązań zaproponowanych przez autorów koncepcji.

Znaczenie praktyczne

Idea P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a podkreśla znaczenie problemu integracji organizacyjnej dla efektywności organizacji. Wskazano na konkretne narzędzia uzyskiwania integracji, takie jak: praca zespołów zadaniowych, rola menedżera „integratora” czy kształcenie kadr menedżerskich z ukierunkowaniem na „optykę międzywydziałową”. Pewnym ograniczeniem wydaje się typowa dla wcześniejszych prac w naukach o zarządzaniu koncentracja na wnętrzu organizacji z pominięciem jej relacji z podmiotami tzw. otoczenia kooperatywnego – bliższego, w którym także mamy do czynienia z problemem zróźnicowania i integracji.

Źródła literaturowe

Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1967, nr 12(1), s. 1-47.

Dialektyczna perspektywa organizacji

(J. Kenneth Benson, *Organizations: A dialectic view*, 1977)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Dialektyczna perspektywa organizacji jest względnie autonomiczną wizją świata organizacji, wyrastającą z dialektyki marksistowskiej. Powinna być ona jednak wiązana również z krytyczną teorią organizacji, która odchodzi od koncentracji na funkcjonalno-ekonomicznym aspekcie funkcjonowania organizacji.

Istota koncepcji, główne idee

Ta perspektywa postrzegania świata organizacji wyrasta z przeświadczenia, że aspekt funkcjonalno-ekonomiczny działania organizacji (głównie przedsiębiorstw) stanowi zbyt wąskie pole ich badania, skutkujące powielaniem jednego modelu organizacyjnego – modelu strukturalno-efektywnościowego. Powielane są więc w konsekwencji zarówno struktury organizacyjne, jak i ukierunkowane na efektywność sposoby działania. Abstrahuje się na ogół także od szerszego kontekstu działania organizacji – umiejscowienia organizacji w szerszych strukturach władzy i dominacji. W niedostatecznym stopniu rozpatrywane jest też znaczenie sił i interesów wewnątrzorganizacyjnych, które nierzadko skutkują wprowadzaniem rozwiązań niezgodnych z celami ekonomicznymi właścicieli. Taka perspektywa zbliża dialektyczną wizję organizacji do teorii instytucjonalnej. W ramach perspektywy dialektycznej podejmowano także badania znaczenia nierównowagi dystrybucji władzy, praktyk w organizacjach związanych z płcią, wyborów strategicznych czy powiązań sieciowych.

Tak jak dialektyka marksistowska wyróżnia cztery podstawowe tezy, tj. tezę o wzajemnym powiązaniu zjawisk w systemach społeczno-ekonomicznych, ich dynamice w czasie, znaczeniu napięć i przeciwieństw, a także „przekształcaniu się ilości w jakość”, tak też współczesna teoria dialektyczna wyróżnia cztery zasady:

- 1) społecznej konstrukcji (*social construction/production*),
- 2) sprzeczności (*contradiction*),
- 3) kompleksowości (*totality*),
- 4) przyjętego zwyczaju (*praxis*).

Pierwsza z zasad podkreśla znaczenie realizowanych w organizacjach praktyk, występujących interakcji, sił i interesów wewnątrz i na zewnątrz organizacji dla jej obserwowanego kształtu. Organizacja w tym rozumieniu jest nie tylko efektem decyzji racjonalnych z punktu widzenia celu techniczno-ekonomicznego, lecz także wypadkową praktyk, sił i interesów z tym celem niezwiązanych. Powstaje ona przynajmniej częściowo samorzutnie, tj. bez wyraźnego związku z zaplanowaną funkcją i efektywnością. Wiele rozwiązań ma charakter nieplanowanych, nieprzewidzianych konsekwencji pierwotnie zakładanych celów techniczno-ekonomicznych.

Zasada sprzeczności odnosi się do występowania w organizacjach głęboko zakorzenionych przeciwstawnych sił i tendencji. Występują one zawsze wtedy, gdy jednostka angażuje się w procesy realizacji celów, napotykając opór ze strony już istniejących układów i struktur. Owe wcześniejsze aranżacje społeczne deformują pierwotne zamierzenia i racjonalne cele. Jest to także widoczne w postaci obrony nieracjonalnych rozwiązań, np. funkcjonowania pozbawionych ekonomicznej racji jednostek organizacyjnych, przez podmioty, w których interesie jest ich utrzymywanie.

Kompleksowość jest postulatem rozpatrywania organizacji w szerokim kontekście ekonomicznym i społecznym. Pochodną jest konieczność zwrócenia uwagi na grupy społeczne, które pojawiając się w otoczeniu organizacji, z dużym prawdopodobieństwem będą reprezentowane także wewnątrz organizacji (mniejszości, grupy etniczne, grupy profesjonalne etc.). Są to tzw. wschodzące światy społeczne (*emergent social worlds*). Mogą one stanowić ważne grupy interesu, realizujące własne cele w organizacjach i wywierające na nie istotny wpływ w warstwie symbolicznej, komunikacyjnej czy poznawczej. Grupy tego rodzaju posługują się czasami kolektywnymi formami działania, wprowadzając w życie projekty zmieniające porządek wewnątrz organizacji i reorientując ją.

Przyjęte zwyczaje to teza odnosząca się do praktyki w naukach o świecie organizacji i o zarządzaniu, która utrwała wizję organizacji jako systemu celowego, ekonomicznie i technicznie racjonalnego, bazującego na dominacji i podporządkowaniu uczestników organizacji. Budowane są w jej ramach modele organizacji ukierunkowane na produktywność, wydajność, efektywność działania. Z kolei podejście dialektyczne, z samej istoty dialektyki, jest podejściem krytycznym. Formułuje antytezy w stosunku do podejścia tradycyjnego i w ten sposób tworzy ciekawe alternatywy, które mogą stać się organizacyjną rzeczywistością (np. o potrzebie uwzględniania interesów różnych grup społecznych, partycypacji w zarządzaniu, zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego). W ramach perspektywy dialektycznej for-

mułowane są tezy dotyczące praktyk wolnościowych i emancypacyjnych wewnątrz organizacji. Niekoniecznie muszą one oznaczać porzucenie tradycyjnych rozwiązań hierarchicznych na rzecz heterarchicznych (z wieloma ośrodkami władzy), lecz tworzenie organizacyjnych narzędzi współpracy i informowania (np. ciał doradczych, opiniodawczych złożonych z zatrudnionych) oraz narzędzi humanizowania stosunków pracy (np. organizacja współkreująca).

Znaczenie praktyczne

Koncepcja poszerza tradycyjne spojrzenie kadr menedżerskich na problem ram decyzyjnych. Nie muszą one dotyczyć wyłącznie problematyki ekonomiczno-technicznej, lecz także polityczno-społecznej. W jej obrębie zwraca się uwagę na nieformalne, wyłaniające się grupy interesów w organizacjach i ich wpływ na realizowane cele techniczno-ekonomiczne. Perspektywa dialektyczna stymuluje zainteresowanie alternatywnymi opcjami organizowania pracy, innymi niż te oparte głównie na posłuszeństwie i dominacji, a także zwraca uwagę na obszar współpracy z interesariuszami organizacji. Nie tylko aprobejuje, ale wręcz uznaje za wartościowe kwestionowanie rozwiązań uznawanych za oczywiste. Podnosi też znaczenie kreatywnej dyskusji w organizacjach.

Źródła literaturowe

Benson J.K., *Organizations: A dialectic view*, „Administrative Science Quarterly” 1977, nr 22(1), s. 1-21.

Dekalog systemowy

(Joel de Rosnay, *The Macroscope*, 1979)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zbiór normatywów Joela de Rosnaya należy lokować w nurcie systemowym w naukach o zarządzaniu. Mimo że autor jest biologiem molekularnym i informatykiem, jego prace wywarły istotny wpływ na postrzeganie świata organizacji i relacji człowieka z tym światem, gdzie jednostka jest składową systemów wyższego rzędu. Uważa się, że popularnonaukowe prace J. de Rosnaya mają istotne implikacje biznesowe.

Istota koncepcji, główne idee

J. de Rosnay formułuje 10 normatywów skierowanych do organizacji, również biznesowych, które stanowią pochodną ich systemowego postrzegania. Najważniejsze jest podkreślanie znaczenia relacji między elementami składowymi, których jakość w równym stopniu determinuje uzyskiwane efekty jak jakość samych elementów składowych. Dekalog tworzą następujące normatywy:

- 1) zachować różnorodność,
- 2) nie przerywać pętli samoregulacji,
- 3) ujawniać czułe punkty każdego systemu,
- 4) zapewniać równowagę przez decentralizację,
- 5) umieć zachować przeciwności,
- 6) różnicować i lepiej integrować,
- 7) dopuścić do agresji, by się rozwijać,
- 8) preferować cele, a nie szczegółowe programy działania,
- 9) wykorzystać energię poleceń,
- 10) liczyć się z czasem reakcji systemu.

Owe normatywy otwierają ogromną przestrzeń interpretacyjną. Poniżej przedstawione zostaną implikacje najbardziej intuicyjne i autorskie, mniej oczywiste.

Normatyw zachowania różnorodności wskazuje na różnorodność jako zasób do wykorzystania przez organizacje. Różnorodność dotyczy każdej składowej organizacji, zarówno z podsystemu społecznego, jak i technicznego, a więc np. postaw, wykształcenia, sposobów podejmowania decyzji, celów, zasobów, umiejętności, dostawców. Różnorodność tworzy potencjał kombinacyjny, z którego można dobierać rozwiązania czy zasoby w zależności od potrzeb, które w zróżnicowanym otoczeniu także są zróżnicowane. Różnorodność wewnątrz organizacji staje się więc odpowiedzią na różnorodność otoczenia. Jest narzędziem zarządzających w świecie coraz bardziej zróżnicowanym. Zróżnicowanie jest cechą otoczenia inną niż jego zmienność. Oznacza konieczność radzenia sobie z wieloma istotnymi dla organizacji podmiotami – interesariuszami. Na przykład w kontekście możliwości oddziaływania różnych grup internautów na reputację przedsiębiorstwa ważne jest dysponowanie w organizacji służbami, których kompetencje sięgają od profesjonalnego reagowania na niekorzystne doniesienia po umiejętności techniczne w tym zakresie. Zróżnicowanie otoczenia instytucjonalno-społecznego organizacji wciąż więc rośnie, a postulowaną odpowiedzią jest wzrost różnorodności elementów składowych i procesów wewnątrz organizacji. Wyzwaniem jest natomiast narzędziowa dostępność tego zróżnicowanego potencjału z poziomu kadr zarządzających przedsiębiorstwem.

Niektóre procesy w organizacjach cechują się samoregulacją. Osiągając cele, można w tych przypadkach zdać się na ten mechanizm. Na przykład przerost zainteresowania handlowców sprzedażą produktów z wyższą marżą, która pozwala na uzyskanie wyższych premii, stwarza w tym obszarze dużą konkurencję, przez co produkty z niższą marżą mogą znowu z powodu mniejszej konkurencji stawać się z czasem dla handlowców atrakcyjne. Podobnie w obszarze kierowania czy relacji z klientami okresowe spadki efektywności nie powinny być sygnałem do natychmiastowego działania, jeśli wiemy, że wyższe bądź niższe efekty w tych obszarach cechuje cykliczność. Przerwanie naturalnego cyklu dla osiągnięcia doraźnych efektów jest zatem błędne. Znane jest zjawisko spadku efektywności po zmianie organizacyjnej. Wprowadzanie w okresie bezpośrednio po zmianie, zanim pracownicy nauczą się pracować w nowym systemie, zmian korygujących jest niewłaściwe. Należy postawić na samoregulację. Oferowanie premii za lepsze wykorzystanie zasobów jest tego przykładem. Regulatorem staje się wówczas sam zatrudniony.

Ujawnianie czułych punktów systemu i oddziaływanie na nie należy odnosić do tych składowych działań, których przestrzeganie jest kluczowe dla osiągnięcia efektu. Odstępstwa od zasad w tych obszarach skutkują rozregulowaniem systemu. Przykładem może być obsługa klienta, która musi być niezależnie od sytuacji realizowana w sposób profesjonalny, na podstawie rzetelnej wiedzy i z zachowaniem procedur. W przeciwnym wypadku duże nakłady związane z innymi działaniami – produkcyjnymi, logistycznymi, administracyjnymi – będą *de facto* zmarnowane. Obsługa klienta będąca niewielkim fragmentem całości jest więc na ogół czułym

punktem systemu. W innych sytuacjach może nim być restrykcyjne przestrzeganie wybranych reżimów technologicznych (jakości surowca w przypadku produkcji odżywek dla dzieci), reżimów logistycznych (np. warunków magazynowania) czy sposobu wykonywania określonych czynności (np. procedur medycznych). Można sądzić, że czułe punkty systemu są jednocześnie krytycznymi obszarami ryzyka, w których prawdopodobieństwo popełnienia błędu jest wysokie, a skutki są istotne. Innym podejściem do kwestii czułych punktów systemu jest ich rozumienie jako priorytetów. Wówczas koncentracja na bezpieczeństwie obsługi bądź wygodzie użytkownika może być przykładem tego, jak przedsiębiorstwo osiąga klarowność strategiczną, czyli wyrazistość przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia klientów.

Zapewnianie równowagi przez decentralizację stanowi zachętę do delegowania uprawnień do podejmowania decyzji w kwestiach szczegółowych w dół hierarchii organizacyjnej. Równowagę systemu zapewniają wówczas decyzje podejmowane blisko „miejsc stanów zapalnych”. Są one oparte na wiedzy i doświadczeniu realizatorów zadania. Odciążają kadrę wyższego szczebla od zajmowania się kwestiami szczegółowymi, pozwalając na całościowe spojrzenie i modelowanie systemu jako całości. Ważniejszą rolą kadry wyższego szczebla jest bowiem określanie zasad, zgodnie z którymi mają postępować zatrudnieni. Jednocześnie uwidoczniła zostaje w tym normatywie aktywna rola zatrudnionych, podmiotowe podejście do nich. Pracownik jest aktywnym regulatorem, a nie tylko biernym odtwórcą woli. Jeśli podejście takie nie daje pożądaných efektów (pracownicy popełniają błędy i podejmują złe decyzje, np. partykularnie korzystne), to należy korygować system.

Zachowanie przeciwności może być kojarzone ze znaną z nauk o zarządzaniu „grą na przeciwieństwach”. Przykładów takiej gry w świecie organizacji jest bardzo wiele. Oznacza ona umiejętność zastosowania podejść skrajnych. Najprostszym sposobem jest uwzględnianie w procesach kierowania zarówno orientacji na człowieka, jak i na cele. Do innych należą: uwzględnianie oddziaływania na postawy i strukturę w procesach zmiany organizacyjnej, uwzględnianie koncepcji X i Y, jednoczesna współpraca i rywalizacja określane jako kooperencja, realizowanie orientacji rocznej i wieloletniej w finansach, utrzymywanie bliskich relacji kooperacyjnych i konkurencji wśród dostawców, stwarzanie warunków współpracy i współzawodnictwa między jednostkami organizacyjnymi, wykorzystywanie formalizacji i promowanie inicjatywy oraz wiele innych. Przeciwności zdają się być wpisane w naturę zarządzania i powinny być traktowane jako zasób.

Różnicowanie i lepsza integracja są realizowane, aby całość tworzyła nową jakość na wyższym poziomie. Różnicowanie następuje w efekcie wyróżniania nowych obszarów specjalności, nowych zawodów, które są następnie reprezentowane w organizacjach. Należą do nich specjaliści od zarządzania projektami, ryzykiem, relacjami z otoczeniem etc. Ich wpływ na efektywność organizacji jako całości będzie bardziej prawdopodobny, gdy zgodnie z koncepcją Paula R. Lawrence'a i Jaya W.

Lorscha owe zróżnicowane jakościowo elementy będą ze sobą w większym stopniu zintegrowane, np. poprzez uczestnictwo w zespołach zadaniowych i wypracowywanie rozwiązań w trakcie współdziałania.

Dopuszczenie do agresji oznacza ekspozycję systemu na ataki z zewnątrz, wskutek czego reaguje on dostosowawczą bądź antycypacyjną zmianą, wyprzedzaniem posunięć konkurencji, a także dołączaniem do firm nowych ludzi i pojawianiem się nowych idei. Reakcja taka oznacza w efekcie rozwój. W tym ujęciu uczciwa konkurencja jest siłą pozytywnie oddziałującą na efektywność systemu. Stymuluje jego zmiany.

Preferowanie celów zamiast szczegółowych programów działania oznacza poleganie na samoorganizacji. Zamiast sztywnych algorytmów postulowane jest dostosowanie sposobów działania do sytuacji przez świadomego uczestnika gry organizacyjnej – człowieka jako regulatora (*homeostat*). Samoorganizacja to wprowadzanie prostych, zrozumiałych reguł gry, a następnie dopuszczenie do uczestnictwa w formalnie zaaranżowanej grze organizacyjnej pracowników. Owa gra ma charakter gry optymalizacyjnej. Przykładem może być system zarządzania przez cele (ZPC, MBO), który bazuje na aktywnej roli zatrudnionych w kwestii wyboru ścieżki realizacji zadań przy jasno określonych celach i kryteriach oceny stopnia wykonania zadania. Także systemy rynków wewnętrznych (*internal markets*) bądź wewnętrznych rynków emisji zanieczyszczeń są przykładami gier optymalizacyjnych opartych na samoorganizacji. Samoorganizacja wyzwala również pożądaną w wielu systemach aktywność zatrudnionych.

Wykorzystywanie energii poleceń oznacza posługiwanie się informacją w celu wyzwiania pożądanых zachowań i uzyskania założonych efektów. Informacja stanowi element spajający poszczególne podsystemy i umożliwia ich współpracę. Bez wymiany informacji między podsystemami trudno byłoby mówić o systemie jako całości. Mielibyśmy raczej do czynienia z elementami składowymi. Informacja dotycząca tego, jakie zadania należy wykonać, lecz także jaki mają one sens z punktu widzenia całej organizacji, wzbudza motywację wewnętrzną zatrudnionych do działania. Jest ona także bazą informacyjnych teorii motywowania odwołujących się do pracy jako motywatora. Dla zinternalizowania celu wymagane jest jednak uprzednio zrozumienie znaczenia pracy. Zrozumienie to rośnie, co interesujące, nie tylko wraz ze sprawnością kadry kierowniczej w zakresie informowania, lecz także ze stażem pracowników. Starsi pracownicy twierdzą, że lepiej rozumieją pracę i jej znaczenie. Należy zgodnie z omawianym normatywem świadomie tworzyć sieci sprzężeń zwrotnych i informacyjnych w organizacji.

Liczenie się z czasem reakcji systemu oznacza świadome uwzględnianie naturalnej dynamiki systemu. Każdy system ma swój czas reakcji. W tym kontekście bezzasadna jest presja na przyspieszanie konkretnej sprawy. Lepiej jest poznać dynamikę systemu i działać zgodnie z nią. Opóźnienia w działaniu są naturalne i wynikają na

ogół z cech systemowych. Duże, dotkliwe bądź kosztowne opóźnienia mogą być powodem podjęcia analizy systemu pod tym kątem i wprowadzania usprawnień. Dotkliwe dla obywateli oczekiwanie na rozstrzygnięcie spraw sądowych ma także aspekt systemowy związany z kierowaniem spraw różnej wagi do tych samych organów orzekających i braku usprawnień w obszarze spraw błahych, standardowych.

Znaczenie praktyczne

Kadry menedżerskie powinny zwrócić uwagę na systemowe uwarunkowania efektywności organizacji, takie jak: jakość powiązań (głównie informacyjnych) między podsystemami, konieczność uwzględniania w procesach reorganizacyjnych całościowych wizji zamiast wprowadzania suboptymalizacji. Ponadto powinny docenić znaczenie różnorodności, przeciwieństw, uwzględnienie roli pracownika jako regulatora oraz znaczenia samoorganizacji.

Źródła literaturowe

Rosnay J. de, *Makroskop, próba wizji lokalnej*, PiW, Warszawa 1982.

Samozarządzanie i samoorganizacja

(Charles C. Manz, Henry P. Sims, *Self-Management*, 1980)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Samozarządzanie i samoorganizacja jako substytut przywództwa mogą być uznane za podwalinę teoretyczną najnowszych koncepcji zarządzania, takich jak turkusowa organizacja czy organizacja inteligentna, w których następuje daleko idące ograniczenie roli klasycznej hierarchii organizacyjnej jako narzędzia wywierania wpływu na uczestników organizacji. Samozarządzanie odwołuje się do kompetencji koncepcyjnych uczestników organizacji, ich potencjału uczenia się i bazuje na przeświadczeniu o możliwości takiego skonfigurowania systemu organizacyjnego, aby działania członków organizacji były zgodne z wolą zarządzających (np. przez powiązanie wyników z nagrodami). Poleganie na uzdolnieniach aktorów organizacyjnych i wiara w ich racjonalność pozwalają lokować tę koncepcję w nurcie socjopsychologicznym i funkcjonalistycznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Samoorganizacja polega na wykorzystywaniu przez zarządzających zdolności podwładnych do optymalizowania podejmowanych przez nich decyzji. Wymaga ona określenia przez zarządzających zasad gry i skłonienia podwładnych do uczestniczenia w grze przez delegowanie im uprawnień decyzyjnych w określonych sprawach. Istotne jest stworzenie systemu zachęt do zaangażowania się w proces optymalizacyjny – nagradzania za uzyskiwane rezultaty. Samoorganizacja bazuje na przekonaniu, że podwładni uwzględniając zmienne warunki, w jakich się znajdują, będą podejmować racjonalne decyzje, tak aby optymalizować wynik, który zarządzający określają jako ważny z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa. Przykładów samoorganizacji dostarczają systemy controllingowe i systemy rynków wewnętrznych. O ile w systemach controllingowych optymalizowane są wartości takich zmiennych ekonomicznych jak: koszt na jednostkę produktu, wartość sprzedaży, marża pierw-

szego stopnia czy jej relacja do wartości majątku, a więc produktywność majątku brutto, o tyle w relatywnie rzadko występujących w praktyce systemach rynków wewnętrznych każdy ośrodek odpowiedzialności jest ośrodkiem zysku. Optymalizuje się więc marżę pierwszego stopnia. Każda jednostka tego typu działa niejako jak odrębne przedsiębiorstwo, które realizuje sprzedaż swoich usług i ponosi w związku z tym pewne koszty. Jej kierownictwo może przy tym podejmować szereg autonomicznych decyzji dotyczących korzystania z usług tych lub innych podmiotów (innych jednostek wewnętrznych bądź podmiotów z otoczenia firmy), organizacji pracy, zatrudnienia etc. Ideę rynków wewnętrznych zastosowano np. w reformie służby zdrowia w Wielkiej Brytanii (*National Health Service*) w latach 90. i w postaci tzw. quasi-market w pierwszej dekadzie XX w., co scharakteryzował Kristian Niemietz. Poszczególne jednostki mogły nie tylko decydować o swoim sposobie działania, lecz także o wyborze podmiotów kooperujących. Innym przykładem samoorganizacji są działania na poziomie społeczności lokalnych w zakresie budowy wspólnej infrastruktury. Przepisy umożliwiające podejmowanie m.in. przez jednostki samorządu terytorialnego wspólnych inicjatyw, np. infrastrukturalnych, wprowadziły ramy dla samoorganizacji. W jej wyniku powstało wiele wspólnych przedsięwzięć infrastrukturalnych: ujęć wody, oczyszczalni ścieków i innych obiektów użyteczności publicznej, które są inicjatywą i efektem finansowania zapoczątkowanych całkowicie oddolnie i nieindukowanych z zewnątrz. Ossi Heino i Ari-Veikko Anttiroiko donoszą, że w ślad za tymi inicjatywami powstają też w wielu krajach (Holandia, Finlandia, Polska) nowe formy organizacyjne, takie jak związki jednostek i kooperatywy (*user cooperative*), przedsiębiorstwa komunalne, społeczne (*social enterprise*) czy formy użytkowania przez gminy (*community buy-out*). Praktyki samoorganizacji mają też miejsce na poziomie wnętrza organizacji, np. na poziomie zespołów roboczych. Z praktyki zarządzania znane są półautonomiczne zespoły robocze (*semi-autonomous groups*). Albert Cherns wymienia następujące ich cechy:

- 1) grupa pracowników nabywa kompetencje potrzebne do wykonywania różnych czynności w ramach procesu wytwarzania, realizując zamiast wyspecjalizowanych zadań zadania bardziej różnorodne,
- 2) pracownicy rozdzielają zadania do wykonania we własnym zakresie,
- 3) pracownicy uczestniczą w określaniu niezbędnych do osiągnięcia standardów pracy,
- 4) obowiązki w zakresie administrowania produkcją są dzielone między menedżerów zespołu i pracowników,
- 5) komunikacja między zespołem a innymi jednostkami przedsiębiorstwa jest raczej bezpośrednia niż za pośrednictwem przełożonych,
- 6) w pewnych przypadkach bezpośredni nadzór jest eliminowany, wskutek czego zadania z obszaru kontroli jakości i utrzymania ruchu są częściowo lub całkowicie przejmowane przez same zespoły.

Oprócz praktyk samoorganizacji w naukach o zarządzaniu wyróżnia się także praktyki samokierowania, ich strategie i wynikające z nich liczne przykłady praktyczne. Mogą być one uznawane za bazowe dla praktyk samoorganizacji. Do strategii samokierowania Charles C. Manz zalicza:

- a) strategii kontekstu pracy (*Work Context Strategies*),
- b) strategii sposobu wykonania zadania (*Task Performance Process Strategies*),
- c) strategii samokierowania mentalnego (*Self-Leadership of Thought Patterns*).

W ramach strategii kontekstu pracy samokierowanie polega na wyborze środowiska pracy. Znane były próby wdrażania w życie programów samopozycjonowania pracowników w przedsiębiorstwach, opisywane przez Ralpa Kilmanna, polegające na uzgadnianiu preferencji zatrudnionych w zakresie rodzaju wykonywanej pracy i najbliższych współpracowników, pod nazwą MAPS. Miały one prowadzić w skali całego przedsiębiorstwa do dopasowania charakteru pracy do preferencji zatrudnionych i przez to do wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy i zaangażowania w nią. Podobny cel miały programy i-Choose w Canon Australia, w ramach których pracownicy aktywnie uczestniczyli w poszukiwaniu ścieżki własnej kariery w organizacji. Mimo że w efekcie ich stosowania część pracowników zrezygnowała zupełnie z pracy w tej organizacji, gdyż nie odnalazła w niej swojego miejsca, pozostała część raportowała znaczący wzrost poziomu zadowolenia z wykonywanej pracy i zaangażowania w nią. Spośród 89 osób uczestniczących w programie w organizacji pozostało 66 osób. 76% z nich nie zmieniło miejsca pracy, 18% zmieniło stanowisko, a 18% awansowało. Strategie sposobu wykonywania zadania polegają na tym, aby w proces pracy realizowany przez pracownika świadomie wbudowywać takie elementy pracy czy zadania, które pracownik przedkłada nad inne, ma do nich pozytywny stosunek i które są dla niego naturalną nagrodą („*natural*” rewards). Świadome stosowanie tej strategii polega więc na odkryciu preferowanych elementów składowych pracy, uzmysłowieniu sobie ich istnienia, a następnie wkomponowaniu ich w proces wykonywania zadań w takim zakresie, w jakim jest to możliwe, bądź zastąpieniu nimi takich składowych, które nie są preferowane i nie są naturalną nagrodą dla pracownika. Trzy wymiary pracy mają decydujące znaczenie dla motywującego charakteru, czyli pracy jako naturalnego motywatora: poczucie kompetencji (*feelings of competence*), samokontrola (*self-control*) i istotność celu (*purpose*).

Znaczenie praktyczne

Można sądzić, że znaczenie samoregulacji, samoorganizacji i samozarządzania będzie w przyszłości wzrastało. Przyczyną tego jest coraz częstsza orientacja w zarządzaniu na wyniki, a nie na samo działanie. Wzrost znaczenia samoregulacji następuje też w efekcie coraz bardziej powszechnej pracy w trybie zdalnym, w której samore-

gulacja odgrywa kluczową rolę. Także nasilona rywalizacja między pracownikami, która wymusza wysoką efektywność działania, implikuje konieczność samozarządzania. Powszechne stają się również kompetencje cyfrowe, które wspierają efektywne uczenie się i szybki transfer skutecznych wzorców działania. Zastępowanie formalnych, biurokratycznych systemów nakazów i zakazów pomiarem wyników powoduje zmniejszenie znaczenia bezpośredniego nadzoru kadry zwierzchniej. Wiele współczesnych metod zarządzania, np. zarządzanie jakością bądź ciągłe doskonalenie, bazuje na zaangażowaniu pracowników i motywacji wewnętrznej, co także przyczynia się do wzrostu znaczenia samozarządzania w praktyce. Samozarządzanie jest ponadto składową motywującą organizacji pracy. Dla zatrudnionego jest motywatorem samym w sobie w tym większym stopniu, im bardziej ma autonomiczny charakter i dopuszcza aktywność zatrudnionego, a pracownik otrzymuje informację dotyczącą oceny wykonania pracy (informację o wynikach).

Źródła literaturowe

- Cherns A., *Principles of Sociotechnical Design Revisited*, The Tavistock Institute, Sage, London 1987.
- Heino O., Anttiroiko A.-V., *Inverse infrastructures: self-organization in the water services*, „Water Policy” 2015, nr 17(2), s. 299-315.
- Kilman R., *Social System Design. Normative and the MAPS Design Technology*, North Holland, New York 1977.
- Manz Ch.C., *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*, „Academy of Management Review” 1986, nr 11(3), s. 585-600.
- Manz Ch.C., Sims H.P., *Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective*, „The Academy of Management Review” 1980, nr 5(3), s. 361-368.
- Niemietz K., *Internal Markets, Management by Targets, and Quasi-Markets: An Analysis of Health Care Reforms in the English NHS*, „Economic Affairs” 2015, nr 35(1), s. 93-108.

Zarządzanie symboliczne

(Jeffrey Pfeffer, *Symbolic management*, 1981)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie symboliczne należy lokować w nurcie interpretatywno-symbolicznym w zarządzaniu. W ramach tej koncepcji charakterystyczne jest traktowanie subiektywnych interpretacji i opinii, a także symboli jako narzędzi zarządzania. W tym ujęciu to, co wątpliwe i niematerialne, przekłada się na fakty, zdarzenia, efekty, które mogą być przedmiotem kolejnych interpretacji.

Istota koncepcji, główne idee

Koncepcja kreuje interesującą wizję kadry kierowniczej jako tych uczestników organizacji, którzy formułują najbardziej znaczące interpretacje organizacyjnych faktów, zdarzeń, osiągniętych rezultatów działań etc. Menedżerowie są w tym ujęciu podmiotami manipulującymi symbolami. Kiedy niemożliwe jest uzyskanie realnego wpływu na zdarzenia, dostępne jest wciąż, zgodne z potrzebami i interesami samych kierowników i/lub organizacji, manipulowanie faktami. W najbardziej cynicznym ujęciu kierownicy nie osiągają sukcesów poprzez osiąganie celów, lecz poprzez korzystne dla nich interpretowanie zdarzeń. Cele nie są w tym ujęciu możliwymi stanami przyszłości, ale wyłaniają się jako interpretacje byłych już zdarzeń. Racjonalność ma charakter retrospektywny. Menedżerowie budują bądź ratują swój wizerunek i pozycję dzięki retorycznym umiejętnościom spin doktorów. Wpływają jednak również na postrzeganie własnych organizacji przez podmioty bliższego i dalszego otoczenia, przyczyniając się do budowania pożądanego wizerunku.

Innym aspektem zarządzania symbolicznego jest użycie symboli w procesie wyznaczania przez menedżerów celów. Odwoływanie się przez kadrę kierowniczą do wyższych wartości związanych z realizacją celu jest ukierunkowane na wzbudzenie motywacji wewnętrznej pracownika (*intrinsic motivation*). Jest ono bardziej zasadne w przypadku specjalistów i kadry kierowniczej (*white collars*), a mniej

w przypadku pracowników sfery realnej (*blue collars*). U podwładnych powstaje w takim procesie inny niż tylko ekonomiczny motyw realizacji celów i pojawiają się emocje związane z ich realizacją, przywiązanie do nich i utożsamianie (tzw. katetyczny aspekt wyznaczania celów). Symbolami realizowanych celów są wówczas: postęp techniczny, działanie na rzecz ekologii, zdrowia, porządku publicznego, społeczności lokalnych, dzieci etc.

Zarządzanie symboliczne oznacza też podkreślanie przez kadrę kierowniczą atrybutów swojej władzy, symboli statusu etc., szczególnie w sytuacji, gdy możliwości jej realnego wpływu na działania w organizacjach i na osiągnięte wyniki są ograniczone. Zarządzanie to oznacza również użycie tych symboli w oddziaływaniu na innych członków organizacji bądź na podmioty otoczenia. Symbole statusu przynależne tym kierownikom, którzy w pełni respektują normy i wartości preferowane w organizacji, są dostrzegane przez młodszych pracowników, stają się nierzadko ich celem (uposażenie, gabinet, dodatki do płacy, odzież, miejsce na parking, sposób zwracania się do danej osoby etc.) i sugerują konieczność dostosowania się do owych norm i wartości celem uzyskania awansu i w konsekwencji przynależnych atrybutów władzy. Zarządzanie symboliczne staje się w tym ujęciu narzędziem uzyskiwania posłuszeństwa. Konieczne jest więc racjonalne selekcjonowanie osób obdarzonych atrybutami władzy spośród tych, którzy są gwarantem stałości postawy względem organizacji i wykonywanych obowiązków. Pomyłka w tym zakresie niweczy pozytywne efekty zarządzania symbolicznego i wprowadza zamęt w obrazie tego, co jest w organizacji pożądane.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja nadaje się wyjątkowo dobrze do tego, aby uświadomić menedżerom, szczególnie tym o orientacji technicznej, że spora część rzeczywistości organizacyjnej tworzona jest przez subiektywne opinie, interpretacje czy zdarzenia podlegające ocenom i niejednoznaczne. Jeszcze bardziej znaczące i odkrywcze jest to, że owe subiektywne interpretacje mogą istotnie determinować osiągnięte wyniki. W zależności od interpretacji, pozytywnej bądź negatywnej, tak przeszłości, jak i wizji przyszłości, można osiągać różne efekty, np. w obszarze zaangażowania pracowników. W tym ujęciu myśl i słowa kształtują rzeczywistość i wpływają na pomyślny bądź nie rozwój wydarzeń. Pokonanie tej bariery poznawczej może istotnie wpływać na efektywność kierowania.

Źródła literaturowe

Pfeffer J., *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*, „Research in Organizational Behavior” 1981, nr 3, s. 1-52.

Marketing wewnętrzny

(Leonard L. Berry, *Internal marketing*, 1981)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja marketingu wewnętrznego Leonarda L. Berry'ego wpisuje się w nurt praktyczny w zarządzaniu, który rozwija się niejako równoległe z nurtem funkcjonalistycznym w naukach o zarządzaniu, lecz *de facto* nieco niezależnie od głównych nurtów teoretycznych, w silnym związku z zarządzaniem stosowanym, praktyką doradczą i konsultingową.

Istota koncepcji, główne idee

Marketing wewnętrzny jest ideą zarządzania, w której praca, zadania, projekty są traktowane jak produkt, który należy zaprezentować zatrudnionym tak, aby wzbudzić motywację wewnętrzną do jego realizacji. Jest więc *de facto* ukierunkowany na budowanie zaangażowania pracowników w procesy pracy. Aby uzyskać motywację wewnętrzną zatrudnionych i zaangażowanie w realizację zadań, niezbędne jest wpisanie w system marketingu wewnętrznego pewnego zakresu dowolności w ich przyłączeniu się do realizacji zadań, np. w formie określonego projektu. Traktowanie zadań jak produkty, do których należy przekonać zatrudnionych, implikuje określone funkcje kadry menedżerskiej, do których należy prowadzenie polityki informacyjnej i aktywność w zakresie prezentowania własnych obszarów zadaniowych. Taką dość radykalną wersję marketingu wewnętrznego, polegającą na „sprzedawaniu” przez kadrę kierowniczą zalet poszczególnych zadań, można proponować dla projektów jednorazowych, temporalnych. Jest ona trudniejsza do zastosowania w przypadku działań rutynowych. Jednak i tutaj wypracowano pewne wzorce postępowania. „Sprzedaż” działań rutynowych przez kierowników jednostek polega na dopracowaniu „oferty” od strony jasności celu, pozycji zadań w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, odniesienia ich do celów wyższego rzędu, użyteczności społecznej, dzięki czemu zadania stają się same w sobie źródłem motywacji wewnętrznej. Ich realizacja

powinna być związana z satysfakcją z osiągnięcia wartościowego celu. Owa wartość celu samego w sobie rośnie też wówczas, gdy zatrudnieni zyskują świadomość wagi zadań, które wykonują na rzecz innych podmiotów czy komórek organizacyjnych. Z tego właśnie powodu marketing wewnętrzny bywa traktowany nie tylko jako narzędzie klarowania celów i popularyzacji wiedzy na temat realizowanych strategii, ale także jako narzędzie usprawniania współpracy poszczególnych działów. Bez względu na to, jaka wersja wewnętrznego marketingu zostanie przyjęta, jego zasadniczym celem jest osiągnięcie satysfakcji zatrudnionych z wykonywanych zadań, tak aby następnie owa satysfakcja emanowała na relacje zatrudnionych z klientami zewnętrznymi. Innymi słowy, usatysfakcjonowani pracownicy będą obsługiwali klientów zewnętrznych na wyższym poziomie, co wpłynie pozytywnie na wyniki przedsiębiorstwa. Warunkiem uzyskania tego efektu jest traktowanie zatrudnionych jak klientów wewnętrznych i taka konfiguracja pracy, aby zapewnić im satysfakcję. Z tych powodów marketing wewnętrzny był szczególnie polecany w sektorze usług. Przykłady jego wykorzystania są znane z branży usług medycznych, w której programy marketingu wewnętrznego stosowano w szczególności wobec kadry pielęgniarskiej. W tym obszarze ujawniają się zalety tego podejścia do zarządzania, w którym droga do osiągnięcia satysfakcji pacjenta wiedzie przez zaangażowanie i satysfakcję kadry medycznej. Marketing wewnętrzny jest też uznawany za ważne narzędzie przyciągania do organizacji kadr najwyższej jakości, wrażliwych na sposób kierowania i przestrzeń własnej swobody w organizacji.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja pozwala na uświadomienie kadrze kierowniczej możliwości i zasadności traktowania zatrudnionych jako klientów wewnętrznych. Ukazuje pracę jako produkt, z którego można czerpać satysfakcję. Wyższy poziom satysfakcji pracowników zwiększa z kolei prawdopodobieństwo usatysfakcjonowania klientów. Koncepcja akcentuje szczególne znaczenie motywacji wewnętrznej w sektorze usług i w obszarach kontaktu z klientami zewnętrznymi. Zwraca się też w jej ramach uwagę na funkcję marketingu wewnętrznego jako atraktora dla pracowników wiedzy i kadr najwyższej jakości.

Źródła literaturowe

- Berry L.L., *The employee as customer*, „Journal of Retail Banking” 1981, nr 3, s. 25-28.
Rafiq M., Ahmed P.K., *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, nr 14(6), s. 449-458.

Zarządzanie przez obchód

(Thomas J. Peters, Robert H. Waterman,
Management by Walking Around, 1982)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Idea zarządzania przez obchód ma źródło w obserwacjach najważniejszych praktyk przedsiębiorstw w USA. Jest *de facto* prostą techniką do wykorzystania w procesach kierowania w różnych organizacjach, lecz ma wiele zastosowań i implikacji praktycznych. Z uwagi na zaliczanie jej do dorobku poświęconemu kierowaniu, psychologii przemysłowej i organizacyjnej powinna być lokowana w pracach nurtu socjopsychologicznego.

Istota koncepcji, główne idee

Zarządzanie przez obchód to, z jednej strony, znakomita idea zarządzania, z drugiej zaś – krytykowana za swą prostotę technika kierowania. Sama idea polega na regularnym, najlepiej codziennym obchodzie stanowisk pracy przez kierownika jednostki. W trakcie obchodu kierownik przeprowadza krótkie rozmowy z pracownikami. Ich treść powinna dotyczyć nie tylko kwestii zawodowych, związanych z wykonywaniem zadań, ale także osobowych, a nawet związanych z czasem wolnym czy hobby. Umożliwienie pracownikowi przekazywania własnych uwag i opinii pozwala określić tę technikę jako partycypacyjną i sprzyjającą upodmiotowieniu pracowników. Dzięki temu pracownik może czuć się w większym stopniu zaangażowany w wykonywaną pracę, budowane są też więzi personalne. Dla kierownika obchód jest okazją nie tylko do przekazywania preferowanych norm i wartości, lecz także do przypominania o nich co pewien czas. Pracownik z kolei w trakcie obchodu może wykazać własną inicjatywę i przedstawić pomysły, usprawnienia czy innowacje. Zarządzanie przez obchód nie powinno mieć cech inspekcji w celu weryfikacji stopnia realizacji zadań. Nie jest ono kontrolą w ścisłym sensie badania wyników i odnoszenia ich do przewidzianej normy. Powinno być raczej okazją do wysłuchania i przekazania informacji bez ich natychmiastowej oceny, a także odbywać się w swobodnej atmosferze. Pożądane jest

zarówno dzielenie się dobrymi nowinami, jak i nawiązanie do przyjemnych, wspólnych zdarzeń z przeszłości. Czasami też obchód może służyć przekazaniu pracownikowi rady, gdy taka jest potrzebna. Kierownik powinien pozostawać otwarty na pytania, sygnalizowane problemy i wątpliwości.

Zarządzanie przez obchód bywa krytykowane za przecenianie roli informacji płynących od pracowników. Wymaga też od kierownika znacznej dyscypliny i poświęcania czasu na tego rodzaju codzienną rutynę. Ponadto może stanowić pokusę dla niektórych kierowników związaną z przekształcaniem relacji służbowej w niepożądaną więź koleżeńską. Codzienny obchód może także przestać pełnić swe funkcje wówczas, gdy strony z czasem uznają go za nieznaczący rytuał. Wiadomo, że skuteczna kara polega bardziej na pozbawianiu czegoś niż wprowadzaniu nowych elementów. W takim ujęciu okresowe pozbawienie kontaktu z przełożonym może stanowić dla pracownika odczuwalną karę. Zarządzanie przez obchód uważane jest też za całkowite przeciwieństwo zarządzania pobeżnego (*drive-by management*), które cechuje się niedocenianiem zaangażowania i dokładności wykazywanej przez podwładnych, brakiem rozpoznania detali, pobeżnym osądem sytuacji, słabą komunikacją i antagonizmami w gronie kierownictwa. Typowe dla takiego zarządzania jest także kierowanie się w ocenach głównie wskaźnikami. Eric Broviak uznaje je za drogę do upadku wielu organizacji.

Znaczenie praktyczne

Mimo swej prostoty idea ma duże znaczenie praktyczne. Zarządzanie przez obchód może być stosowane na dowolnym szczeblu kierowania, z tym że należy zawsze przestrzegać zasady drogi służbowej (bez pomijania pośrednich szczebli zarządzania), a także w dowolnym obszarze działalności. Stanowi więc ideę uniwersalną. Zarządzanie przez obchód przyczynia się do budowania zaufania między pracownikami a kierownictwem oraz do integracji zespołu pracowniczego. Uważa się, że ta składowa kierowania przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i stanowi narzędzie ułatwiające przepływ informacji oraz przekazywanie wielu informacji, do których dostęp jest tradycyjnie utrudniony, szczególnie na linii podwładny – przełożony, w górę hierarchii organizacyjnej. Zarządzanie przez obchód jest narzędziem humanizowania stosunków pracy i wyrazem podmiotowego traktowania zatrudnionych, czyni także kierownika członkiem zespołu pracowniczego. Koncepcja zarządzania przez obchód może mieć szczególne znaczenie w sytuacji dużego stresu, jakiemu poddany jest zespół pracowniczy bądź cała organizacja. Wówczas obecność kierownika powinna przyczynić się do uspokojenia atmosfery.

Źródła literaturowe

Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York 1982.

Programy zarządzania nieliniowego

(Howard Lim, *Nonlinear management*, 1982)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Eklektyzm programów zarządzania nieliniowego, bazowanie zarówno na ugruntowanych poznawczo metodach, jak i na intuicji czy introspekcji sugerują związki koncepcji z postmodernizmem w naukach o zarządzaniu. Bez wątpienia można ją też lokować w grupie koncepcji o proveniencji dalekowschodniej.

Istota koncepcji, główne idee

Programy nieliniowego zarządzania (*nonlinear management*) są przykładem zastosowania koncepcji systemów wyłaniających się w praktyce przedsiębiorstw. Ich założenia zostały zaprezentowane w latach 80. XX w. na fali zainteresowania dalekowschodnimi sposobami kierowania organizacjami. Zauważono wówczas, że cechą zachodniego zarządzania jest hierarchizowanie wartości związanych z wykonywaniem zawodu i preferowanie niektórych kosztem innych. Ponadto żywe jest wśród menedżerów z Zachodu przekonanie, że pewne wartości pozostają w opozycji, jak tradycja i doskonalenie. Tymczasem dla menedżerów ze Wschodu owe wartości nie są przeciwstawne i całkiem naturalne jest ich równoczesne respektowanie. Nie jest więc konieczne przedkładanie jednych nad drugie. Wartości te mogą ze sobą współistnieć, tworząc zacyzyn różnorodności, z której wyłaniać się mogą niestandardowe rozwiązania. Różnorodność jest w tym rozumieniu wartością. Takie cechy jak: zgodność, wrażliwość, introspekcja, intuicja nie są traktowane jako przejaw słabości, lecz są zaletą. Mogą współistnieć z cechami tradycyjnie uznawanymi za męskie, takimi jak: dążenie do celu, wytrwałość, siła, odporność etc. „Pojemność umysłu” menedżerów z Zachodu i ze Wschodu ze względu na wartości jest generalnie inna. Menedżerowie ze Wschodu wyznają lub deklarują bogatszy i pozornie wewnętrznie sprzeczny zestaw różnych wartości. Jest to zgodne z zasadą znaną

z teorii systemów, która podkreśla znaczenie różnorodności. Poza sferą wartości programy zarządzania nieliniowego obejmują:

1) bazowanie na samodyscyplinie, a nie na dyscyplinie wynikającej z bezpośredniego nadzoru,

2) respektowanie zasady tolerancji i otwartości,

3) zasadę nieliniowości.

Samodyscyplina jest wyrazem odpowiedzialności i wewnętrznego poczucia obowiązku wobec innych. Wynika, jak można sądzić, z wartości, jaką przypisuje się swojemu otoczeniu społecznemu. Skrajny indywidualizm nie sprzyja samodyscyplinie, gdyż najważniejsze jest w takiej sytuacji samopoczucie własne, a nie reakcja innych członków społeczności. Z tego powodu w społecznościach kolektywistycznych łatwiej jest zarządzać, wykorzystując mechanizmy samodyscypliny. Samodyscyplina koreluje z filozofią drobnych, codziennych usprawnień i powszechnego zaangażowania, np. w kwestię poziomu uzyskiwanej jakości, ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*) czy bezawaryjną obsługę maszyn (TPM – *total productive maintenance*). Istnieje pogląd, że samodyscyplina jest związana z wyższym poziomem produktywności niż model oparty głównie na nadzorze przełożonych. Filozofia samodyscypliny koreluje też z filozofią doskonałości własnej. Jeśli pracownik jest przekonany, że niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy jej ocena i przydatność zależą od stopnia jej doskonałości, to łatwiej jest mu stosować samodyscyplinę w codziennej praktyce.

Zasada tolerancji może być interpretowana różnorodnie. Z pewnością oznacza ona akceptację tego, co niesie życie, bez nadmiernego przeciwstawiania się zdarzeniom. Człowiek powinien żyć w harmonii ze swoim otoczeniem i unikać konfliktu z nim. Akceptacja, tolerowanie naturalnych zmian i dostosowywanie się do nich są więc w tym ujęciu wartościami i jednymi z celów. Pożądane jest jednak także akceptowanie przemijania stanów ocenianych pozytywnie, a więc godzenie się z utratą. Z tego powodu tolerancja przekłada się na sposób działania, który można nazwać inkrementalnym – w odróżnieniu od planowego – synoptycznego. Kolejne działania są zależne od rozwoju sytuacji, zgodnie z sygnałami płynącymi z otoczenia. Takie zarządzanie na zasadzie braku strategii, a jedynie na podstawie wycucia, obserwacji słabych sygnałów, intuicji, doświadczenia, wiedzy i własnego przekonania, a także uporczywego dążenia do celu, charakteryzuje działanie wielu przedsiębiorców z Chin, Japonii czy Indii (Lakshmi Mittal znany jest z zarządzania bez sformalizowanej strategii biznesowej). Zostało ono określone przez Donalda Sulla jako zarządzanie przez priorytety. Koreluje z tym, znany z filozofii zen, stan otwartego umysłu bądź umysłu nowicjusza, współwystępujący z wolnością od negatywnych emocji. Bardzo podobne zjawisko jak w obszarze strategii działania zachodzi w obszarze struktur organizacyjnych, które są w kulturze Wschodu o wiele mniej istotne i mniej repektowane. Mają charakter ogólny i nie determinują tak mocno relacji między

zatrudnionymi jak w przypadku przedsiębiorstw zachodnich. Tolerancja to także dopuszczanie do stosowania różnych porządków, np. organizacyjnych, w ramach jednej całości. Znana japońska sieć handlowa wyznaczając menedżerów poszczególnych sklepów, pierwotnie przenosiła ich z jednej lokalizacji do innej w zależności od potrzeb. Obserwując narastającą niechęć do takiej polityki, uniemożliwiającej bardziej ustabilizowane życie, zarząd zdecydował, że menedżerowie będą mieli w tej kwestii wybór – mogą pozostać w danym miejscu, jednocześnie rezygnując z dalszej ścieżki kariery i określonych bonusów płacowych, lub zdecydować się na kolejną zmianę miejsca pracy. Owo dopuszczenie różnorodności i tolerowanie wyboru pracowników przyczyniło się do istotnego wzrostu poziomu lojalności i zaangażowania kadr kierowniczych firmy. Z punktu widzenia teorii chaosu i systemów samowylaniających się taki dopuszczalny dualizm dał szansę na pojawienie się samoistnego porządku zgodnego z wolą właścicieli spółki, gdyż stymulującego zaangażowanie i uzyskiwanie wyników na wyższym poziomie. Składową tolerancji jest też skłonność do poznawania samego siebie, własnych ograniczeń i zalet oraz otwartość na opinie innych. Towarzyszyć temu powinno także zainteresowanie odczuciami innych, np. podwładnych, w celu uzyskiwania wyższego poziomu harmonii. Przypomnijmy, że o harmonii duchowej wspominał, jako o ważnym czynniku efektywności, już na początku XX w. polski klasyk zarządzania, Karol Adamecki.

Znaczenie praktyczne

Zasada nieliniowości stanowi wyzwanie rzucone tradycyjnemu myśleniu kategoriami przyczyny i skutku uporządkowanymi liniowo. Neguje potrzebę logicznego wywodzenia kolejnych faktów, a także wyjaśniania i kształtowania rzeczywistości w ten sposób. Oznacza ona myślenie holistyczne w tym sensie, że uwzględnia wielość czynników wpływających na określony efekt, które równocześnie są determinowane i determinują. W działaniu uwzględniana jest wielość determinant, niezależnie od ich wzajemnych relacji. W szczególności bierze się pod uwagę wszystko, co oddziałuje na efektywność i powoduje, że interesujący nas wycinek rzeczywistości jest bardziej kompleksowo odzwierciedlony. Sprawia to, że późniejsza aktywność ma charakter kompleksowy, a zmienne o największej sile oddziaływania mogą zostać z czasem zidentyfikowane jako kluczowe ogniwo sytuacji.

Źródła literaturowe

- Lim H., *A Japanese Agenda for Management Development*, „Training and Development Journal”, March 1982, s. 62-67.
- Sull D.W., *Made in China. Czego zachodni menedżerowie mogą nauczyć się od pionierów chińskiej przedsiębiorczości*, HBR School Press, Warszawa 2006.

Jednominutowy menedżer

(Kenneth Blanchard, Spencer Johnson,
The One Minute Manager, 1983)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Nieskomplikowana idea lokowana jest wśród modeli do naśladowania dla kadr menedżerskich różnych typów organizacji. Można ją więc zaliczyć do nurtu praktycznego w zarządzaniu, choć wykazuje ona także związki z nurtem socjopsychologicznym. Jak twierdzą sami autorzy we wstępie do książki, idea jednominutowego menedżera jest kompilacją tego, czego „wielu mądrych ludzi uczyło nas i czego nauczyliśmy się sami”. Wyrasta więc ona z doświadczeń w zakresie kierowania i stanowi prostą receptę sformułowaną na potrzeby codziennej praktyki kierowniczej. Idei Kennetha Blancharda i Spencera Johnsona czasami odmawia się statusu naukowości, jednak jej oddziaływanie na praktykę nie sposób przecenić. Stała się ona bardzo znana dzięki napisanej przystępnym językiem, adresowanej do praktyków i wydanej aż w 7 milionach egzemplarzy książce.

Istota koncepcji, główne idee

Jednominutowy menedżer to idea podkreślająca znaczenie dyscypliny i prostych reguł w osiągnięciu ważnych celów, np. wzrostu produktywności, zysków i zadowolenia. Dyscyplina ta dotyczy trzech obszarów, a mianowicie: formułowania celów/zadań, formułowania pochwał i udzielania reprimendy. Normatywem, jaki proponują w tym względzie K. Blanchard i S. Johnson, jest zwięzłość i konkretność. Z tego też powodu cele, pochwały i nagany powinny być formułowane w możliwie krótkim czasie – symbolicznej jednej minuty.

Formułowanie celów dotyczy przy tym obydwu stron – kierownika i podwładnego. Kierownicy powinni sami precyzyjnie i zwięźle wydawać polecenia podległym pracownikom, ale też powinni co jakiś czas prosić podwładnych o zapisanie swoich najważniejszych celów w czasie jednej minuty. To powoduje refleksję i lepszy wgląd

w wykonywaną pracę, a także utrwalanie w pamięci pracowników najważniejszych celów.

Od dobrego kierownika K. Blanchard i S. Johnson oczekują też wyjaśniania pracownikom, jakie zadania mają do wykonania i jakich zachowań od nich oczekuje. Mamy więc tutaj do czynienia z podmiotowym podejściem do zatrudnionych i z zarządzaniem angażującym.

Jednominutowa pochwała jest również wyrazem przekonania o efektywności zarządzania ukierunkowanego na człowieka. Jest ona bowiem, zdaniem autorów, kluczowym narzędziem polepszania wyników i podnoszenia produktywności, a także „rozwoju ludzi poprzez zauważanie dobrze wykonywanej przez nich pracy”. Należy trzymać się przy tym następujących zasad: chwaleń pracowników bezpośrednio po wykonanym dobrze zadaniu, trzymania się faktów oraz wyrażania pozytywnych odczuć w związku z wykonaną pracą. Jeśli kierownik nie może pochwalić pracownika codziennie, powinien zadać sobie pytanie o powód takiego stanu rzeczy.

Także reprimendy powinny być formułowane zwięźle, krótko i udzielane natychmiast po zauważeniu faktu. Nie wolno przy tym wyrażać swoich negatywnych odczuć, ale skupić się na tym, co zostało wykonane źle i na negatywnych zachowaniach, a nie na osobie. Upomnienie powinno kończyć się pozytywnym stwierdzeniem, np. pochwałą możliwości pracownika, gdyż kończenie rozmowy negatywnymi uwagami może skutkować wycofaniem się zatrudnionego z działań, które kojarzą mu się nieprzyjemnie. Udzielając reprimendy, należy koniecznie rozróżnić sytuację, w której pracownik nie jest w stanie czegoś wykonać (np. z powodu braku przeszkolenia i umiejętności), od sytuacji, w której nie chce czegoś wykonać mimo możliwości (jedynie ta postawa zasługuje na reprimendę).

W późniejszych pracach K. Blanchard wprowadza system PRICE (precyzowanie – *pinpointing*, rejestrowanie – *recording*, angażowanie – *involving*, konsultowanie – *coaching*, ocenianie – *evaluating*). Precyzowanie to określanie zadań w wymiernych kategoriach i formułowanie wymiernych kryteriów ich oceny. Rejestrowanie dotyczy poszczególnych etapów realizacji zadania i umożliwia śledzenie postępów, korekty i ocenę. Angażowanie rozumiane jest jako dzielenie się wiedzą ze współpracującymi przy realizacji zadań podmiotami, zaś konsultowanie to dostarczanie wartościowej informacji zwrotnej wykonawcy. Ocena wieńczy proces zarządzania udzieleniem pochwały bądź reprimendy.

Znaczenie praktyczne

W ramach koncepcji podkreśla się znaczenie dyscypliny i konsekwencji w działaniach kadry kierowniczej. Wskazuje się na konieczność utrwalania wiedzy na temat celów i motywowania głównie o charakterze pozytywnym, z odniesieniem się do faktów połączonym z komunikowaniem pozytywnych emocji. Z kolei nagany winny

być formułowane bez negatywnych emocji, wyłącznie z odniesieniem się do niepożądanych zachowań, bez krytyki personalnej. Koncepcja dostarcza kierownikom jasnych, prostych wytycznych codziennego działania.

Źródła literaturowe

Biznes, t. 7: *Twórcy teorii ekonomicznych*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Blanchard K., Johnson S., *The One Minute Manager*, Willow, London 1993.

Teoria bogactwa informacyjnego

(Richard L. Daft, *Information richness theory*, 1984)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Teoria Richarda L. Dafta lokuje się w nurcie funkcjonalistyczno-strukturalnym w zarządzaniu, a jednocześnie w nurcie praktycznym. Jej punktem wyjścia jest przeświadczenie o możliwości racjonalnego doboru środków przekazu do sytuacji w celu maksymalizowania efektu, jaki on wywołuje. Menedżer w tym ujęciu jest nie tylko racjonalnym decydem, ale też pewnego rodzaju inżynierem społecznym. Wywołuje reakcje w zaplanowany sposób, poprzez dobór odpowiedniego narzędzia. Z uwagi na dość instrumentalny charakter koncepcję tę można umiejscawiać także w nurcie praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Teoria bogactwa informacyjnego odnosi się do komunikacji organizacyjnej, a jej punktem wyjścia jest charakterystyka różnych kanałów wymiany informacji z uwagi na ich zdolność do przenoszenia różnych warstw informacji. Pewne kanały informacyjne, jak wymiana e-maili, cechuje niska zdolność do przenoszenia subtelnych składowych informacji, jakimi są np. emocje, a innych, jak mowa ciała, e-maile nie przenoszą zupełnie. Kanałem, który cechuje największa zdolność do przenoszenia nawet najbardziej subtelnych składowych przekazu informacyjnego, jest bezpośrednie spotkanie. Formalnie bogactwo informacyjne jest definiowane jako zdolność określonego typu wymiany informacji do zmiany rozumienia danego problemu przez uczestników wymiany informacji w przedziale czasu. Kanały informacyjne powinny być wybierane przez osoby inicjujące wymianę informacji świadomie, w zależności od charakteru problemu. Na ogół podmiotem inicjującym wymianę informacji jest kierownik i to właśnie on powinien takich świadomych wyborów dokonywać, zważywszy, że zależy od nich nie tylko efekt, jaki wywołuje wymiana informacji, lecz także ocena samego kierownika i jego zachowań. Problemy wysoce

złożone, niejasne, słabo przewidywalne, dotyczące spraw personalnych, a także takie, kiedy punkty widzenia, poglądy, zapatrywania stron są zdecydowanie różne, powinny być omawiane w trakcie spotkań bezpośrednich. Kiedy zaś ramy odniesienia stron są identyczne, a przedmiot wymiany informacji jest dobrze określony, np. są nim zestandaryzowane dane techniczne, normy wykonania, wartości, wskazane jest korzystanie z prostych kanałów wymiany informacji, chociażby e-maili. Tak powinny być również przekazywane podwładnym wszelkie rutynowe informacje. Nieprzestrzeganie tej zasady może prowadzić do negatywnego odbioru zachowań kierownika przez podwładnych. Spotkania bezpośrednie aranżowane celem przekazania standardowych informacji mogą być odbierane jako nieporadność czy marnotrawstwo czasu i obniżać rangę stanowiska kierowniczego. Zasada ta działa też w drugą stronę, komunikowanie za pomocą e-maili spraw istotnych dla stron, ważnych personalnie czy złożonych, prowadzi do nieporozumień i konfliktów z powodu niezrozumienia intencji.

W ramach teorii bogactwa informacyjnego wymieniane są trzy zasadnicze właściwości różnych kanałów informacyjnych:

- 1) możliwość omawiania wielu składowych problemu jednocześnie,
- 2) możliwość obsługiwanego szybkiej, dwustronnej wymiany informacji, przekazywania natychmiastowej odpowiedzi,
- 3) zdolność do wywołania wrażenia osobistej obecności podmiotu komunikującego.

Z uwagi na swoiście rozumiane bogactwo informacyjne wyróżnia się następujące kanały informacyjne:

- 1) spotkanie *face-to-face*,
- 2) rozmowa telefoniczna,
- 3) osobiście pisane dokumenty, takie jak e-mail, pismo służbowe, list,
- 4) bezosobowe dokumenty, np. biuletyny czy okólniki.

Pierwsza forma cechuje się największym bogactwem informacyjnym, a forma ostatnia jest pod tym względem najuboższa.

Wybór określonego kanału informacyjnego przez członków kadry kierowniczej powinien też być zależny od specyfiki sytuacji, a nie wyłącznie od charakteru problemu, choć obydwie te kwestie są ze sobą najczęściej powiązane. Okresy wypracowywania i wdrażania nowych rozwiązań, np. nowej technologii, zmian w systemie dystrybucji, nowej strategii czy działań restrukturyzacyjnych, wymagają stosowania kanałów bogatszych informacyjnie. Zapewniają one natychmiastową koordynację działań, wyższy stopień wzajemnego zrozumienia i możliwość wypracowywania nowych rozwiązań czy wspólnego stanowiska. Stosowane w takich przypadkach redukcje komunikacji do żądania precyzyjnych raportów w zestandaryzowanej postaci, bez możliwości wzbogacenia przekazu o składowe o charakterze jakościowym i dodatkowe wyjaśnienia, jest błędem. Innymi czynnikami wpływu na wybór

kanału informacyjnego są odległość geograficzna i presja czasu. Stwierdzono też, że w części przypadków określony rodzaj komunikacji ma charakter symboliczny. Wówczas dla uzyskania efektu przynależności do grupy, docenienia podwładnych i budowy zaufania wybierane zostają niezależnie od przekazywanych treści kanały bogatsze informacyjnie. Dla podkreślenia rangi stanowiska lub jego nadrzędnej roli mogą być z kolei wybierane kanały uboższe. Wówczas żąda się głównie przekazywania formalnych raportów. Raporty i opinie mogą też być wykorzystywane przez przełożonych jako uzasadnienie kontrowersyjnych decyzji. Mają wówczas nie tyle charakter symboliczny, ile wiążą się z grami o charakterze politycznym w organizacjach.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja Richarda L. Dafta i Roberta H. Lengela wykazuje dużą użyteczność praktyczną z uwagi na klarowność kategorii, którymi się posługuje, i jednoznaczność wskazań. Zwraca uwagę kadr menedżerskich na podstawowe błędy w procesie komunikacji z podwładnymi, których można uniknąć dzięki wiedzy na temat doboru odpowiednich kanałów komunikacji. Wskazania zawarte w teorii są zarówno logiczne, jak i intuicyjne.

Źródła literaturowe

Daft R.L., Lengel R.H., *Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design*, w: B. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, t. 6, JAI Press, Greenwich 1984, s. 191-233.

Model ASA

(Benjamin Schneider, *Attraction-Selection-Attrition Model*, 1987)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Model Benjamina Schneidera należy lokować w nurcie socjopsychologicznym w zarządzaniu. Powstał on jako reakcja na istotną w naukach o zarządzaniu w latach 80. XX w. optykę sytuacyjną, podkreślającą kluczowy wpływ na zachowania organizacyjne takich zmiennych kontyngencyjnych jak: otoczenie organizacji, struktura organizacyjna, technologia etc.

Istota koncepcji, główne idee

Model ASA opisuje proces przyciągania do organizacji osób o pewnych cechach psychologicznych, selekcjonowania ich przez organizację, a następnie utrzymania (retencji) bądź usuwania tych osób z organizacji. Zdaniem autora modelu ma on kluczowe znaczenie dla: kształtowania się natury organizacji, jej struktur organizacyjnych, zachowań w organizacji i kultury organizacyjnej. To człowiek ze swoimi atrybutami psychologicznymi stwarza organizację, nie zaś jest stwarzany przez organizację, w której działania decyduje się zaangażować. Zgodnie z modelem ASA ludzie nie są przyciągani do organizacji przypadkowo. Raczej „celują” w organizacje, które są skłonni uznać za psychologicznie odpowiednie dla nich. Organizacje również mają wpływ na odpowiedni dobór osób. Następuje więc proces selekcji, w którym atrybuty psychologiczne odgrywają kluczową rolę. Zatrudniane są osoby, których charakterystyka psychologiczna jest zbieżna z dominującą w organizacji, choć profil kompetencyjny może nieco różnić się od pożądanego. W końcowym etapie ma miejsce odchodzenie z organizacji osób, które odczuwają nieadekwatność własnych atrybutów psychologicznych do tych, które są w organizacji preferowane. Może się to odbywać dobrowolnie lub być konsekwencją konfliktu. Każdy z tych etapów przyczynia się do tego, że organizacje stają

się coraz bardziej homogeniczne z uwagi na cechy psychologiczne uczestników. Istnieją organizacje, które całkowicie zgodnie z tym modelem wpisały w proces selekcji nowych kadr opiniowanie kandydatur przez kadrę już zatrudnioną (jeden z uniwersytetów dydaktycznych w stanie Ohio w USA). Kadra ta, jak można sądzić na podstawie efektów, selekcjonuje pozytywnie te osoby, których osobowość, nastawienie (*attitudes*) i wyznawane wartości są zgodne z przeważającymi w organizacji i jednocześnie są tymi pożądanymi. Skutkiem jest umacnianie i homogenizowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na proces dydaktyczny i jego efekty w postaci zdanych egzaminów zewnętrznych dzięki pomocy udzielonej studentom i stabilnej współpracy między komórkami organizacyjnymi. Kultura organizacyjna tej uczelni bazuje na takich cechach jak: spokój, opanowanie, powściągliwość emocjonalna, przychylne nastawienie do innych, perfekcyjność w wykonywaniu swoich zadań. Obowiązuje, choć w sposób nieformalny, tradycyjne podejście do kwestii relacji międzyludzkich oraz brak akceptacji dla kwestionowania celów organizacji i sposobów ich osiągania. Pewnym zagrożeniem dla organizacji, na które model ASA rzeczywiście odciska swoje piętno, jest petryfikowanie sposobów działania, które znacznie utrudnia dostosowywanie się do zmiennych warunków funkcjonowania w niestabilnych czasach. Odnosząc się do tego modelu, badacze podkreślali, że może on pozytywnie oddziaływać w fazach młodości organizacji, a jednocześnie być zagrożeniem w fazach dojrzałości.

Model ASA można przedstawić w postaci następujących kluczowych tez:

- 1) Potencjalni pracownicy wybierają organizacje, w których zamierzają podjąć pracę, biorąc pod uwagę zgodność własnych cech osobowościowych z charakterystyką organizacji.
- 2) Osoby, które są przez organizacje przyciągane, selekcjonowane i pozostają w organizacji na dłużej, mają znaczący wpływ na struktury, procesy i kulturę organizacyjną, to one właśnie stwarzają te organizacje.
- 3) Cykl ASA jest mechanizmem wyjaśniającym wzrost stopnia homogeniczności wielu organizacji.
- 4) Cele, kultura organizacyjna i kultura pracy, a także struktury są determinowane przez charakterystyki osobowe założycieli organizacji i ich wczesnych współpracowników.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja zwraca uwagę kadr menedżerskich na możliwy proces homogenizowania składu osobowego organizacji z uwagi na cechy psychologiczne jej uczestników, a także na możliwą homogenizację kultury organizacyjnej. W ramach koncepcji zostają zidentyfikowane negatywne konsekwencje wzrastającego poziomu homogeniczności organizacji w postaci petryfikacji struktur i oporu przeciw zmianom.

Podkreślona jest konieczność różnicowania składu osobowego i zatrudniania osób o odmiennych charakterystykach demograficznych, co pozwala na kojarzenie tej koncepcji z koncepcją zarządzania różnorodnością. W ramach ASA zostaje sformułowana teza o korzystności homogeniczności we wczesnych fazach rozwoju organizacji i różnorodności w fazach dojrzałości organizacji.

Źródła literaturowe

Schneider B., *The people make the place*, „Personnel Psychology” 1987, nr 40, s. 437-453.

Zarządzanie na podstawie czynnika czasu

(Boston Consulting Group, *Time-based management*,
Time-based competition, 1987)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie na podstawie czynnika czasu należy lokować w nurcie praktycznym, który dzieli optykę z nurtem funkcjonalistyczno-strukturalnym w naukach o zarządzaniu. *Time-based management* (TBM) postuluje bowiem posługiwanie się konkretnymi narzędziami i zasadami wyprowadzonymi z racjonalności rzeczowej, związanej z osiągnięciem wymiernych wyników.

Istota koncepcji, główne idee

Zarządzanie na podstawie czynnika czasu jest koncepcją, w ramach której postuluje się przyjęcie czasu realizacji określonych procesów w przedsiębiorstwie jako podstawowego kryterium oceny działania. Jest to kryterium alternatywne w stosunku do np. kryterium oszczędności, które oznacza poszukiwanie możliwości redukcji ponoszonych kosztów. U podstaw koncepcji leży przekonanie, że czas stanowi podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym. W szczególności jest to założenie prawdziwe w czasach skróconego cyklu życia produktu i nasilonej rywalizacji konkurencyjnej. Redukcja czasu projektowania nowego wyrobu, wdrażania go do produkcji czy dostawy do klienta stanowi o możliwości osiągnięcia korzyści z tytułu bycia „pierwszym na rynku”. Dobitnie pokazuje to sytuacja ze szczepionkami na COVID-19. Kilka pierwszych na rynku podmiotów farmaceutycznych, zdolnych do dostarczenia nowo opracowanych szczepionek, podpisało umowy na ich sprzedaż z Komisją Europejską. Już w latach 80. niektóre przedsiębiorstwa przyjęły nowe strategie wykorzystujące czas jako źródło przewagi konkurencyjnej. Redukując czas przeznaczany na działania niedodające wartości, nieproduktywne, były one w stanie zmniejszyć ogólną pulę kosztów, poprawić jakość

i pozostać bliżej konsumentów. Strategiczna wartość przewagi opartej na czasie wynika z:

- 1) możliwości uzyskania premii za bycie pierwszym na rynku,
- 2) przyciągania i budowania lojalności dodatkowych grup klientów wrażliwych na czas dostawy, obsługi czy realizacji zindywidualizowanego zamówienia,
- 3) realizowania oszczędności wynikających z eliminacji nieproduktywnych działań, zwłaszcza w logistyce oraz produkcji.

Krótszy całościowy cykl operacyjny przedsiębiorstwa przekłada się także na lepsze wskaźniki sprawności działania. Zarządzanie oparte na czynniku czasu wiąże się z zaangażowaniem wszystkich pracowników we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wymaga ono przeglądu każdego procesu w sferze operacyjnej, lecz także w administracji oraz w zakresie przepływu informacji pod kątem działań, które nie dodając wartości, wydłużają czas realizacji zasadniczych procesów w przedsiębiorstwie. Bardzo ważną rolę odgrywa skoordynowanie poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa, np. podsystemu produkcyjnego i logistycznego przy jednoczesnej minimalizacji strat. Zarządzanie oparte na czynniku czasu można utożsamiać z koordynowaniem podejmowanych działań w taki sposób, aby wykorzystać czas tak efektywnie, jak to możliwe. Zarządzanie na podstawie czynnika czasu bazuje na:

- 1) orientacji procesowej,
- 2) orientacji na działanie zespołowe,
- 3) orientacji na wartości,
- 4) orientacji na dużą skalę działania.

Orientacja procesowa daje optymalizacji podstawę w tym sensie, że wszystkie działania realizowane w przedsiębiorstwie zostają odzwierciedlone w postaci map procesów, dzięki czemu stają się bardziej przejrzyste i podatne na działania optymalizujące czas realizacji i pozbywanie się działań nieproduktywnych (magazynowanie, przemieszczanie, oczekiwanie, zmiana postaci informacji etc.).

Orientacja na działanie zespołowe ułatwia przekazywanie idei zarządzania opartego na czynniku czasu w dół hierarchii organizacyjnej, zespołowe uczenie się i podjęcie działań optymalizacyjnych.

Wartości w tej formule zarządzania dotyczą zarówno postaw względem marnotrawstwa, jak i bazowania na rzetelnych danych i technikach (dotyczących czasu trwania operacji, standaryzacji, statystyki). Należy dodać, że standaryzowanie czasu trwania poszczególnych operacji staje się następnie podstawą synchronizacji. Jeśli bowiem wiemy z dużym prawdopodobieństwem, jak długo trwają wszystkie realizowane przez pracowników operacje, to łatwiej można wprowadzić ich synchronizację.

Duża skala działania umożliwia z kolei pełne wykorzystanie nawet drobnych korekt w zakresie czasu trwania operacji i optymalizacji działania pod kątem pozbywania się działań nieproduktywnych. W ramach TBM przyjmuje się, że do-

skonalenie w zakresie czasu realizacji jest możliwe w każdym obszarze działania przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem. Optymalizacji podlegają nie tylko operacje produkcyjne, ale także np. działania serwisowe czy procedury administracyjne.

W pierwszym przypadku stosowany bywa postulat bycia blisko klienta, co może oznaczać różne rozwiązania – od serwisu rozmieszczonego równomiernie w obszarze sprzedaży po sprawny system informatyczny. Niezależnie jednak od rozwiązania istotna jest dostępność i czas reakcji na zgłoszenie.

W relacjach z odbiorcami obowiązuje także zasada, że duże podmioty obsługują wyłącznie dużych dystrybutorów, dystrybutorzy zaś kolejną grupę mniejszych odbiorców. Powstaje hierarchiczna struktura, w której możliwe jest poświęcenie obsługiwanym podmiotom odpowiedniej uwagi bez pośpiechu obniżającego poziom obsługi. TBM nie wolno więc utożsamiać z działaniem szybkim i pogorszeniem jakości. Opisana wyżej struktura dystrybucji umożliwia produkcję bez magazynowania – z produkcji wyroby trafiają wprost do dystrybutora.

W administracji można stosować zasadę respektowania funkcji organicznych czy subsydiarności. Oznacza ona możliwie samodzielne i szerokie zajmowanie się sprawami na każdym szczeblu organizacyjnym, dopóki nie jest wymagana konieczna interwencja bądź decyzja szczebla nadrzędnego. Przydatne okazuje się delegowanie uprawnień lub wzbogacanie pracy (autonomia, samokontrola).

W obszarze produkcyjnym stosuje się scentralizowane planowanie, które pozwala na synchronizowanie pracy wydziałów produkcyjnych i unikanie partykularnych gier prowadzonych przez poszczególnych menedżerów. Stosowane są także elastyczne, przemieszczane między wydziałami zespoły pracowników, które umożliwiają rozładowanie czasowych, nadmiernych obciążeń pracą.

Na poziomie całej organizacji zwraca się szczególną uwagę na miejsca kolejek, przestojów, styku obszarów różnych działań, magazynowania, oczekiwania na decyzje, przeobrażenia maszyn i urządzeń etc. Wdrażana jest także w życie zasada niezmienniania priorytetów w trakcie działania, a także finalizowania realizacji zadań przed rozpoczęciem następnych, gdyż dla wielu zadań prowadzonych jednocześnie wydłuża się łączny czas przygotowawczo-zakończeniowy i powraca się do spraw niezakończonych.

Znaczenie praktyczne

Zarządzanie na podstawie czynnika czasu wskazuje menedżerom alternatywną w stosunku do tradycyjnego poszukiwania oszczędności ścieżkę optymalizacji procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa i na styku z podmiotami kooperującymi. TBM wprowadza prostą regułę decyzyjną: należy wybierać bądź projektować takie rozwiązania, które przy podobnych efektach są mniej czasochłonne. Akcentowana jest zasada „szybciej znaczy taniej” (*time as executional cost driver*). Optymalizacji

podlega nie tylko proces produkcyjny lub logistyka, lecz także rozwój produktu, relacje z klientami, procesy decyzyjne, administracyjne oraz informowanie.

Źródła literaturowe

Stalk G. Jr., *Time: The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July-August 1988, s. 195-212.

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w organizacjach

(Ian Irving Mitroff, *Crisis Management*, 1987)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi jest, jak można sądzić, systemem powstałym na drodze analizy błędów popełnianych w sytuacjach kryzysowych przez organizacje różnego typu. Wykazuje także związki z zarządzaniem ryzykiem. Koncepcję należy lokować w nurcie praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Najważniejszym pomysłem zarządzania sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie jest zarządzanie nimi, zanim się jeszcze pojawią. Kryzys można definiować jako efekt zakłóceń w działalności przedsiębiorstwa. Jest on jednak naturalną składową nowej rzeczywistości. Nie musi więc być rzadki, wyjątkowy, zaskakujący. Wyróżnia się wiele różnych kategorii sytuacji kryzysowych: o charakterze ekonomicznym, związanych z systemami zarządzania, np. IT, związanych z podsystemem technicznym i technologią, z przerwami funkcjonowania, o charakterze zawodowym i związanych z zasobami ludzkimi, reputacją, pogłoskami, terroryzmem, aktami sabotażu etc. Stwierdzenie, że kryzys jest nieuchronny i z pewnością nadejdzie oraz że możliwe jest podjęcie działań, które osłabią konsekwencje kryzysu jeszcze przed jego rozpoczęciem, są ważnymi założeniami koncepcji. W modelu Iana Irvinga Mitroffa wyróżniono następujące działania w fazie przedkryzysowej:

- 1) wykrywanie sygnałów,
 - 2) przygotowanie/zapobieganie.
- W fazie wystąpienia kryzysu wyróżnia się:
- 3) rozwiązywanie problemów,
 - 4) powstrzymywanie/ograniczanie szkód.

W fazie po kryzysie można wyróżnić:

- 5) ustąpienie kryzysu,
- 6) normalizację/uczenie się.

Wykrywanie sygnałów bazuje na swoistym wyczuleniu kadry kierowniczej i pracowników na impulsy pochodzące z wnętrza organizacji i z otoczenia, które na ogół stają się częstsze przed kryzysem, a w normalnych warunkach występują sporadycznie lub zupełnie nie występują. Podawany jest przykład tragedii w Bhopalu, w fabryce Union Carbide, którą poprzedzała nasilona wymiana informacji między centralą w Danbury a innymi zakładami spółki w Zachodniej Wirginii czy w Hongkongu oraz zakładami w Indiach, która dotyczyła możliwych kłopotów technicznych. Mimo że nietypowa sytuacja trwała półtora roku, została zignorowana. Nie zostały podjęte żadne działania w celu uniknięcia katastrofy. Sygnały tego typu powinny być więc traktowane jak wczesne sygnały ostrzegawcze. Ich detekcję mogą także wspomagać skomputeryzowane systemy sterowania procesami, systemy monitorowania instalacji/urządzeń czy systemy skanowania środowiska. Na poziomie generalnego zarządzania przedsiębiorstwem wczesne sygnały ostrzegawcze mogą pochodzić także z systemów informacji zarządczej, obserwacji nietypowych wyników sprzedażowych, wyników finansowych, wartości wskaźników, odstających danych z systemu kadrowego, logistycznego etc.

Istotą fazy zwanej przygotowaniem/zapobieganiem jest testowanie i weryfikowanie planów, które mogą pozwolić później skuteczniej radzić sobie z pojawiającymi się kryzysami. Działania te materializują się w postaci polityk bezpieczeństwa, procedur użytkowania/utrzymania urządzeń czy instalacji, audytów wpływu na środowisko, planowania awaryjnego (*emergency planning*), audytów kryzysowych, a także szkoleń pracowników. W generalnym zarządzaniu można dokonać oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i wagi konsekwencji ewentualnych zaburzeń normalnego funkcjonowania. Jest to możliwe w każdym obszarze funkcjonalnym działania, od finansowego po kadrowy czy administracyjny. Oceny te przyjmują postać macierzy ryzyka i są składową zarządzania ryzykiem (*risk management*).

W fazie samego kryzysu wytyczną jest aktywność. Znajduje ona wyraz zarówno w rozwiązywaniu bieżących problemów, np. przez skontaktowanie się z mediami i działania wyprzedzające zamiast biernego wyczekiwania na rozwój sytuacji, jak i w działaniach na rzecz ograniczania strat i eskalacji kryzysu. Uaktywniane są wcześniej przygotowane procedury i służby, w postaci np. zespołów zarządzania kryzysowego.

W fazie pokryzysowej podejmowane są działania ukierunkowane na normalizację działalności, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i jej ustabilizowanie (*returning to normal operations and systems*). Ocenia się, czy powrót do normalnego funkcjonowania jest możliwy i zasadny, gdyż powrót przedwczesny może powtórnie zaostriżyć kryzys. Ważną składową cyklu zarządzania kryzysowego jest uczenie się

przez analizę zdarzeń i przebiegu kryzysu oraz formułowanie wniosków, jakie zeń wynikają dla przedsiębiorstwa. Poważne kryzysy powinny znaleźć adekwatne odzwierciedlenie w postaci skorygowanych wartości organizacji, filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa czy kierunkowych celów. Na poziomie operacyjnym powinna mieć zaś miejsce krytyczna ocena skuteczności przygotowanych narzędzi i procedur zarządzania sytuacjami kryzysowymi oraz ich weryfikacja na tej podstawie.

Znaczenie praktyczne

Znane w ramach zarządzania sytuacjami kryzysowymi stwierdzenie, że organizacje, w których panuje przeświadczenie, że nie są w istotnym stopniu narażone na kryzysy, są najbardziej na nie wrażliwe, ukazuje znaczenie tej koncepcji. Budowanie wrażliwości kadry na wczesne sygnały ostrzegające przed kryzysem i przygotowanie do niego mogą istotnie redukować skutki kryzysów. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi jest także jedną z koncepcji zarządzania podkreślającą znacznie i stymulującą organizacyjne uczenie się.

Źródła literaturowe

Mitroff I.I., Shrivastava P., Udvardia F.E., *Effective Crisis Management*, „Academy of Management Perspectives” 1987, nr 1(3), s. 283-292.

Empowerment

(Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo,
The empowerment process, 1988)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Empowerment wykazuje najsilniejsze związki z nurtem socjopsychologicznym w naukach o zarządzaniu. Podkreślane jest bowiem w jego ramach znaczenie jednostki, grupy, klimatu pracy, rozumiejącego kierownictwa i motywacji wewnętrznej. Empowerment jest też zbiorem technik kierowania, ukierunkowanym na budowanie zaangażowania zatrudnionych i z tego powodu można go też wiązać z nurtem praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Generalną ideą empowermentu, tłumaczonego jako upoważnienie lub upęnomocnienie pracownika, jest oddziaływanie na zaangażowanie zatrudnionych w sprawy organizacji i sprawienie, aby odczuwali oni w większym stopniu wpływ na bieg rzeczy w swoim najbliższym otoczeniu, środowisku pracy, a nawet szerzej – na sposób działania przedsiębiorstwa. Empowerment jest też zarządczym procesem wzmacniania poczucia własnej skuteczności przez zatrudnionych. Bazuje na wewnętrznej motywacji (*intrinsic motivation*), odnoszonej raczej do pracowników niż do kadry kierowniczej. Empowerment odbywa się poprzez identyfikację tych czynników, które wywołują poczucie braku możliwości działania w miejscu pracy (*powerlessness*), i konsekwentne ich usuwanie. W głównej mierze następuje to wskutek odpowiednich zachowań liderów, charakterystykę pracy, struktury organizacyjne, a także zapewnienie dostępu do ważnych informacji.

Wyróżnia się najczęściej dwa rodzaje empowermentu: strukturalny (*structural empowerment*) i psychologiczny (*psychological empowerment*). Empowerment strukturalny stanowi warunek empowermentu psychologicznego. Składają się nań rozwiązania kształtujące odpowiednie środowisko pracy, w szczególności takie, które

stwarzają okazje do dzielenia się władzą (*opportunity*). Empowerment strukturalny jest realizowany przez: podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności zatrudnionych, zrozumienie, wolę i wsparcie kadry kierowniczej w tym zakresie (*support*), przekazywanie informacji (*information*), a także decentralizację, adekwatną konfigurację struktury władzy (*power structure*). Władza może mieć charakter formalny i nieformalny. Oddziaływanie władzy w sensie nieosobowym, władzy jako wpływu może sprzyjać procesowi upelnomocniania pracowników bądź hamować go. Formalnie można np. zawrzeć w dokumentacji organizacyjnej zapisy odnoszące się do uprawnień decyzyjnych na stanowisku pracy czy przeznaczania części czasu pracy na działania kreatywne. W odniesieniu do relacji nieformalnych z podwładnymi, równorzędnymi hierarchicznie członkami organizacji i innymi grupami można wspierać współpracę i partnerskie relacje. Ważna jest świadomość, że nawet kierownicy z orientacją demokratyczną mają tendencję do stosowania w ramach własnych grup technik właściwych dla liderów, a poza nimi – technik nadzoru (*supervision techniques*). Sprzyjające upelnomocnieniu nieformalne relacje władzy obejmować więc będą także ograniczanie stosowania technik nadzoru również poza własną grupą. Empowerment psychologiczny to narzędzia wpływające na wewnętrzne poczucie bycia upelnomocnionym. Zalicza się do nich: poczucie znaczenia wykonywanej pracy (*meaning*), świadomość i przekonanie bycia kompetentnym w swojej dziedzinie (*competence*), poczucie posiadania swobody wyboru w kwestii inicjowania i regulowania sposobu wykonania własnej pracy (*self-determination*) oraz stopień, w jakim jednostka może wpływać na decyzje administracyjne, zarządcze na poziomie operacyjnym, a nawet strategicznym w organizacji, w której pracuje (*impact*). Wynik empowermentu psychologicznego to upelnomocniony pracownik, którego postawa bywa opisywana jako *can do* – potrafię i jestem w stanie. W innym ujęciu upelnomocniony pracownik to pracownik mający poczucie własności w sensie motywacji wewnętrznej do wykonywanej pracy, zaangażowany w nią i przyjmujący odpowiedzialność za uzyskiwane efekty. Te trzy składowe określane są też jako kamienie węgielne empowermentu. Z kierowniczego punktu widzenia wprowadzanie empowermentu jest ułatwione wówczas, gdy sam przełożony jest zaangażowany w pracę i potrafi ją zaprezentować podwładnym jako atrakcyjną aktywność. Mówi się nawet o swoistym przekształcaniu pracowników w zwolenników przez rozbudzenie w nich energii (*energize followers to strive organizational objectives*). Głównym narzędziem w tym procesie jest atrakcyjna, ekscytująca wizja celów organizacji i zdolność do zaprezentowania ich znaczenia.

Empowerment nie jest procesem zachodzącym samoistnie i w naturalny sposób pod wpływem określonych uwarunkowań sytuacyjnych. Stanowi narzędzie, którego stosowanie zależy od woli kadry zarządzającej organizacją. Decyzja o jego wykorzystaniu może być dyktowana rachunkiem ekonomicznym, uwzględniającym korzyści w postaci lepszych wyników wykonywanych zadań i koszty wdrożenia,

które obejmują: zwiększone nakłady na selekcję, doskonalenie zawodowe i wynagrodzenia pracowników. Ponadto należy brać pod uwagę koszty związane z czasem przeznaczonym na konsultacje z pracownikami, nieuczciwość ze strony pracowników wykorzystujących zaufanie kadry, koszty błędnych decyzji podejmowanych przez upelnomocnionych pracowników.

Czynnikami sytuacyjnymi, które mogą wpływać na zastosowanie empowermentu w danej organizacji, są: cechy zatrudnionych (*individual traits*), typ zadań (*task environment*), struktura społeczna organizacji (*social structural context*), środowisko organizacyjne (*organizational environment*), mechanizmy funkcjonowania organizacji (*structural mechanisms*), a także strategie przywódcze. W szczególności na zasadność wykorzystania empowermentu mogą wskazywać: współzależność realizowanych zadań, wysoki poziom odpowiedzialności, zarządzanie dużą liczbą pracowników, partycypacyjny klimat pracy i doświadczenia organizacji w tym zakresie, niski poziom niejasności zadań i ról organizacyjnych. Wprowadzenie w życie koncepcji empowermentu wymaga odpowiedniego klimatu organizacyjnego, który opiera się przede wszystkim na zaufaniu, informowaniu o wynikach firmy, przyznawaniu nagród związanych z wynikami czy też dostarczaniu wiedzy pozwalającej zrozumieć sytuację organizacji. Istotne są codzienne starania związane z rozwijaniem dobrych, bezpośrednich kontaktów pracowniczych, usprawnianiem efektywnej komunikacji i współpracy między różnymi jednostkami organizacyjnymi, a przede wszystkim kształtowaniem atmosfery pracy. Przy wdrażaniu empowermentu pożądanym jest działanie na rzecz tworzenia wspólnoty organizacyjnej, wizji rozumianej jako wspólny cel do osiągnięcia, ale bez narzucania sposobów wykonania, partnerstwa w zespole, odpowiedzialności opartej na wzajemnej pomocy, samokontroli, zaufania, zaangażowania, innowacyjności pomysłów i swobody komunikacji. Do najważniejszych czynników ograniczających stosowanie empowermentu zalicza się: niekooperacyjny, konkurencyjny klimat pracy i zarządzanie autokratyczne, tradycyjne nastawienie kadr kierowniczych do swoich obowiązków, cynizm i niechęć do zmian, niski poziom wiedzy kierowniczej, koncentrację na obniżaniu kosztów, szczególnie w sektorach wrażliwych cenowo, działalność rutynową, powtarzalną i stosowanie w jej ramach tzw. strategii sita względem zasobów kadrowych, wcześniejsze negatywne doświadczenia związane ze stosowaniem metod humanizacji pracy i nowych koncepcji zarządzania.

Znaczenie praktyczne

Uznaje się, że empowerment wzbudza w pracownikach entuzjazm i zaangażowanie do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią oni wartość dla organizacji. Dzięki temu może on wpływać na efektywność w pracy, zaangażowanie w nią, zwiększanie wysiłku na rzecz organizacji, inicjatywę, chęć pozostania w swoim

miejscu pracy, a także wyższy poziom orientacji na klienta. Empowerment uznawany jest za narzędzie budowania pozytywnej wizji swojej organizacji jako miejsca pracy. Do efektów zastosowania tej idei w praktyce zalicza się też: pojawienie się zjawiska samokontroli wśród pracowników, rozwój kompetencji członków zespołu, wzrost poziomu wiedzy u zatrudnionych, redukcję stresu związanego z kontrolą ze strony przełożonych, zwiększenie poziomu zaufania w relacjach przełożeni – podwładni. Uznaje się również, że komunikacja między zatrudnionymi staje się bardziej efektywna, a pracownicy szybciej reagują na otrzymywane informacje.

Źródła literaturowe

- Conger J.A., Kanungo R.N., *The empowerment process: Integrating theory and practice*, „Academy of Management Review” 1988, nr 13(3), s. 471-482.
- Kulig-Moskwa K., Łobos K., Nogieć J., *Czynniki stymulujące i ograniczające stosowanie empowermentu*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 38-44.
- Spreitzer G., *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal” 1995, nr 38(5), s. 1442-1465.

Szczupłe przedsiębiorstwo

(Taiichi Ohno, *Lean enterprise*, 1988)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja szczupłego przedsiębiorstwa wyrasta z przeświadczenia, że droga ku własnemu powodzeniu biegnie przez działanie na rzecz zbiorowości, w której się funkcjonuje. Jej składowe formułowane na wysokim poziomie ogólności są zestawiane z konkretnymi narzędziami typu 5S czy 6Σ, co pokazuje, że mamy do czynienia z mariażem filozofii z narzędziami i techniką. Tego typu eklektyczne podejście służy jednak osiągnięciu wymiernych celów w postaci podnoszenia produktywności zasobów, efektywności działań czy wydajności. Koncepcję należy zatem wiązać z nurtem funkcjonalistycznym oraz praktycznym w zarządzaniu w wydaniu dalekowschodnim.

Istota koncepcji, główne idee

Koncepcja szczupłego przedsiębiorstwa ma nie tylko swój, dość dobrze zresztą znany, wymiar narzędziowy, techniczny, lecz przede wszystkim bazuje na interesujących podwalinach natury ogólnej, które można byłoby określić jako filozofię funkcjonowania organizacji. Jej składową jest holistyczne postrzeganie przedsiębiorstwa w jego otoczeniu kooperacyjnym, złożonym z różnych grup intresariuszy (*stakeholders*). Zdolność przedsiębiorstwa do osiągania wysokiego poziomu efektywności w krótkim okresie (efektywności ekonomicznej, sprawności działania, wyników w różnych obszarach) jest zdeterminowana przede wszystkim sposobem, w jaki przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach szerszego ekosystemu dostawców, odbiorców, dystrybutorów, klientów, instytucji publicznych etc. Świadomość tego, jakie wartości są kluczowe dla poszczególnych przedstawicieli czy grup intresariuszy przedsiębiorstwa, umożliwia ich świadome optymalizowanie w trakcie współpracy, a także uzyskiwanie od nich wartości oczekiwanych przez

przedsiębiorstwo. Sukces przedsiębiorstwa zaczyna się więc od sukcesu interesariuszy. W ramach szczupłego przedsiębiorstwa podejmowane decyzje są w istotnym stopniu uzależnione od konsekwencji, które rodzą one z punktu widzenia całego ekosystemu. Konsekwencje te mogą mieć naturę operacyjną, techniczną i oznaczać utrudnienie współpracy, problemy po stronie kooperantów czy zmiany poziomu uzyskiwanych przez nich wartości. Mogą one wpłynąć negatywnie na jakość współpracy z przedsiębiorstwem, a w konsekwencji na uzyskiwane przezeń wartości. Należy zaznaczyć, że także poszczególne jednostki wewnętrzne przedsiębiorstwa traktowane są tak samo jak podmioty z otoczenia kooperacyjnego – są klientem wewnętrznym. Podjęcie decyzji, która optymalizuje funkcjonowanie wybranej jednostki przy obniżeniu sprawności innych, jest działaniem przeciwnym podejściu holistycznemu. Coraz wyższy poziom wartości oferowanych poszczególnym interesariuszom (wewnętrznym lub zewnętrznym, łącznie z klientami końcowymi) jest możliwy dzięki zastosowaniu technik zarządzania szczupłego. Poprzez optymalizację przebieg procesów, uczenie się i ciągłe doskonalenie swoich działań operacyjnych uzyskuje się efekty, których beneficjentami stają się wszystkie podmioty zaangażowane we współpracę. Jednym z zadań liderów szczupłego przedsiębiorstwa jest doprowadzenie do zrozumienia wzajemnych zależności w procesie kreowania zrównoważonego rozwoju bazującego na zaufaniu i ciągłym przeobrażaniu praktyk z uwzględnieniem zasad *lean*. Z zasadą holistycznego myślenia koresponduje prymat realizacji właściwych celów ponad właściwą realizację celów (*a focus of effectiveness before efficiency*). Kluczowe jest więc realizowanie zamierzonych, właściwych celów, ważnych dla całego ekosystemu, a następnie ich optymalizowanie i doprowadzenie do wysokiego poziomu efektywności. Koncentrowanie się głównie na krótkookresowej efektywności prowadzi do skupienia na kosztach i harmonogramach wykonania, lecz redukuje innowacyjność, jakość i budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa. Odkrywczą składową filozofii przedsiębiorstwa szczupłego jest znaczenie stabilności i płynności. Przedsiębiorstwa szczupłe dążą do ustanowienia klarownej organizacji, cechującej się stabilnością przebiegów, procesów i rozwiązań. Staje się ona następnie bazą, punktem odniesienia, a jednocześnie punktem wyjścia działań doskonalących. Stabilność oznacza wiedzę dotyczącą tego, w jakich dokładnie określonych warunkach osiągamy pewien poziom wyników. Wprowadzanie zmian w sytuacji stabilności pozostałych rozwiązań umożliwia ocenę udoskonalień na każdym poziomie organizacji – od strategicznego do poziomu szczegółów operacyjnych. Stabilność i znajomość aktualnego stanu rozwiązań pozwalają na identyfikację wąskich gardeł działania, wizualizację, analizę, a w konsekwencji znajdowanie lepszych rozwiązań. Ten proces odnowy na bazie znanych i ściśle ustalonych w pewnych przedziałach czasu rozwiązań składa się z kolei na płynność, będącą drugą stroną tej pary pozornych przeciwieństw. Płynność stymuluje informacje, dostępność zasobów i uczenie się. Z tego powodu do świadomego działania i doskonalenia potrzebne

są informacje dostępne dla szerokiego grona pracowników i interesariuszy, a system informacyjny ma dla przedsiębiorstw szczupłych strategiczne znaczenie. Upowszechnienie informacji i praktyki uczenia się na bazie doświadczenia, wyczerpania na problemy, ciągłego doskonalenia, reinżynierii procesów, benchmarkingu typu *outward-in* przez porównanie z otoczeniem oraz transformacji z uwzględnieniem złożonych powiązań nie mogłyby także funkcjonować bez świadomości, przyzwolenia, zaangażowania i posługiwania się klarowną wizją przez naczelne kierownictwo. Istotną rolę w tej koncepcji ma upełnomocnienie (*empowerment*) pracowników i budowanie systemu przywództwa w całej organizacji, pewnego rodzaju systemu liderów lokalnych, na których bazuje wcielanie w życie koncepcji na wszystkich poziomach działania organizacji. Szerzej znanymi składowymi zarządzania szczupłego są stosowane w jego ramach techniki. Wśród nich są wymieniane: system produkcji inicjowany przez zapotrzebowanie, ciągniony (*pull-based system, kanban*), system precyzyjnego oznaczania materiałów, narzędzi, stanowisk pracy etc., standaryzacja pracy umożliwiająca natychmiastową detekcję odchyłeń, *just-in-time* oraz utrzymywanie długoterminowych kontaktów z kooperantami, 5S, 6 Σ , metody inwentyczne, np. diagram Ishikawy, analiza strat powstających na styku różnych służb przedsiębiorstwa i szerzej – unikanie marnotrawstwa, system powszechnego zaangażowania w produktywność TPM, elastyczność produkcji i przezbrajanie urządzeń SMED i wiele innych.

Znaczenie praktyczne

System produkcyjny Toyoty oraz idea szczupłego zarządzania były i są źródłem inspiracji dla niezliczonych przedsiębiorstw. Kopiowane są rozwiązania, w szczególności na poziomie szczegółowych technik zarządzania, a rzadziej, o ile to w ogóle możliwe, na poziomie idei zarządzania całą organizacją. System *lean* pokazuje potencjał tkwiący w zespoleniu nowoczesnej technologii z zaangażowaniem pracowników. Zwraca uwagę na fakt, że bez ustanowienia satysfakcjonującej wszystkie strony współpracy w grupie interesariuszy, w ramach ekosystemu przedsiębiorstwa, nie jest możliwe osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych.

Źródła literaturowe

Ohno T., *Toyota Production System. Beyond Large-scale Production*, Taylor&Francis, London 1988.

Teoria równowagi organizacyjnej

(Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Oblój,
Zarys teorii równowagi organizacyjnej, 1989)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja równowagi organizacyjnej powinna być lokowana w nurcie systemowym w naukach o zarządzaniu. Używa się w jej ramach terminologii z teorii systemów, sama zaś równowaga organizacyjna została ujęta systemowo w dwóch wymiarach. Widoczne są także związki z nurtem funkcjonalistycznym, w oderwaniu od elementów interpretacyjno-symbolicznych i krytycznych.

Istota koncepcji, główne idee

Stan równowagi, w którym może znajdować się organizacja, stanowi w niniejszej koncepcji stan pożądany, który jest niezbędny do tego, aby organizacja i jej poszczególne podsystemy mogły nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się, do czego zmierza większość zarządzających. Równowaga ta ma zdaniem autorów koncepcji miejsce, gdy zachodzące procesy dezintegracji nie powodują utraty zdolności do samostereowania i utrzymywania własnej struktury jako integralnego elementu wyodrębnionego z otoczenia. Dezintegracja ma z kolei źródło zarówno w procesach wewnętrznych, np. związanych z obniżeniem morale pracowników wskutek sytuacji kryzysowych, jak i całkowicie zewnętrznych, np. dekonjunkury na określonym rynku. W takiej sytuacji utrzymywanie równowagi organizacyjnej oznacza świadome, regularne starania na rzecz zapobiegania kryzysom. W takim też sensie równowaga jest punktem wyjściowym rozwoju. Koncentracja kadr kierowniczych na opanowywaniu sytuacji kryzysowych utrudnia podejmowanie działań rozwojowych. Z kolei równowaga umożliwia koncentrację na doskonaleniu i rozwoju. Utrzymywanie równowagi stanowi ciągły proces, który jest związany z wykorzystaniem części dostępnych przedsiębiorstwu zasobów i nie odbywa się w sposób naturalny. Długo utrzymujący się stan nierównowagi, stan, w którym obserwujemy problemy zarówno w wymiarze społecznym, jak i techniczno-materialnym, może nasilać „gry pasożytnicze” wewnątrz organizacji, a także na styku organizacji z jej otoczeniem bliższym, powodując degenerację sys-

temu i zagrożenie ciągłości jego działania. W sposób systemowy zostały wyróżnione wymiary równowagi organizacyjnej, do których należą:

1) równowaga materialna – zewnętrzna, która może być obrazowana takimi przykładowymi miarami jak: wynik ekonomiczny, EVA, ROA, ROE, płynność, NOPAT, udział w rynku,

2) równowaga społeczna – zewnętrzna z jej przejawami i jednocześnie miarami, takimi jak: stopień społecznej akceptacji i świadomość istnienia firmy, *goodwill*, SCR, *corporate governance*,

3) równowaga materialna – wewnętrzna (parametry systemu technicznego, sprawność i czas, przestoje, niegospodarność, wydajność, produktywność),

4) równowaga społeczna – wewnętrzna (skłonność do działań na rzecz organizacji, fluktuacje, morale, motywacja, przedsiębiorczość i innowacyjność).

Ważne z punktu widzenia praktyki zarządzania jest stwierdzenie, że zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się głównie w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz ograniczeniu legitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu, natomiast zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się głównie w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania i spadku przychodów organizacji. W takich sytuacjach na ogół wzrasta intensywność kierowania, wzmaga się aktywność kadry kierowniczej, a głównymi narzędziami wpływu są wówczas: strategia przedsiębiorstwa, jej struktura organizacyjna, stosowane w praktyce procedury, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, a także modyfikowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją a otoczeniem. Podejście to można skojarzyć z zarządzaniem przez odchylenia czy wyjątki, w których aktywność kierownictwa jest ukierunkowana w znacznym stopniu na korygowanie, możliwie wczesne, zapobiegawcze, istotnych odchyień od zakładanych poziomów realizacji zadań. Może z niego wynikać potrzeba „owskaźnikowania” poszczególnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa i czuwania nad „czerwonymi lampkami”, stosowana w controllingu, ZPC, BSC i innych technikach zarządzania.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja zwraca uwagę kadr kierowniczych na systemowy charakter równowagi organizacyjnej jako warunku przetrwania i rozwoju, a także na konsekwencje nierównowagi w postaci obniżenia morale załogi, skłonności do „gier pasożytniczych” i obniżenia gotowości do działania na rzecz organizacji. Koncepcja ma charakter uniwersalny i można ją odnieść do organizacji różnych sektorów (biznesowych, publicznych, społecznych) i wielkości.

Źródła literaturowe

Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.

Organizacja – liść koniczyny

(Charles Handy, *The Shamrock Organization*, 1989)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Idee Charlesa Handy'ego z jednej strony mają charakter metafor organizacji, stanowiąc pewien filozoficzny namysł nad pracą i jej formami, z drugiej zaś – wymiar praktyczny i dlatego należy je lokować w nurcie praktycznym w zarządzaniu, w szczególności w tej jego części, która jest poświęcona nowym obrazom i ideom organizacji, będącym odpowiedzią na niepewność wynikającą ze zmian w ich otoczeniu.

Istota koncepcji, główne idee

Idea Ch. Handy'ego w latach 90. XX w. była ideą nowatorską, która wywodziła z obserwowanych „nieciągłych” zmian potrzebę stosowania nowych form organizacji pracy. W szczególności zalecano odchodzenie od pracy w trybie tradycyjnym – w pełnym wymiarze godzin, przez całe życie i w trybie kontaktowym. Zmiany nieciągłe to zmiany, które charakteryzują się okresową redefinicją zasad funkcjonowania całych segmentów rynku, np. przejściem od formy tradycyjnej wydawania podręczników do e-booków. Implikuje to daleko idące zmiany, dotyczące sposobu działania wydawnictw i ich potrzeb w zakresie realizowania zadań, np. fizycznej produkcji książki. W takiej sytuacji korzystanie z tradycyjnych form organizacji pracy i z tradycyjnego zatrudnienia oznacza marnotrawstwo. Dodatkowo umiejętności manualne stają się w stosunku do koncepcyjnych coraz mniej istotne. Jednocześnie Ch. Handy postuluje odchodzenie od Taylorowskiej organizacji pracy i ścisłego nadzoru w kierunku spełniania potrzeb zatrudnionych i potrzeb organizacji poprzez wzbogacanie pracy (*job enrichment*). Wzbogacanie pracy polega na większym upelnomocnieniu zatrudnionych, kierowaniu ich ku samodzielności na stanowisku pracy poprzez podejmowanie decyzji dotyczących własnej pracy oraz samokontroli. W istocie taka organizacja pracy jest narzędziem wzmacniania

motywacji wewnętrznej zatrudnionych i osiągnięcia przez pracowników wyższego poziomu satysfakcji. Centralną częścią koncepcji Ch. Handy'ego jest podział zasobów ludzkich przedsiębiorstwa na trzy grupy: pracowników rdzenia organizacji (*core workforce*), pracowników kontraktowych (*independent contractors, outsourced workers*) i pracowników czasowych, sezonowych, peryferycznych (*flexible labour force*). W stosunku do każdej z tych grup stosowane są odmienne zasady wynagradzania i zarządzania, odmienne są też oczekiwania ze strony organizacji.

Pierwsza grupa składa się z wysoko wykwalifikowanego personelu technicznego i kadry kierowniczej, która zna dokładnie organizację i akceptuje jej cele. Kadra ta jest zatrudniana i wynagradzana na podstawie umowy o pracę. Wynagrodzenia są wysokie, z rozbudowanym systemem bonusowym, jednak kadra musi być gotowa na pełne zaangażowanie w sprawy organizacji, długie godziny pracy, elastyczność działania i przemieszczania się. Dominuje kultura organizacyjna skoncentrowana na osiągnięciach. Kadra podlega presji z powodu ciągłego ograniczania jej liczebności. Odczuwa więc presję konkurencyjną.

Grupa pracowników kontraktowych składa się ze specjalistów wykonujących zawody takie jak: specjaliści ds. reklamy i marketingu, informatyki, w obszarze badań i rozwoju, a także administracyjno-biurowym (mailing, zaopatrzenie, catering etc.). Są oni wynagradzani nie w formie stałej płacy, lecz wynagrodzenia za wykonaną pracę w ramach realizacji zlecenia, dzieła etc. W przypadku tej grupy mniejsze znaczenie dla organizacji ma dostępność i zaangażowanie niż wykonanie konkretnego zadania.

Grupa pracowników czasowych składa się z osób luźno związanych z organizacją, podejmujących zadania na jej rzecz okresowo, sezonowo, wtedy, gdy jest takie zapotrzebowanie. Przez większą część czasu pozostaje jedynie w dostępie, jako potencjał do wykorzystania. Praca ma charakter dorywczy, a wynagrodzenia i bezpieczeństwo pracy są niskie, wskutek czego zasadna staje się praca w kilku miejscach. Efektem jest mniejsze zaangażowanie. Wynika z tego, że grupa ta powinna być zarządzana z uwagą, a nie niedbale, gdyż brak zaangażowania zatrudnionych przy jednoczesnym braku nadzoru ze strony kadry kierowniczej może wpłynąć np. na złe postrzeganie organizacji przez jej klientów (np. pracowników kas w supermarketach bądź osoby czytujące liczniki dla dostawców mediów).

Taką konstrukcją organizacji odzwierciedla jej symbol – trójlistna koniczyna, której listki są symbolem trzech grup pracowników. Idea Ch. Handy'ego znalazła zastosowanie w codziennej praktyce biznesu poprzez coraz szersze wykorzystywanie outsourcingu, zatrudnienia sezonowego czy form znanych jako leasing pracowniczy.

Wraz z koncepcją organizacji jako liścia koniczyny Ch. Handy wprowadził także koncepcję organizacji – potrójnego „I”, a także organizacji federacyjnej. Organizacja – potrójne „I” to organizacja uznająca za kluczowe czynniki swojego sukcesu inteligencję, informację oraz idee. W organizacji potrójnego „I” style przywództwa

muszą, podobnie jak rozwiązania organizacyjne, wspierać posługiwanie się w praktyce ideami, inteligencją i informacją. Kierownicy powinni więc sprzyjać budowaniu wiedzy i przepływowi informacji, np. poprzez wsparcie dla zespołowego uczenia się w działaniu czy przyzwolenie na poświęcanie części czasu na działania *stricte* koncepcyjne. Organizacja federacyjna to organizacja, w której tradycyjne relacje pionowe oznaczające wydawanie poleceń i rozliczanie wykonania w terminie są w coraz większym stopniu zastępowane przez koordynowanie, wpływanie, doradzanie, stymulowanie i sugerowanie. Organizacja federacyjna nie jest organizacją zdecentralizowaną, lecz taką, w której zarządzanie jest skoncentrowane na długoterminowych celach i strategii, a nie na rygorze czasu i wyniku. Zarządzanie federacyjne dotyczy więc nie tyle każdego z zatrudnionych, ile relacji zarządu z większymi jednostkami organizacyjnymi – zbliżonymi do przedstawicielstw czy jednostek biznesu (*strategic business unit*). W relacjach z nimi obowiązuje zasada subsydiarności (*principle of subsidiarity*). Wykonanie zadań i dotrzymanie zobowiązań bazuje w dużym stopniu na zaufaniu do należącej do rdzenia każdej z jednostek podległych kadrze stałych pracowników wiedzy. W ten sposób tworzy się interesujący twór organizacyjny, nazywany przez Ch. Handy'ego wspólnotami uczestników organizacji (*membership communities*). Należy dodać, że władza w tradycyjnym sensie „powraca” w pełni do centralnej jednostki zarządzającej jedynie w sytuacjach znacznego zagrożenia dla organizacji, w sytuacjach kryzysowych.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja Ch. Handy'ego ma duże znaczenie praktyczne w biznesie, w procesach restrukturyzacji i zwiększania efektywności ekonomicznej działania przedsiębiorstw. Zwraca uwagę na potrzebę szczególnego nadzoru nad pracownikami czasowymi, peryferyjną siłą roboczą, a także na różne typy kultur organizacyjnych, zasady zarządzania i wynagradzania różnych grup zatrudnionych. Na bazie koncepcji rodzi się pytanie o odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw w stosunku do osób luźno związanych z organizacją.

Źródła literaturowe

Handy Ch., *The Age of Unreason*, Business Book, Cambridge, MA 1989.

Zarządzanie procesowe

(James Hammer, Michael Champy,
Business Process Reengineering, 1989)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja zarządzania procesowego lokuje się w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu. Powstała w odpowiedzi na obserwowane przez jej autorów dysfunkcje zarządzania funkcjonalnego, które dzieli organizację na względnie autonomiczne sfery. Powoduje to słabość współpracy poziomej.

Istota koncepcji, główne idee

Business Process Reengineering (BPR) może być utożsamiany z zarządzaniem procesowym. W centrum tej idei zarządzania mieszczą się procesy biznesowe. Procesami są logicznie uporządkowane ciągi czynności prowadzące do powstania określonego wyniku. Wynik ten ma znaczenie biznesowe, a więc uwzględnia ocenę działania organizacji przez jej klientów. Procesy mają przebieg poziomy, zatem obejmują zadania z różnych obszarów funkcjonalnych (produkcji, marketingu, logistyki etc.). Przyjęło się uważać, że alternatywne względem procesów funkcje mają orientację pionową, tworząc tzw. kominy funkcjonalne bądź silosy (*silos organization*). Ich cechą jest niekorzystne dzielenie organizacji na autonomiczne obszary. Jeśli więc procesy przebiegają „na wskroś” funkcji, to niejako przełamują one bariery funkcjonalne. Mają znaczenie dla wzmocnienia współpracy poziomej w organizacji. W konsekwencji specjaliści różnych obszarów funkcjonalnych, zgrupowani organizacyjnie w ramach tego samego procesu, otrzymują strukturalne narzędzie realizacji współpracy. Jej efektem mają być: orientacja na wynik zamiast koncentracji na wykonywaniu określonych zadań, niższe koszty działania, lepsza koordynacja pracy, krótszy czas realizacji zadań. Procesy nie obejmują wyłącznie zadań i podmiotów, które je realizują z wnętrza organizacji, lecz sięgają do otoczenia bliższego – kooperacyjnego. W ramach określonego procesu swoje miejsce mogą więc mieć także

dostawcy, usługodawcy czy dystrybutorzy. Optymalizacja działalności operacyjnej, która jest celem zarządzania procesowego, obejmuje zatem również czynności realizowane na styku organizacji z otoczeniem lub na zewnątrz. Procesy nie muszą mieć odzwierciedlenia strukturalnego w postaci jednostek organizacyjnych – komórek czy wydziałów. Ważne jest nabieranie przez zatrudnionych świadomości swojego miejsca w ramach interdyscyplinarnych procesów. Procesy są przedmiotem optymalizacji. Wypracowano narzędzia do mapowania procesów, czyli ich odzwierciedlenia w postaci swoistej mapy. Takie mapy procesów mogą być optymalizowane np. pod kątem pozbywania się czynności niedodających wartości (przemieszczanie, magazynowanie, zmiana formatu danych etc.), dublowania realizacji zadań, pozbywania się tzw. wąskich gardeł, czasu realizacji zadań etc. Wypracowano także narzędzia ułatwiające analizę procesów, do których należy ESIA. Skrót pochodzi od eliminowania określonych czynności, upraszczania, integracji i automatyzacji (*eliminate, simplify, integrate, automate*). Analiza procesów i ich doskonalenie powinny być realizowane we współpracy z wykonawcami. Ma to znaczenie dla zrozumienia zmiany, jej akceptacji i zaangażowania w realizację. Następnie nowe rozwiązania, oparte na zrekonstruowanych procesach, są wdrażane w organizacji. Zazwyczaj są one formalizowane w postaci dokumentów opisujących nowy sposób działania organizacji. Autorzy koncepcji zarządzania procesowego uważają, że w organizacji procesowej zmienia się rola kadry kierowniczej. Zaakcentowana zostaje funkcja lidera jako inspiratora zmian, osoby w większym stopniu stymulującej współpracę i budującej zaangażowanie niż nakazującej i rozliczającej pracowników. Kontrowersyjnym tematem w ramach zarządzania procesowego było „spłaszczanie” struktur organizacyjnych przez eliminację pośrednich szczebli kierowania. Struktury mające postać spiętrzonych „piramid” – organizacji smukłych stają się strukturami horyzontalnymi. Konsekwencją tego jest eliminacja części dotychczasowych stanowisk kierowniczych. Z tego względu krytycy takiego podejścia upatrują w nim zakamuflowany sposób na dalsze „odchudzanie” organizacji i zmniejszanie kosztów. Od strony technicznej liczba procesów realizowanych w organizacji nie powinna być zbyt duża. Może to spowodować rozproszenie aktywności i utratę koncentracji na tym, co istotne dla organizacji. Z tego względu mówi się o procesach kluczowych, których liczba waha się od kilku do kilkunastu. Typowym procesem międzyfunkcyjnym jest proces obsługi klienta czy realizacji zamówienia, który może obejmować funkcje techniczne, logistyczne, finansowe.

Znaczenie praktyczne

Zarządzanie procesowe należy do kanonu instrumentarium zarządzania. Zostało uwzględnione np. w systemach zapewnienia jakości serii ISO czy w kompleksowych systemach oceny jakości zarządzania, np. w modelu doskonałości EFQM. Prze-

kroczyło ono nawet granice organizacji biznesowych, docierając do administracji publicznej. W ramach BPR wypracowano wiele technik szczegółowych, np. mapowania czy doskonalenia procesów. Istnieją liczne doniesienia naukowe dotyczące praktycznej użyteczności podejścia, która przejawia się we wzroście efektywności kosztowej, czasowej czy jakościowej działania. BPR może być także uznane jako ważne narzędzie usprawnienia współpracy poziomej w organizacji i wzrostu poziomu koordynacji. Znajduje ono zastosowanie także w tych organizacjach, które są zdekomponowane fizycznie i działają głównie w sieci, mają charakter wirtualny.

Źródła literaturowe

Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, „Harvard Business Review”, July–August 1990, s. 104-112.

Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York 1993.

Organizacja ucząca się

(Peter Senge, *Learning organization*, 1990)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Idea organizacji uczącej się wpisuje się w istotne w ostatnich trzech dekadach w naukach o zarządzaniu zainteresowanie zasobami niematerialnymi jako źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jest ona także silnie związana z zarządzaniem strategicznym. Z uwagi na podejmowane próby określenia uwarunkowań efektywnego zarządzania wiedzą, proponowania modeli w tym zakresie i wiarę w możliwość podnoszenia poziomu efektywności zdobywania i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie należy koncepcję tę wiązać z nurtem funkcjonalistycznym w zarządzaniu. Wiedza staje się jednym z kluczowych czynników produkcji.

Istota koncepcji, główne idee

Nazwa koncepcji wydaje się zawierać błąd, gdyż bytowi wykreowanemu przez człowieka przypisuje się ludzką cechę uczenia się. Jest to w istocie skrót myślowy, który ma jednak pewne uzasadnienie. Wynika ono np. z krzywej doświadczenia, która pokazuje, że wraz ze wzrostem liczby wyprodukowanych egzemplarzy określonego dobra zmniejszają się koszty jednostkowe wytwarzania, a często także poprawia się jakość produktu. Można więc sądzić, że w organizacjach następuje kumulowanie wiedzy nie tylko na poziomie indywidualnym (pracowników), ale również na poziomie organizacji, co umożliwia wzrost efektywności jej działania jako całości. Obecnie uznaje się, że uczenie się jest możliwe na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, a nawet międzyorganizacyjnym. Ma ono na tych poziomach odrębne charakterystyki. Uczenie organizacyjne jest procesem odmiennym niż uczenie indywidualne. Odrębność polega na tym, że uczenie organizacyjne pojawia się jako wzorzec interakcji wewnątrz organizacji w wyniku wielokrotnego powtarzania się pewnych relacji między różnymi aktorami organizacyjnymi. Staje

się w znacznej mierze niezależnym od tych aktorów wzorcem kognitywnym, który jest przez nich następnie identyfikowany i możliwy do opisanie. Podobnie można mówić o uczeniu się międzyorganizacyjnym – relacje podmiotów z różnych organizacji po czasie kształtują określony model współdziałania, będący czymś więcej niż model preferowany przez każdego z uczestników indywidualnie. Uczenie organizacyjne i międzyorganizacyjne ma więc postać procesu. Należy zaznaczyć, że organizacyjne uczenie się nie jest procesem naturalnym, wręcz może być przez aktorów organizacyjnych odrzucane, np. przez ignorowanie pojawiających się wzorców, brak ich rozpoznania i transferowania wewnątrz organizacji. Może się do tego przyczyniać np. mała wiedza początkowa kluczowych osób w organizacji. Efektem wypracowywania pewnych wzorców działania w powtarzalnych sytuacjach są najlepsze praktyki (*best practices*) i zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities* – pojęcie wprowadzone przez Kathleen M. Eisenhardt i Jeffrey A. Martina). Dzięki zdolnościom dynamicznym, które są zespołem procesów, organizacje są w stanie szybko rekonfigurować nie tylko zasoby materialne, lecz także zasoby wiedzy, kiedy zmiany następują gwałtownie. Pod wpływem zmiennego otoczenia generowana jest nowa wiedza umożliwiająca elastyczność strategiczną. Okazuje się, że zdolności dynamiczne w wielu organizacjach mają bardzo podobny charakter. Kształtują się poprzez integrowanie istniejących kompetencji, rekonfigurowanie kompetencji wewnętrznych z zewnętrznymi, a także tworzenie nowych kompetencji. Idea J. Marcha z 1991 r. także odnosi się do uczenia organizacyjnego. Autor ten wyróżnia eksplorację i eksploatację, na które nastawione są działania organizacji. Eksploracja odnosi się do poszukiwania nowych rozwiązań i wiedzy w nowych warunkach działania, zaś eksploatacja do wykorzystywania w nowych warunkach posiadanej już wiedzy. Generalna wymowa koncepcji jest taka, że obydwa rodzaje działania związanego z uczeniem się powinny pozostawać w równowadze. Przerost każdego rodzi poważne konsekwencje. Przesadne akcentowanie eksploracji może rujnować bieżącą efektywność, a eksploatacji – oznaczać przeoczenie szans na stabilną przyszłość. Niezależnie od tego idea organizacyjnego działania (*organizational action*) J. Marcha pokazuje niezbędność organizacyjnego uczenia się dla zapewnienia długoterminowego rozwoju. Konieczne jest równoważenie uczenia się nowych kompetencji i posługiwania dotychczasowym zasobem wiedzy.

Organizacja ucząca się została przez jej twórcę i propagatora Petera Senge'a zdefiniowana przez pięć następujących cech:

- 1) wspólna wizja,
- 2) mistrzostwo osobiste,
- 3) zespołowe uczenie się,
- 4) rozpoznawanie i posługiwanie się modelami mentalnymi (myślowymi),
- 5) systemowe uczenie się.

Wspólna wizja jest projekcją tego, co chcą stworzyć uczestnicy organizacji. Nie jest narzucana przez jedną lub kilka kluczowych postaci w organizacji. Daje

poczucie wspólnego celu i interesów. Pracownicy o wysokim poziomie mistrzostwa osobistego mają świadomość znaczenia swojej pracy, która jest dla nich ekscytującym wyzwaniem. W konsekwencji nie postrzegają jej jako uciążliwej konieczności. Są dociekliwi, otwarci na doskonalenie i zmianę. Mają poczucie kontroli i wpływu na własne zadania (poczucie kompetencji). Zespołowe uczenie się jest umiejętnością wspólnego budowania wiedzy, wykształconą w trakcie grupowego rozwiązywania problemów. Modele mentalne są założeniami, uogólnieniami i obrazami zakorzenionymi w umysłach uczestników organizacji. Wpływają na rozumienie rzeczywistości, stosunek do niej oraz działania. Przykładem modelu mentalnego jest założenie dotyczące natury ludzkiej predestynującej do rozwoju osobistego, pracy nad sobą, zdobywania wiedzy i działania zgodnie z nią. Myślenie systemowe oznacza z kolei umiejętność rozwiązywania problemów z uwzględnieniem złożoności rozpatrywanego systemu, a więc ze świadomością konsekwencji decyzji w różnych obszarach, np. ekonomicznym, społecznym, psychologicznym. O ile o powyższych pięciu „dyscyplinach” bądź raczej nawykach możemy mówić raczej na poziomie indywidualnym i zespołowym, o tyle na poziomie całej organizacji mówi się o realizacji pięciu aktywności lub procesów, do których P. Senge zalicza: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie z nowymi podejściami, uczenie się na podstawie własnego doświadczenia i historii, uczenie się na doświadczeniach i najlepszych praktykach innych oraz szybkie i efektywne transferowanie wiedzy w całej organizacji.

Wiele cech organizacji uczących się można sprowadzić do cech głównych, które zamykają się w logicznym kręgu zależności:

1) Uczestnicy organizacji mają świadomość znaczenia uczenia się na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. Cechuje ona przede wszystkim kluczowych aktorów organizacyjnych, wskutek czego organizacje uczące się ułatwiają pracownikom zdobywanie i poszerzanie wiedzy na wiele sposobów (np. przyzwalają na wypróbowywanie nowych sposobów działania czy współpracują z klientami organizacji).

2) Bazowanie na wiedzy umożliwia lepszy wgląd w organizację – rozumienie pracowników, klientów i otoczenia konkurencyjnego, a także własnej organizacji (np. deficytów i mocnych stron, rutynowych sposobów działania).

3) W efekcie zarządzanie i podejmowanie decyzji jest oparte na faktach dotyczących pracowników, konkurentów, klientów, organizacji.

4) Znajomość otoczenia i nabyte kompetencje umożliwiają z kolei szybką reakcję i przekonfigurowanie działania, gdy jest to zasadne.

5) Rekonfiguracje są w większym stopniu możliwe i ekonomicznie uzasadnione w obszarze kompetencji, a w mniejszym stopniu w obszarze zasobów materialnych. Organizacje uczące się „grają” więc głównie na zasobach niematerialnych i dostosowują je sprawnie do warunków otoczenia (rebranding, outsourcing, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, nowe modele biznesowe etc.). Rekonfigurację ułatwiają

także nieklasyczne struktury organizacyjne – głównie struktury sieciowe, które w mniejszym stopniu akcentują hierarchię.

6) Struktury sieciowe obejmują nie tylko wnętrza organizacji, lecz także otoczenie kooperacyjne (dostawców, odbiorców), z którym nawiązywane są partnerskie relacje umożliwiające dalszą optymalizację i uczenie się na poziomie międzyorganizacyjnym. Ułatwia to również wzajemne dostosowanie do zmiennych warunków zewnętrznych.

7) Współpraca ta obejmuje posługiwanie się Internetem rzeczy (*Internet of things*) i częściowo otwartymi systemami informatycznymi. Intensyfikacja wykorzystania informatyki cechuje w ogóle organizacje uczące się, choć nie jest ich istotą – jest nią świadomość uczestników organizacji. Świadomość tę można, zamykając krąg zależności, łączyć z cechą (1).

Oprócz pojęcia organizacji uczącej się w naukach o zarządzaniu funkcjonuje także pojęcie organizacji inteligentnej. Może być ono utożsamiane z organizacją uczącą się, jednak organizacja inteligentna bywa traktowana jako wyższa forma organizacji uczącej się. Jej odmienność polega głównie na jeszcze bardziej demokratycznym modelu zarządzania, w którym w zasadzie nieobecne są zarówno klasyczne struktury organizacyjne (zastępuje je sieć społeczna i międzyorganizacyjna), jak i klasyczne stanowiska kierownicze (zastępowane przez trenerów biznesu). Wskutek tego granice organizacji stają się płynne i rozmyte. Pracownicy nie tyle utożsamiają się z realizowanymi celami organizacji, ile realizują własne projekty wewnątrz organizacji tego rodzaju, za pośrednictwem sieci, którą sami kreują. Dopuszcza się więc swoistą dywergencję celów, odmienność poglądów i sposobów działania.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja organizacji uczącej się ukazuje na gruncie nauk o zarządzaniu znaczenie zjawiska pamięci zbiorowej (*collective memory*). Pamięć ta odnosi się do wspólnej puli wspomnień, wiedzy i informacji grupy społecznej, która to pula jest związana z tożsamością grupy. Może być ona budowana i przekazywana przez duże i małe grupy społeczne, w tym związane z organizacjami. O ile w pamięci zbiorowej społeczeństw, której częścią jest wiedza, identyfikujemy na ogół zdarzenia budujące tożsamość, takie jak konflikty zbrojne, akty ludobójstwa etc., o tyle w pamięci społeczności organizacyjnych można identyfikować zasoby wiedzy, których źródłem są powtarzalne relacje. One właśnie tworzą wiedzę organizacyjną. Okazuje się więc, że uczenie się jest nie tylko domeną jednostek. Zgromadzone w pamięci zbiorowej, a czasami także utrwalone w postaci dokumentacji formalnej, wykształcone w trakcie współdziałania rutyny stanowią nierzadko (szczególnie ich unikatowe powiązania) o przewadze konkurencyjnej jednych przedsiębiorstw nad drugimi. Koncepcja wskazuje kadrze menedżerskiej rodzaje aktywności, które prowadzą do

zbudowania organizacji uczącej się. Należą do nich: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, szczególnie zespołowe, uczenie się na podstawie własnego doświadczenia i na doświadczeniach innych oraz transferowanie wiedzy w organizacji.

Źródła literaturowe

Senge P.M., *The Fifth Discipline – The Art & Practice of a Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

(Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin,
Value-based management, 1990)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

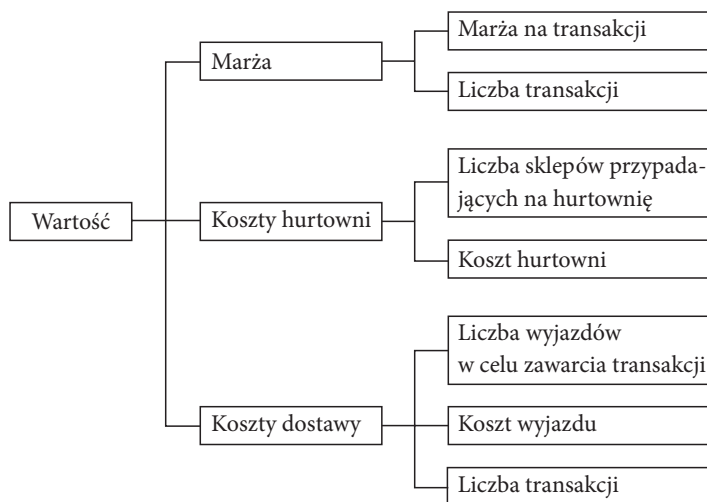
Value-based management (VBM) lokuje się w nurcie praktycznym w zarządzaniu, na pograniczu z zarządzaniem finansami przedsiębiorstw. Czerpie także z tych podejść w zarządzaniu, które bazują na powszechnym zaangażowaniu zatrudnionych. VBM został wprowadzony na rynek przez spółkę doradczą McKinsey, jest jej istotnym produktem, lecz także ideą analizowaną i rozwijaną przez środowisko naukowe.

Istota koncepcji, główne idee

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa kieruje uwagę kadr menedżerskich na problem budowania wartości przedsiębiorstwa bądź, ściślej rzecz ujmując, wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa jest współcześnie szczególnie istotna z uwagi na rosnące znaczenie rynków kapitałowych. Spadek wartości przedsiębiorstwa stanowi dla spółek publicznych istotne zagrożenie i ułatwia np. wrogie przejęcie. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest z kolei fundamentem pożądanego wzrostu wartości aktywów (kapitalizacji). Z tego powodu wartość stała się dla wielu przedsiębiorstw podstawowym kryterium oceny działań i decyzji kadr menedżerskich. VBM jest powiązana z wyznaczaniem wartości przedsiębiorstwa metodami dochodowymi, opartymi na zdolności przedsiębiorstwa do generowania dodatnich strumieni pieniężnych w przyszłości, w kolejnych latach funkcjonowania. Rachunek ten uwzględnia zmiany wartości pieniądza w czasie przez zastosowanie dyskontowania. Wartość jest tworzona wówczas, gdy zwrot z zainwestowanego kapitału przewyższa koszt pozyskania kapitału, i jest uzależniona od przyszłych zdyskontowanych strumieni pieniężnych. Ważna jest umiejętność zachowania równowagi między wynikiem rocznym a przychodami w długim okresie. Dla budowania wartości przedsiębiorstwa ważne jest nie tylko osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego w danym roku, lecz także tworzenie warunków do osiągnięcia

satysfakcjonujących strumieni pieniężnych w przyszłości poprzez inwestowanie i ponoszenie kosztów. Tradycyjnie traktowane jako kategoria podlegająca optymalizacji (redukowaniu) koszty są nieco odmiennie traktowane w VBM. Są one wliczane do wartości zainwestowanego kapitału i podnoszą wartość ekonomicznej wartości dodanej, znanej jako wskaźnik EVA. Kategoria rocznego zysku netto nie ujmuje też kosztów kapitału własnego, co w VBM jest uwzględniane. Na tej podstawie można zaprezentować ogólną formułę tej kategorii jako: $EVA = \text{zainwestowany kapitał} \times (\text{zwrot z zainwestowanego kapitału} - \text{średni ważony koszt kapitału})$.

EVA ma istotne znaczenie w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, gdyż tradycyjnie uznawane za koszty nakłady inwestycyjne podnoszą jej wartość, co ułatwia kadrze kierowniczej podejmowanie decyzji inwestycyjnych w sytuacji, gdy EVA staje się kryterium jej oceny. Jednak sama syntetyczna wartość EVA nie jest istotą VBM. Pełni ona wskazaną funkcję na szczycie hierarchii organizacyjnej, jednakże VBM, aby spełniać swoje zadanie, musi zostać zaimplementowany w całej organizacji, w szczególności na szczeblu operacyjnym. Narzędziem VBM na szczeblu operacyjnym są dendryty pokazujące, od jakich zmiennych ekonomicznych (*key value drivers*) zależy kreowanie pieniądza w danym obszarze działania. Metoda polega więc na zbudowaniu dendrytów dla całej organizacji, uświadomieniu kierownikom, jak należy działać, aby optymalizować strumień pieniądza (np. optymalizować marżę na każdej kolejnej transakcji czy też obroty). Można więc stwierdzić, że cele finansowe na najwyższym poziomie przekładają się w działaniach operacyjnych na cele niefinansowe. Każdy menedżer musi wiedzieć, która ze zmiennych jego działania w największym stopniu wpływa na tworzenie wartości firmy. W bardzo prostym przypadku dendryt dla hurtowni mógłby prezentować się w następujący sposób:



Jeśli więc wartość zależy od marży, kosztów hurtowni i kosztów dostaw, to dalsza dezagregacja pokazuje, które kategorie bardziej szczegółowe w największym stopniu wpływają na nie. Kategorie na kolejnym poziomie dezagregacji, takie jak chociażby stosunek liczby wyjazdów do klienta do liczby zawartych transakcji, pozostają w gestii kierowników niższego szczebla. Jeśli więc zostanie uznane, że dana kategoria jest główną determinantą tworzenia wartości w danym obszarze, to uświadomienie kierownikowi tego obszaru jej znaczenia i konieczności optymalizacji będzie stanowić o istocie VBM. Całe przedsiębiorstwo zostaje pokryte swoistą siecią ośrodków odpowiedzialnych za kategorie decydujące o generowaniu dodatkich strumieni pieniężnych. Warto też wspomnieć, że określenie zmiennych w największym stopniu decydujących o generowanej wartości może albo być czynnością ekspercką wynikającą z wiedzy w zakresie zarządzania finansami, albo wynikać z danych empirycznych i doświadczenia. O ile na najwyższym szczeblu odpowiedzialność kadr kierowniczych dotyczy mierników finansowych, takich jak EVA czy ROIC (zwrot z zainwestowanego kapitału), o tyle na szczeblach operacyjnych odpowiedzialność dotyczy wspomnianych *value drivers* o charakterze technicznym czy operacyjnym. Niezależnie od tego, podobnie jak w wielu innych podejściach do zarządzania, także w VBM, kluczowa dla skuteczności metody jest świadomość, jak ona ma działać, oraz powszechne zaangażowanie zatrudnionych w działania optymalizacyjne.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja VBM ma istotne znaczenie praktyczne dla dużych przedsiębiorstw, w szczególności dla spółek publicznych. Jej implementacja wymaga dysponowania zasobami kadrowymi kompetentnymi w obszarze zarządzania finansami. Może przyczyniać się do uzyskania wglądu w mechanizmy generowania wartości na poziomie operacyjnym i zaangażowania kadr kierowniczych w proces optymalizowania kluczowych zmiennych ekonomicznych decydujących o wynikach przedsiębiorstwa. Pomaga osiągnąć równowagę między koncentracją na bieżącym wyniku finansowym a inwestowaniem w przyszłość przedsiębiorstwa. Jest podejściem zaawansowanym formalnie i może stanowić dla mniejszych organizacji znaczne wyzwanie.

Źródła literaturowe

Copeland T., Murrin J., Koller T., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Wiley&Sons, Hoboken, NJ 1994.

Modele doskonałości organizacyjnej

(*Malcolm Baldrige National Quality Award, 1987, EFQM, 1992*)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

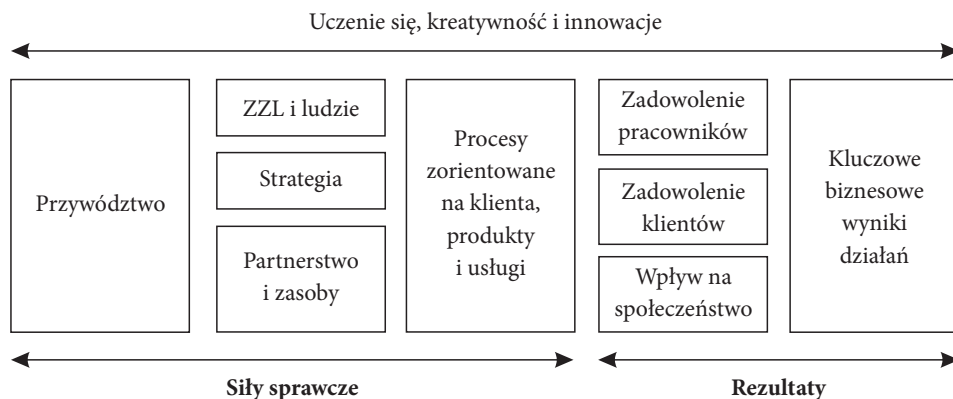
Za punkt wyjścia dla prac nad doskonałością organizacyjną należy uznać publikację Thomasa Petersa oraz Roberta Watermana z 1982 r. pt. *In search of excellence – Lesson from America's best-run companies*. Od tej pory modele doskonałości są tworzone w różnych częściach świata, od USA (Malcolm Baldrige National Quality Award) do Wielkiej Brytanii (BQE, Kanji's Business Excellence Model – KBEM) oraz Europy kontynentalnej (EFQM). Publikowane są również kolejne, udoskonalone wersje tych modeli. Dzieje się tak dlatego, że pojęcie doskonałości organizacyjnej ewoluuje wraz ze zmieniającymi się praktykami zarządzania, a także rozwojem współczesnych koncepcji zarządzania. To, co wcześniej uznawano za doskonałość, staje się standardem. Powstała więc swoista tradycja w naukach o zarządzaniu, polegająca na kontynuowaniu pracy nad doskonałością organizacyjną, która zdaje się być nieco odrębnym nurtem, zbliżonym do praktycznego, mierzącym się z tym, co aktualnie uznawane za najdoskonalsze i najnowsze. Jako że modele doskonałości organizacyjnej mają charakter kompleksowy, można też wiązać je ideowo z nurtem systemowym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Modele doskonałości organizacyjnej wykazują cechę kompleksowości, tj. obejmują wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji. Wśród nich można wyróżnić obszary wynikowe i ich determinanty. Do grupy wyników świadczących o sukcesie przedsiębiorstwa zaliczane są nie tylko wyniki finansowe lub osiągnięcia rynkowe, ale także osiągnięcia jakościowe, takie jak: zadowolenie pracowników, zadowolenie klientów czy wpływ na społeczeństwo. Określa się je za pomocą miar finansowych i rynkowych, zawartych w bloku o adekwatnej nazwie: „kluczowe

biznesowe wyniki działań”. Stanowią one jedynie część wyników, o które zabiega się w przedsiębiorstwach dążących do doskonałości. Podobnie w grupie uwarunkowań rezultatów (*enablers*) znajdujemy obszary typowo jakościowe, takie jak: przywództwo, ludzie, strategia, partnerstwo, procesy. Modele doskonałości, z całą pewnością EFQM, są więc zbudowane na podstawie przekonania, że także „miękkie”, jakościowe zmienne funkcjonowania organizacji stanowią istotną determinantę jej sukcesu. Jest to w pełni zgodne ze współczesnym postrzeganiem problemu czynników sukcesu przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu, a także zbieżne np. z ideą zrównoważonego rozwoju.

Modele doskonałości przedsiębiorstw są nie tylko prostym wyliczeniem wymogów, jakie można postawić pod względem jakości zarządzania współczesnym przedsiębiorstwom, lecz także mogą być stosowane jako modele kompleksowej oceny przedsiębiorstw. Mogą więc stanowić doskonałe narzędzia audytu systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który ukazuje mocne i słabe strony zarządzania przedsiębiorstwem, pozwalając sformułować wskazania do doskonalenia. Niektóre z nich umożliwiają kwantyfikację oceny do pewnej wartości punktowej (jak np. KBEM). Modele doskonałości uwzględniają aktualne i przyszłościowe koncepcje zarządzania organizacjami, takie jak koncepcje funkcjonowania procesowego (BPR – *business process reengineering*), zarządzania jakością (*quality management*), a także wizje organizacji społecznie odpowiedzialnej, kreującej wartościowe, sprzyjające rozwojowi zatrudnionych miejsca pracy, innowacyjnej, wykorzystującej kapitał intelektualny czy uwzględniającej stanowiska różnych grup interesariuszy (*stakeholders*) w procesie podejmowania decyzji. Modele doskonałości uświadamiają kadrze kierowniczej złożoność współczesnych systemów zarządzania i potrzebę zarządzania



Model doskonałości przedsiębiorstwa EFQM

Źródło: N. Olve, J. Roy, M. Wetter, *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley&Sons, Hoboken, NJ 1999, s. 154; *An Overview of the EFQM Excellence Model*, EFQM Leading Excellence, Brussels 2017, s. 4.

ową złożonością, tak aby całość tworzyła sprawny pod względem realizowanych celów system.

W 2014 r. do składowych doskonałości organizacyjnej w ramach modelu EFQM zaliczano:

1) dodawanie wartości dla klientów, które następuje poprzez zrozumienie, przewidywanie i wypełnianie oczekiwań odbiorców,

2) budowanie zrównoważonej przyszłości organizacji przez realizację pozytywnego wpływu na otoczenie, w szczególności na bliższe otoczenie społeczne, i przez równowagę w zakresie trzech podstawowych kategorii, takich jak rozwój ekonomiczny (*profit*), społeczny (*people*) i środowiskowy (*planet*),

3) kreowanie umiejętności organizacyjnych, które jest wynikiem podnoszenia umiejętności wdrażania zmiany, zarówno wewnątrz organizacji, jak i we współpracy z podmiotami otoczenia,

4) wykorzystywanie innowacyjności i kreatywności w działaniu organizacji, dzięki czemu generowana jest wyższa wartość dodana, następuje ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*), a w proces innowacyjny włączane są różne grupy interesariuszy (pracowników, dostawców, odbiorców, podmioty niebiznesowe etc.),

5) kierowanie z wykorzystaniem wizji, inspirowania i kierowanie prawe – dotyczy ono liderów doskonałych organizacji, którzy określają i kształtują przyszłość w procesie kierowania, uwzględniającym wizję integrującą zespoły ludzkie oraz z docenianiem znaczenia etyki dla zaangażowania podwładnych w realizację zadań,

6) zarządzanie zwinne (*agile*), które umożliwia organizacji dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji w celu wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń, a więc *de facto* umiejętność szybkiego przekonfigurowania swoich organizacji,

7) wykorzystywanie talentów ludzkich, docenianie znaczenia zasobów ludzkich, kultura upełnomocnienia (*empowerment*) oraz takie działanie, w którym następuje jednoczesna realizacja celów organizacji i indywidualnych celów pracowników,

8) zagwarantowanie trwałych, stabilnych, ponadprzeciętnych wyników, które są realizacją krótko- i długoterminowych celów interesariuszy.

W każdym z wymienionych wyżej obszarów można i należy formułować zadania szczegółowe, mierniki ich realizacji, oceniać i planować poziomy realizacji oraz wyznaczać osoby odpowiedzialne, terminy, budżety, jak to przewiduje klasyczne podejście do zarządzania. Możliwa jest wówczas nie tylko ocena własnej pozycji w dążeniu do doskonałości, lecz także proces jej aktywnego kształtowania. W ramach modelu EFQM wypracowano podobne do koła Deminga narzędzie implementacji, zwane RADAR. Pierwszym elementem cyklu jest specyfikowanie przyszłych, zamierzonych do osiągnięcia rezultatów (*results*). Później określany jest sposób działania i narzędzia służące realizacji celu obecnie i w przyszłości (*approaches*). Narzędzia te są stosowane w praktyce (*deploy*), po czym następuje

ocena adekwatności użytych metod na podstawie stopnia realizacji celów (*assess and refine*).

Kanji's Business Excellence Model (KBEM) to model doskonałości i kompleksowej oceny przedsiębiorstwa złożony z dwóch bloków: bloku doskonałości biznesu z uwagi na interesariuszy wewnętrznych oraz bloku doskonałości biznesu z uwagi na interesariuszy zewnętrznych. Stwierdzenie, w jakim stopniu konkretne przedsiębiorstwo zbliża się do rozwiązania doskonałego, odbywa się przez ocenę wszystkich kryteriów z obydwu bloków. Wskaźnik *Kanji-Certification Index* (KCI) lub *Organizational Performance Excellence Index* (OPI) powstaje jako suma wartości średnich z obydwu bloków, które są następnie pomnożone przez 10. Maksymalna wartość indeksu KCI wynosi 1000. Wyniki powyżej 600 są uznawane za ponadprzeciętnie dobre, zaś powyżej 800 za wyjątkowe. W bloku A figurują następujące kryteria doskonałości:

1) przywództwo (*leadership*) – zakres, w jakim kierownictwo: stosuje wizję i strategię organizacji jako bodziec do ciągłego doskonalenia się, przyjmuje odpowiedzialność za uzyskiwane wyniki, jasno definiuje cele organizacyjne, komunikuje i wzmacnia wartości organizacyjne w relacjach z podwładnymi, angażuje się w działania na rzecz jakości zarządzania i używa do tego zasobów, którymi dysponuje, a także promuje kulturę jakości wewnątrz organizacji,

2) doskonałość w relacjach z klientami (*delight the customers*) – zakres, w jakim organizacja: wsłuchuje się w głos klienta wewnętrznego i zewnętrznego, określa, definiuje obecne i przyszłe wymagania i oczekiwania klientów, korzysta z informacji od klientów w procesie modyfikacji oferty rynkowej,

3) zarządzanie na podstawie faktów (*management by facts*) – określa, w jakim stopniu organizacja: posiada system pomiaru osiągnięć dotyczących poprawy jakości systemu zarządzania, upowszechnia miary sprawności (*performance*) wewnątrz firmy, używa miar sprawności do doskonalenia swoich produktów i procesów,

4) zarządzanie zorientowane na pracownika (*people-based management*) – określa, w jakim stopniu: system HRM wspiera jakość zarządzania przez zapewnienie pracownikom wiedzy i umiejętności, których potrzebują, aby wykonywać pracę w sposób doskonały, pracownicy otrzymują informację zwrotną na temat sprawności wykonania swojej pracy (*performance*), pracownicy dysponują zasobami, które są niezbędne do angażowania się w doskonalenie jakości systemu zarządzania,

5) ciągle doskonalenie (*continuous improvement*) – pozwala określić, w jakim stopniu: organizacja ciągle poszukuje możliwości i okazji do poprawy swojego działania oraz reaguje na zmiany satysfakcji klienta, metody poprawy jakości zarządzania są stosowane do poprawy jakości produktów, usług i procesów, organizacja porównuje bieżący poziom jakości i usług z poziomem osiąganym przez konkurentów,

6) zorientowanie na klienta (*customer focus*) – określa, w jakim stopniu organizacja: bada i monitoruje satysfakcję klientów wewnętrznych i zewnętrznych,

zajmuje się zażaleniami, wykorzystuje wiedzę, aby poprawić jakość zarządzania, ocenia realizację zadań w stosunku do określonego poziomu pożądanego przez klientów (*customer targets*) i porównuje je z rywalami rynkowymi, uświadamia pracowników, że każdy z nich ma swoich klientów i dostawców, zachęca do pozytywnych interakcji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi,

7) doskonalenie procesowe (*process improvement*) – określa, w jakim stopniu organizacja: definiuje procesy wewnętrzne odpowiedzialne za osiągnięcie docelowych poziomów jakości, określa krytyczne z punktu widzenia jakości zarządzania procesy i wyznacza odpowiednie punkty ich kontroli, stosuje odpowiednie statystyczne metody kontroli procesów, używa wyników oceny procesów do podniesienia wśród pracowników wiedzy na ich temat, dysponuje szeroką paletą wskaźników dotyczących procesów w firmie, rozwinęła odpowiednią metodykę oceny jakości zarządzania, porównuje bieżącą sprawność firmy z danymi z przeszłości oraz z konkurentami i organizacjami uznawanymi za wzorce najlepszych praktyk (*best in practice organizations*) w danym obszarze,

8) sprawność zatrudnionych (*people performance*) – określa, w jakim stopniu: organizacja używa zespołów do rozwiązywania problemów współpracy między różnymi obszarami funkcjonalnymi oraz inicjuje powszechne zaangażowanie, kierownicy integrują pracowników w celu udroźnienia komunikacji, pracownicy są szkoleni w zakresie jakości systemów zarządzania, liderzy usuwają bariery poprawy jakości zarządzania przez pracowników, liderzy upewniają pracowników przez kreowanie środowiska współpracy i odpowiedzialności,

9) kultura doskonalenia (*improvement culture*) – określa, w jakim stopniu: organizację cechuje kultura ciągłego doskonalenia, organizacja systematycznie identyfikuje nawet drobne okazje do ciągłej poprawy, wprowadza się działania korygujące i monitoruje ich efekty, identyfikuje się przyczyny zaistniałych problemów, jakość uwzględniana jest na poziomie projektowania procesów biznesowych, organizacja dysponuje mechanizmami unikania powtarzania tych samych problemów,

10) doskonała sprawność A (*performance excellence A*) – określa, w jakim stopniu organizacja: wykazuje doskonałe wyniki ekonomiczne, produkty firmy cieszą się popytem, jest w stanie przyciągać i zatrudniać najlepszą kadrę, osiąga własne cele biznesowe, porównuje bieżące wyniki z wynikami konkurentów i liderów rynku, odpowiada na wartości cenione przez interesariuszy, realizuje sprawnie łańcuch zaopatrzenia (*good supply chain management proces*), ma określone krótko- i długoterminowe cele biznesowe i strategiczne dla każdego obszaru działania organizacji.

W bloku B (doskonałość organizacji z uwagi na interesariuszy zewnętrznych) wyróżniono pięć obszarów oceny. Są wśród nich:

1) wartości organizacyjne (*organizational values*) – określają, w jakim stopniu interesariusze są przeświadczeni, że: organizacja dysponuje jasną wizją, wartości organizacyjne reprezentują obszary ważne dla wszystkich interesariuszy, strategia

jest spójna z systemem realizowanych celów organizacyjnych, wartości organizacyjne wspierają kooperację między interesariuszami,

2) doskonałość procesowa (*process excellence*) – stanowi, w jakim stopniu interesariusze mają przekonanie, że: oferta rynkowa, produkty są pozbawione istotnych defektów, usługi są realizowane w sposób płynny i są dobrze reklamowane, organizacja używa dokładnych miar sprawności realizowanych procesów, organizacja używa benchmarkingu do poprawy jakości procesów,

3) doskonałość w relacjach z interesariuszami (*delight with stakeholders*) – pozwala określić, w jakim zakresie interesariusze skłonni są sądzić, że: aktywnie rozpoznano ich potrzeby, efektywnie rozpatruje się ich zażalenia i bierze pod uwagę wnioski, dostarcza się im wiarygodnych informacji, postępuje się wobec nich etycznie,

4) organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) – określa się, w jakim zakresie interesariusze skłonni są uważać, że: wprowadzane są na bieżąco nowe i zmodyfikowane produkty i usługi, pracuje się w partnerstwie z poszczególnymi grupami interesariuszy, organizacja praktykuje kulturę ciągłego doskonalenia i nastawienie na zdobywanie wiedzy,

5) doskonała sprawność B (*performance excellence B*) – pozwala określić, w jakim zakresie interesariusze odczuwają, że organizacja ma: dobrą sytuację finansową, dobrą reputację lub opinię dobrze zarządzanej organizacji.

Malcolm Baldrige National Quality Award to amerykański model doskonałości, który w pierwszej wersji nie uwzględniał obszarów wynikowych. Uznano bowiem, że wyniki są automatyczną konsekwencją doskonałości w obszarach uznawanych za determinanty, do których należały: przywództwo, planowanie strategiczne, koncentracja na rynku i potrzebach, preferencjach klienta, zarządzanie procesowe, a także zarządzanie wiedzą. Obecnie model został uzupełniony o siódmy blok, obejmujący najważniejsze kryteria wynikowe. Konkretna wersja modelu doskonałości w wydaniu amerykańskim jest zależna od specyfiki branżowej (generalny biznes, edukacja, opieka zdrowotna). Z uwagi na wspomnianą ewolucję poglądów na doskonałość organizacyjną model jest aktualizowany co dwa lata. Warunkiem otrzymania nagrody za doskonałość systemu zarządzania jest dysponowanie wzorcem umożliwiającym ciągłe doskonalenie w obszarach: dostarczania produktów bądź usług, osiągania wysokiej efektywności operacyjnej, doskonałej reakcji na potrzeby klientów i interesariuszy. Kluczowe wartości, składowe doskonałości są następujące: wizjonerskie przywództwo, doskonałość w odpowiedzi na potrzeby klientów, organizacyjne i indywidualne uczenie się, znaczenie przypisywane relacjom z pracownikami i partnerami biznesowymi, zwinność biznesowa (*agility*), koncentracja na przyszłości, zarządzanie innowacjami, zarządzanie oparte na faktach (*management by fact*), odpowiedzialność społeczna, koncentracja na wynikach biznesowych i kreowaniu wartości, stosowanie w praktyce holistycznej, systemowej wizji organizacji.

Podobnie jak w ramach innych ujęć, poszczególne generalne obszary powinny być uznane za punkt wyjścia do określenia miar szczegółowych, kryteriów, podmiotów odpowiedzialnych, a następnie egzekwowania realizacji.

The British Quality Foundation (BFQ) od 1998 r. publikuje listę cech bądź kryteriów dla przedsiębiorstw doskonałych. Należą do nich: zaangażowanie kadry kierowniczej w działania na rzecz doskonałości (*commitment to the business excellence „journey”*), efektywne planowanie strategiczne, docenianie znaczenia czynnika ludzkiego poprzez wykorzystywanie narzędzi takich jak empowerment i szkolenia, ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacyjnych wsparte przez efektywną komunikację, wysoki poziom zrozumienia procesów operacyjnych i kompetencje w zakresie zarządzania nimi, pomiaru, doskonalenia, świadome unikanie żargonu organizacyjnego w celu integracji praktyk kształtowania doskonałości w różnych częściach organizacji, wzmacnianie kultury orientacji na potrzeby klienta, wykazywanie troski o zarządzanie środowiskowe i wpływ na środowisko naturalne, dbałość o rozpowszechnianie w organizacji wiedzy dotyczącej wdrożonych praktyk doskonałości.

Znaczenie praktyczne

Modele doskonałości mogą stanowić dla kadr kierowniczych źródło wiedzy na temat najnowszych osiągnięć w zarządzaniu organizacjami, a także inspirować do podjęcia trudu ich wdrażania we własnych przedsiębiorstwach. Umysławiają wysoki stopień złożoności współczesnego zarządzania i potrzebę aktywności w wielu obszarach. Modele doskonałości są nie tylko drogowskazem w procesie ciągłego doskonalenia, lecz mogą być także używane jako modele kompleksowej oceny przedsiębiorstwa. Umożliwiają przeprowadzenie audytu systemu zarządzania. Mogą inspirować kadrę do przeprowadzenia systemowej analizy uwarunkowań sukcesu. Należy w tym kontekście wspomnieć o zagrożeniu wynikającym z bezrefleksyjnego adaptowania rozwiązań sprawdzających się w innych warunkach sytuacyjnych. Dla przedsiębiorstw ocenianych wysoko w rankingach doskonałości wyniki te mogą być użyte w budowaniu wizerunku.

Źródła literaturowe

- An Overview of the EFQM Excellence Model*, EFQM Leading Excellence, Brussels 2017.
- Dahlgard-Park S.M., *Decoding the code of excellence – for achieving sustainable excellence*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2009, nr 1(1), s. 5-28.
- Olve N., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley&Sons, Hoboken, NJ 1999.

Analizy genealogiczne

(Graham Sewell, Barry Wilkinson, *Genealogical analysis*, 1992)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Analizy genealogiczne są jednym z podejść w ramach nurtu postmodernistycznego w naukach o zarządzaniu. W postmodernizmie preferuje się tworzenie teorii na drodze konstruowania mikronarracji (*modest stories*). Nie aspirują one przy tym nigdy do miana jedynych i wyłącznie uzasadnionych, są jedną z możliwości. W postmodernizmie negowana jest możliwość tworzenia uniwersalnej teorii wyjaśniającej określony fragment rzeczywistości, np. organizacyjnej, podobnie jak istnienie jednej, absolutnej prawdy na dany temat, historii, etyki etc. Tworzenie teorii jest grą językową, która ma charakter temporalny. Gra w nauce może toczyć się o ukształtowanie chwilowej, dominującej wizji określonego problemu.

Istota koncepcji, główne idee

Genealogia w naukach o zarządzaniu polega na badaniu „historii” współczesnych rozwiązań. Na przykład pewne aktualne praktyki zarządzania bywają konsekwencjami dawniejszych, nierzadko arbitralnych i przypadkowych wyborów, nie zaś wyborów intencjonalnych i racjonalnie zaplanowanych. Ujawnianie irracjonalności i przypadkowości mówi wiele o naturze współczesnych rozwiązań. Bywają one bowiem swoistymi racjonalnymi mitami – konceptami, którym wskutek powszechnego, bezrefleksyjnego powielania przypisuje się racjonalność. Genealogia skłania do refleksji na temat zasadności ich stosowania i wydatkowania środków na działania, których racjonalność może być kwestionowana. Na przykład Barbara Townley uważa, że wiele praktyk *Human Resource Management* (HRM) należy zaliczyć do grupy racjonalnych mitów. Siła HRM tkwi w kategoryzowaniu, porządkowaniu, arbitralnym przypisywaniu pewnych cech określonym podmiotom, co ułatwia kierowanie i sprawowanie praktyk związanych z władzą jednych podmiotów nad innymi. Przypisanie nam określonych cech powoduje, że akceptujemy w większym stopniu

następujące po owej kategoryzacji zabiegi HRM, gdyż bazują na powszechnych i „obiektywnych” ocenach. Wówczas „patrzemy ponad siebie”, być może niezgodnie z wyjściową oceną własną, i wierzymy, że jesteśmy na najlepszej drodze do osiągnięcia sukcesu. Według B. Townley HRM jest zestawem „dziwnych” praktyk, które akumulowały się i utrwaliły z czasem. Daje się im tym większą wiarę, im bardziej stały się szczegółowe. Mają przy tym zdolność przekształcania jednostek – ich *fizis* i *psyche* w przedmiot praktyk HRM.

Genealogia bywa także odkrywaniem myślowych ścieżek wiodących od pewnych konstruktów teoretycznych do rozwiązań występujących w praktyce różnych typów organizacji. Dobrym przykładem jest idea kontroli i nadzoru Jeremy’ego Benthama z połowy XVIII w., zwana panoptikonem. Idea cel więziennych umieszczonych wokół centralnie ulokowanej wieży, z której można obserwować dowolną celę i jej mieszkańca, znalazła później zastosowanie nie tylko w więziennictwie. Panoptikon zachęca do samodyscypliny, gdyż mieszkańcy cel, oświetlonych od strony wieży, nie wiedzą, czy są obserwowani, czy nie. Także wiele stosowanych obecnie metod kierowania bazuje na tej idei. Dokumentowanie przez pracowników działań na stanowisku pracy ułatwia kierownictwu wgląd w to, co się na nich dzieje. Sama możliwość wglądu działa na pracowników dyscyplinująco. Podobnie rzecz ma się w przypadku otwartych przestrzeni roboczych, gdzie pracownicy podlegają presji społecznej innych pracowników, czy praktyk TQC (*total quality control*), wskutek których zaangażowanie pracowników w poprawę jakości wiąże się z dzieleniem się własną wiedzą, co daje kadrze lepszy wgląd w ich pracę i w efekcie większą kontrolę. Również metody inwigilacji pracowników poprzez wgląd w systemy elektroniczne stanowią współczesną realizację idei panoptikonu.

Znaczenie praktyczne

Genealogie destabilizują i decentralizują utarte poglądy i rozwiązania. Umożliwiają odkrywanie innych sposobów myślenia i rozumienia zjawisk, które nas otaczają. Przybliżają też do zrozumienia prawdy o alternatywnych sposobach widzenia rzeczywistości, a więc do akceptacji i tolerancji. Uczą, że rozwiązania i interpretacje są czasowe i mogą się rozpowszechnić jedynie pod nieobecność innych, które pojawią się wraz z nieuniknioną zmianą, np. organizacyjną. Pokazują, że wiele rozwiązań organizacyjnych i praktyk zarządczych, które są uznawane za racjonalne, jedynie takimi się wydają. Ich bezrefleksyjna akceptacja wynika z wieloletnich nawyków posługiwania się nimi w praktyce, podczas gdy rzeczywisty powód ich wprowadzenia stał się nieistotny bądź zapomniany. Genealogie skłaniają też do refleksji na temat znaczenia uczestników organizacji. Nie jest ona również obiektywna z punktu widzenia użyteczności czy poziomu profesjonalizmu, a raczej bywa efektem skomplikowanych układów różnych narracji i praktyk, sił wpływu i interesów. Z drugiej strony, okresowo, znaczenie narracji i oddziaływania danego podmiotu rośnie.

Pod wpływem skomplikowanego zbiegu wydarzeń narracje różnych podmiotów stają się bardziej istotne niż te wcześniej zaproponowane. Genealogie subiektywizują więc także, nader często traktowane jako obiektywne, zasługi pracowników dla organizacji, ich osiągnięcia, role. Pozwalają spojrzeć bardziej realistycznie na własne miejsce na mapie organizacji. Miejsce to jest współcześnie niestabilne i czasowe.

Źródła literaturowe

- Sewell G., Wilkinson B., *Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process*, „Sociology” 1992, nr 26, s. 271-289.
- Townley B., *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*, Sage, London 1994.

Organizacja sieciowa

(Nitin Nohria, Robert G. Eccles, *Networks and organizations*, 1992)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Teoria organizacji sieciowych lokuje się w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu, a w szczególności w jego części poświęconej współpracy międzyorganizacyjnej. Jest też w widoczny sposób powiązana z zarządzaniem strategicznym, a także z ekonomicznymi teoriami przedsiębiorstwa, takimi jak teoria instytucjonalna i teoria kosztów transakcyjnych.

Istota koncepcji, główne idee

Nasilona rywalizacja konkurencyjna i wysokie bariery wejścia wielu projektów gospodarczych skłaniają przedsiębiorstwa do współpracy. Agregowanie sił ułatwia pokonywanie barier formalnoprawnych, finansowych, technicznych czy infrastrukturalnych. Kosztowna rywalizacja między poszczególnymi podmiotami bywa coraz częściej zastępowana tańszą rywalizacją między grupami współpracujących przedsiębiorstw. Przykłady takich form współdziałania znane są wśród podmiotów każdej wielkości i branży. W odróżnieniu jednak od potocznego rozumienia sieci przedsiębiorstw nie chodzi o współpracę doraźną, o formy wysoce elastyczne, lecz o współpracę bardziej trwałą i wymagającą pewnego stopnia wzajemnego dostosowania. Sieci międzyorganizacyjne to współpraca przedsiębiorstw, których zasoby w sensie materialnym i niematerialnym uzupełniają się w taki sposób, że możliwy jest do osiągnięcia efekt synergiczny. Połączone potencjały firm tworzą nowy układ, umożliwiający realizację takich strategii rynkowych, które nie byłyby dostępne, gdyby firmy zdecydowały się nadal działać w pojedynkę. Sieciowe współdziałanie oznacza dostosowanie stron do siebie. Może ono polegać na unifikacji systemów informatycznych, przyjmowaniu wspólnych systemów kontroli jakości, logistycznych etc., co przyczynia się, dzięki unikaniu dublowania rozwiązań i ich automatyzacji, do obniżki łącznych kosztów funkcjonowania. Sieciowe współdzia-

łanie jest relacją bardziej trwałą i wymagającą większego zaangażowania stron niż zwykła wymiana rynkowa. Nie istnieją formalne wymogi, aby można było dany układ współpracy przedsiębiorstw zakwalifikować jako sieć międzyorganizacyjną. Nie ma w tym względzie ograniczeń związanych z liczbą podmiotów układu, charakterem ich powiązań (kapitałowych, umownych, personalnych) czy czasem trwania współpracy bądź innymi zmiennymi. Sieci przedsiębiorstw to kombinacje różnych rozwiązań modelowych: hierarchicznych – niesymetrycznych (*star*) oraz heterarchicznych – symetrycznych (*clique*), z powiązaniem personalnymi (*social network*), umownymi (alianse, konsorcja, wymiana technologii, licencje, *franchising*), kapitałowymi (bezpośrednie inwestycje, *joint ventures*, *capital ventures*), o charakterze poziomym i pionowym (konkurencyjnych i komplementarnych), niezależnych względem siebie bądź będących jednym organizmem w sensie formalnoprawnym. W zagadnieniu sieci międzyorganizacyjnych można dostrzec pewien hierarchiczny porządek problemu. Na szczycie piramidy występują wzajemnie konkurencyjne sieci dużych, najczęściej ponadnarodowych korporacji, opisywanych jako *alliance blocks*. Przedsiębiorstwa tej grupy tworzą wokół siebie kolejne sieci współdziałania, zwane siecią biznesową (*business network*). Ich częścią składową mogą być wielostopniowe układy mniejszych przedsiębiorstw. Małe i średniej wielkości firmy mogą również funkcjonować niezależnie od gigantów rynkowych w niszach przez nie nieobsługiwanych lub stanowić dla nich alternatywę rynkową. Będą wówczas tworzyć grupy producenckie, eksportowe czy regionalne nagromadzenia firm podobnych wielkości (*industrial district*). Wszystkie kategorie firm mogą z kolei tworzyć temporalne formy współdziałania, np. konsorcja.

Szczególną formą organizacji sieciowej jest sieć międzyorganizacyjna (*inter-organizational network*, *business network*). Tworzą ją na ogół wielkie, międzynarodowe korporacje, takie jak ABB, Walmart, Sony, Ikea, Benetton, które są centralnymi podmiotami układu. Grupują one wokół siebie wiele podmiotów, reprezentujących następujące kategorie: podmioty dostawcy, podmioty odbiorcy (dystrybutorzy), podmioty niebiznesowe (instytuty badawcze, podmioty edukacyjne, regulacyjne ciała rządowe etc.), a także – co znamienne – rywali rynkowych, z którymi możliwe jest podejmowanie wspólnych inicjatyw gospodarczych. Z każdą z tych grup podejmuje się współpracę, która jest ukierunkowana na wymierne korzyści gospodarcze. Na przykład kontraktowanie dostaw u sieciowych partnerów, które jest relacją opartą na wzajemnym dostosowaniu i przejrzystości informacyjnej, ma zalety dla obu stron w postaci motywacji do podejmowania działań dostosowawczych, gdy są konieczne, i realizowania dostaw na czas. Z drugiej strony duże wolumeny wymiany handlowej, stabilność współpracy i jej długookresowy charakter kompensują nakłady na działania dostosowawcze czy przejmowanie kosztów magazynowania przez podmiot-dostawcę. W każdym sektorze organizacji sieciowej identyfikowane są więc wzajemnie korzystne rozwiązania.

Innymi szczególnymi formami organizacji sieciowych są: grupy producenckie w rolnictwie, ekosystemy w handlu grupujące przestrzennie firmy, których działalność traktowana łącznie daje kompletną odpowiedź na potrzeby rynku, jak to ma miejsce w przypadku podmiotów funkcjonujących w galeriach handlowych (usługi, handel, gastronomia, rozrywka etc.), sieci handlowe łączące niezależne podmioty (np. PSB SA), grupy eksportowe prowadzące łącznie aktywność eksportową czy też klastry firm zlokalizowane w określonym regionie (*regional districts*, *Marshallian districts*) i reprezentujące podobną branżę (klaster chemiczny, optoelektroniczny, meblarski etc.). Klastry wywierają wpływ na dalszy rozwój branż w regionie przez stymulowanie współpracy z samorządami, budowę infrastruktury czy nieformalną propagację wiedzy fachowej.

Intrygującym, znanym od wielu lat fenomenem wykazującym cechy organizacji sieciowej są także grupy biznesowe. Występują one w wielu gospodarkach wolnorynkowych i odzwierciedlają ideę współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami. Przykładami grup biznesowych są: japońskie *keiretsu*, koreańskie *chaebole*, tureckie *families* czy latynoamerykańskie i hiszpańskie *grupos*. Każdą z tych grup cechuje zarówno formalnoprawna niezależność wchodzących w jej skład przedsiębiorstw, jak i swoisty nawyk, zwyczajowe koordynowanie podejmowanych działań własnych z innymi podmiotami grupy. Do grup biznesowych mogą należeć przy tym całkowicie niezależne podmioty publiczne i pozostające w zależnościach własnościowych bądź też nie podmioty prywatne. Warto podkreślić, że grupy biznesowe są tworem odmiennym od grup kapitałowych (holdingowych), które tworzą wielostopniowe struktury powiązanych kapitałowo przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w ramach działalności operacyjnej (koncerny) lub też nie (konglomeraty). Uważa się, że grupy kapitałowe mają szczególne znaczenie w gospodarkach wschodzących, rozwijających się. Według ekonomicznych teorii przedsiębiorstw kompensują one w takiej sytuacji niedoskonałości rynku i jego instytucji. Przedsiębiorstwa grupy mogą np. w obliczu słabości systemu bankowego czy giełdy koordynować swoje działania z silnymi bankami bądź uczestniczyć w grupach z podmiotami inwestującymi w rozwijające się przedsiębiorstwa (*venture capital*). W ramach grup mogą być tworzone także wewnętrzne rynki na określone produkty czy nawet siłę roboczą. Niezwykle interesujące jest spojrzenie socjologii ekonomicznej na grupy biznesowe. Otóż dostrzega ona w tych twórcach izomorficzne (równopostaciowe) odwzorowanie istniejących struktur społecznych. Jeśli więc w określonym społeczeństwie istnieją silne zależności społeczne, przekładające się na istnienie grup nieformalnych, to także przedsiębiorstwa będą pozostawać w podobnych relacjach. Rozpatrując przykłady Japonii, Korei, Turcji czy krajów Ameryki Łacińskiej, można w istocie nabrać przeświadczenia, że argument ten ma uzasadnienie w relacjach międzyludzkich. Możliwe, że z tego właśnie powodu grupy biznesowe w Polsce nie są dobrze znanym przykładem realizowania współpracy przedsiębiorstw. Współpraca

nieformalna jest bowiem raczej słabością niż przewagą konkurencyjną naszego kraju. Jednakże nawet w rodzimej gospodarce obserwuje się formy zbliżone do grup biznesowych. Tworzone są np. wspomniane już klastry regionalne lub grupy producenckie czy eksportowe. Ich istnienie jest jednak stymulowane wsparciem publicznym, a ich charakter jest w większym stopniu formalnoprawny (np. grup producenckich). Dodatkowo w teorii grup biznesowych identyfikuje się raczej odmienne korzyści związane z funkcjonowaniem układów tego typu. Należą do nich przede wszystkim: redukcja poziomu ryzyka we współpracy między przedsiębiorstwami, wzmacnianie i stabilizowanie współpracy poprzez istnienie więzi personalnych, sprawniejsza identyfikacja okazji rynkowych, rozpowszechnianie się innowacji, dostęp do informacji, rynków, technologii. Z punktu widzenia korzyści strategicznych bycie członkiem grupy biznesowej może lokować dane przedsiębiorstwo w korzystniejszej sytuacji z uwagi na możliwość wpływania na stanowione prawo, uzyskania dostępu do wsparcia dla biznesu czy uczestnictwa w ekspansji międzynarodowej realizowanej w ramach grupy.

Znaczenie praktyczne

Zarządzanie sieciowe wymaga od kadr kierowniczych wyjścia na zewnątrz organizacji. Kieruje uwagę na umiejętności identyfikowania wspólnie korzystnych rozwiązań i ich implementacji. Akcentuje także znaczenie umiejętności negocjacyjnych, współpracy i osiągania kompromisu w sytuacjach konfliktowych bądź nie do końca jasno określonych formalnoprawnie. Idea współpracy niezależnych przedsiębiorstw może skłaniać naczelną kadrę kierowniczą do rozważenia zalet uczestnictwa w grupach formalnych i nieformalnych w sytuacji ograniczonego dostępu do pewnej klasy zasobów, materialnych, jak i niematerialnych, np. do wiedzy na temat okazji rynkowych, która jest zwykle przekazywana w relacjach nieformalnych. Sieci przedsiębiorstw mają duże znaczenie strategiczne także z uwagi na łączenie siły oddziaływania podmiotów przez działania skoordynowane, np. w obszarze współpracy z sektorem publicznym.

Źródła literaturowe

- Grandori A., Soda G., *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, nr 16(2), s. 183-214.
- Guillen M.F., *Business groups in emerging economies: A resource-based view*, „Academy of Management Journal” 2000, nr 43(3) s. 362-380.
- Khanna T., Rivkin J.W., *Estimating the performance effects of business groups in emerging markets*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 22(1) s. 45-74.
- Nohria N., Eccles R. (red.), *Networks and organizations: structure, form and action*, Harvard Business School, Boston, MA 1992.
- Phillips A., *A theory of interfirm organization*, „Quarterly Journal of Economics” 1960, nr 74, s. 602-613.

Dekonstrukcje organizacyjne

(Martin Kilduff, *Deconstructing organizations*, 1993)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Dekonstrukcje w naukach o zarządzaniu są pochodną filozofii Jacques'a Derridy. Lokują się w nurcie postmodernistycznym.

Istota koncepcji, główne idee

Dekonstrukcje, podobnie jak analizy genealogiczne, w większym stopniu niż praktyki zarządzania dotyczą samych nauk o zarządzaniu, choć zastosowania praktyczne są możliwe. W ramach nauk o zarządzaniu odnoszą się też do języka, jakim posługują się w ich ramach badacze. Kluczowym spostrzeżeniem J. Derridy dotyczącym tekstów jest to, że język zawsze pozostaje poza ścisłą kontrolą autora i może ujawniać znaczenia niezgodne z oficjalnie wyrażanym stanowiskiem. Owe znaczenia są możliwe do odczytania wówczas, gdy podmiot dekonstruujący przyjrzy się bliżej różnego typu tekstom związanym z tekstem centralnym, np. przypisom. Pojawiają się w nich synonimy lub sformułowania zdradzające inne znaczenia bądź umożliwiające odmienne interpretacje. Owe interpretacje, jak to powinno wynikać z założeń postmodernizmu, nie aspirują do miana bardziej uzasadnionych i nie negują interpretacji oficjalnej, a raczej ją decentralizują. Pokazują odmienne opcje i możliwości, przez co skłaniają do własnych reinterpretacji. Czy uzyskane w badaniach wyniki mówią dokładnie o tym, co wyczytał z nich autor, czy może zupełnie o czymś innym? Czy wyniki badania pracowników pod kątem znajomości własnych zadań i w przekroju wieku, pokazujące, że pracownicy starsi w sposób pełniejszy rozumieją pracę, świadczą o tym, że ta grupa ma większą zdolność pojmowania pracy, czy że przeciętnie dłużej obcuje z tą pracą?

Odpowiednikami przypisów w tekstach humanistycznych mogą być załączniki w dokumentacji organizacyjnej różnego typu. Można zastanawiać się, czy oficjalne stanowisko w raportach przedsiębiorstw to fasada, cel, zamierzenia, czy może

rzeczywistość. Czy komentarz do osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników to narzędzie do uzyskania określonych gratyfikacji przez kadrę kierowniczą, czy rzetelny opis sytuacji. Może jedno i drugie, a język to narzędzie ukierunkowujące czytelnika – odbiorcę. Można sądzić, że i w tym obszarze dekonstrukcja jest możliwa. Także pewne nadmierne akcenty i pominięcia w tekstach są znaczące. Mogą być sygnałem intencji. Nadmierne akcentowanie stabilnej sytuacji organizacji w zakresie materialnym lub społecznym może sugerować problemy w tym zakresie. Inna zasada dekonstrukcji głosi, że w tekstach często powraca się do wyjściowo poddawanych krytyce tez. Na przykład teksty dotyczące potrzeby humanizowania stosunków pracy i odejścia od mechanistycznego modelu organizacji pracy w konkluzjach postulują kolejne automatyzowanie, klasyfikowanie i organizowanie przez zastosowanie sformalizowanych programów. Wracają więc *de facto* do innego rodzaju dehumanizowania rzeczywistości organizacyjnej. Skompromitowane z uwagi na przerost formy nad meritum programy zarządzania (np. BSC) zastępowane są kolejnymi, np. czarnym pasem Six Sigma, które mają przynieść lepsze efekty, lecz są kolejną próbą formalizowania rzeczywistości. Samo kategoryzowanie i standaryzowanie nie przynosi jednak po raz kolejny oczekiwanych efektów. Niemożność wyjścia poza ukształtowany w umysłach kadry schemat każe powracać do podobnych rozwiązań. Być może dzieje się tak również z lęku przed niesprawdzonym lub z potrzeby porządku i standaryzowania. Dekonstrukcja pozwala zinterpretować potrzebę porządkowania jako barierę wyjścia poza schemat. Możliwe, że jest ona związana z obawą przed oceną innych wpływowych aktorów organizacji, oficjalnie ceniących konwencjonalne podejście do problemu. Sama świadomość, że odważa przedstawiania odmiennych punktów widzenia może zachęcić inne osoby do przedstawiania własnych punktów widzenia, jest wartością płynącą z dekonstrukcji. Mikronarracje w postmodernizmie nie aspirują do miana jedynych, ale jeśli będą rezonować z poglądami innych, to uzyska się pożądany efekt, a prawdopodobieństwo wpływu na rzeczywistość będzie większe.

Znaczenie praktyczne

Dekonstrukcje ujawniają alternatywne interpretacje, motywacje, poglądy. Podobnie jak genealogie, pokazują nierzadko trywialne bądź partykularne motywacje i w efekcie destabilizują oficjalne poglądy. Skłaniają do weryfikacji i ośmielają innych aktorów organizacji. Pozwalają na budowanie świadomości potrzeby zmiany. Analizy postmodernistyczne umożliwiają także identyfikację wykluczeń, na których autorzy budują „wiedzę pozytywną”. Nie podnosząc określonych kwestii, można bowiem łatwiej imputować „racjonalność” rozwiązań konwencjonalnych.

Źródła literaturowe

Kilduff M., *Deconstructing organizations*, „Academy of Management Review” 1993, nr 18(1), s. 13-31.

Zarządzanie różnorodnością

(Taylor H. Cox, *Cultural diversity in organizations*, 1993)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja zarządzania różnorodnością doskonale wpisuje się w postmodernistyczną wizję świata, w którym jedynie wielość, np. punktów widzenia, postaw, poglądów, i ich zmienność jest pewna. Dodatkowo niewskazane jest ich wartościowanie, a idee w danym momencie rezonujące społecznie szybko stają się przebrzmiałe. Z tych powodów koncepcję zarządzania różnorodnością należy lokować w nurcie postmodernistycznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Różnorodność z uwagi na pochodzenie zatrudnionych, ich ograniczenia fizyczne, orientację seksualną lub bardziej klasyczne cechy, takie jak wiek czy płeć, staje się czynnikiem niemożliwym do pominięcia w zarządzaniu organizacjami w sytuacji ich bezprecedensowego wzrostu. Zarządzanie różnorodnością przejawia się poprzez wprowadzanie w życie sformalizowanych praktyk bądź nawet systemu działań ukierunkowanych na zarządzanie różnorodnością. Dla przykładu David A. Thomas opisuje następujący zestaw praktyk różnorodności w IBM: funkcjonowanie rady różnorodności wśród kierowników wyższego szczebla, funkcjonowanie zespołów „przynależnościowych” (*affinity groups*) dla poszczególnych grup pracowników, które identyfikowały nowe sposoby przyciągania klientów i zwiększania produktywności pracowników, ukierunkowane praktyki rozwoju przywództwa, których zadaniem była dywersyfikacja ścieżek przywództwa z uwagi na różnorodność w przyszłości, obowiązkowe szkolenia w zakresie różnorodności dla wszystkich menedżerów, ukierunkowane działania marketingowe i kontakty ze społecznościami. Do znanych przykładów korzystania z różnorodności należy zatrudnianie przez niektóre banki na stanowiskach związanych z obsługą klientów pracowników reprezentujących

mniejszości etniczne, co miało przyciągać nowe grupy klientów. Stwierdzono jednocześnie, że nie mieli oni perspektyw na awans. Przykład ten pokazuje, że zarządzanie różnorodnością może mieć charakter jedynie instrumentalny. Taką jego wersję można lokować między pozornym wdrażaniem zarządzania różnorodnością a wdrażaniem wynikającym z akceptacji różnorodności i ukierunkowanym na czerpanie z niej. Pozorne wdrażanie zarządzania różnorodnością sprowadza się do deklaracji w tym względzie, w tym deklaracji formalnych, a więc zapisanych w dokumentach, które nie mają pokrycia w rzeczywistości organizacyjnej. Taylor Cox prezentując swój model organizacji wielokulturowej, podkreśla, że w jego ramach powinno się znaleźć miejsce dla wykorzystania całościowego potencjału tożsamościowego, nie zaś wymagania od zatrudnionych tłumienia istotnych składowych odmienności w celu asymilacji z dominującą kulturą organizacyjną. Najczęściej podkreślanym i najbardziej oczywistym aspektem zarządzania różnorodnością jest zachęcanie pracowników do wykorzystywania całego swojego potencjału wynikającego z odmienności cech demograficznych w celu poszukiwania twórczych rozwiązań. Większy zasób wiedzy i doświadczenia generowany przez różnorodność przynosi korzyści organizacji poprzez zwiększanie puli wyborów dotyczących zarządzania problemami i możliwościami. Rezultatem będzie udoskonalony zestaw produktów i procesów realizacji zadań. Ellen Ernst Kossek i Shaun Pichler wyodrębniają trzy typy praktyk zarządzania różnorodnością, które w największym stopniu przyczyniają się do zbudowania efektywnego systemu zarządzania różnorodnością. Należą do nich:

- 1) promowanie organizacyjnej sprawiedliwości i integracji,
- 2) ograniczanie dyskryminacji,
- 3) poprawa konkurencyjności finansowej (w odniesieniu do mniejszości).

Warto zaznaczyć, że w USA funkcjonuje agencja rządowa Equal Employment Opportunity Commission oraz prawo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność i inne. EEOC wyraża zasadę, że wszyscy ludzie powinni mieć te same możliwości w miejscu pracy i nie powinni być traktowani niesprawiedliwie ze względu na swoją płć, rasę czy wyznawaną religię.

Znaczenie praktyczne

Idea różnorodności uczy szacunku dla odmienności i przyczynia się do kształtowania dojrzałych postaw, które cechuje dystans, ostrożne wartościowanie, równowaga i poszanowanie integralności innych. Z tego względu powinna stać się podstawą programów doskonalenia kadr kierowniczych. Przyjęta postawa akceptacji różnorodności poszerza spojrzenie, otwiera nowe perspektywy, umożliwia porozumienie i współpracę na poziomie globalnym. Jest bazą współczesnego myślenia o świecie i jednym z filarów otwartego społeczeństwa. Prócz tego poszanowanie różnorodności minimalizuje ryzyko prawne związane z naruszaniem godności innych osób.

Źródła literaturowe

- Cox T. Jr., *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practices*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA 1993.
- Kossek E.E., Pichler S., *EEO and the management of diversity*, w: P. Boxell, J. Purcell, P. M. Wright (red.), *Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 251-272.
- Thomas D.A., *Diversity as strategy*, „Harvard Business Review” 2004, nr 82(9), s. 98-108.

Organizacja fraktalna

(Hans Jürgen Warnecke, *Das Fraktale Unternehmen*, 1993)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Idea organizacji fraktalnej powstała jako próba odniesienia składowych teorii chaosu i złożonych systemów adaptacyjnych (CAS – *complex adaptive systems*) do świata organizacji biznesowych. Charakteryzuje ją jednak podejście narzędziowe i praktyczne. Innymi słowy, poszukuje się cech systemów typu CAS, które mogą mieć praktyczne zastosowanie. Z tego względu należy tę koncepcję wiązać z nurtem funkcjonalistycznym w zarządzaniu. Efektem odniesienia teorii chaosu do zarządzania ma być bowiem bardziej efektywna organizacja, lepiej dostosowana do złożonego, dynamicznego otoczenia.

Istota koncepcji, główne idee

Organizacja fraktalna stanowi próbę odniesienia idei samopodobnych obiektów, jakim są fraktale, do świata organizacji. Kluczową ich cechą jest podobieństwo obiektów wchodzących w skład fraktali. W teorii zarządzania nazwano je mikrofraktalami. Mogą nimi być komórki organizacyjne lub całe przedsiębiorstwa, wchodzące np. w skład grupy kapitałowej. Owe mikrofraktale wykazują cechę podobieństwa, gdyż funkcjonują na podstawie tego samego zestawu reguł podstawowych, zasad ich uczestnictwa w większym systemie. W grupie kapitałowej może to być zasada rozliczania osiągniętych wyników, nie zaś kontrolowania działalności operacyjnej. O spójności organizacji może też decydować znana wszystkim uczestnikom wizja ukierunkowująca aktywność. Samopodobieństwo mikrofraktali wyraża się też w tym, że w ich ramach obowiązuje zasada samoorganizacji i samoopptymalizacji. Wiele decyzji operacyjnych, np. w kwestii doboru sposobów działania, dostawców, kooperantów, jest podejmowanych wewnątrz każdej jednostki organizacyjnej. Także procesy dostosowawcze nie są koordynowane zewnętrznie, przez centralny podmiot zarządzający, lecz wewnętrznie, pod wpływem wzajemnych uzgodnień lub oczy-

wistych potrzeb. Organizacja fraktalna jest w swych założeniach przeciwieństwem klasycznej organizacji, która działa na zasadzie centralnej kontroli i koordynacji każdego z podmiotów. Ma charakter systemu wyłaniającego się. „Stawanie się” organizacji fraktalnej polega na wyłanianiu się wzorca organizacji z działań poszczególnych jej składowych zamiast mechanizmu przeciwnego – dostosowywania struktury organizacji i sposobu jej działania do istniejącego, odgórnie określonego i realizowanego planu. Dopuszcza się też istnienie fraktali pełniących funkcję generalnego koordynatora. W organizacji fraktalnej przeważa jednak inicjowanie realizacji celów autonomicznie obranych przez mikrofraktale. Można wyobrazić sobie funkcjonowanie według takich zasad części organizacji, np. badawczych, gdzie odgórne określanie ich celów i sposobów działania jest wręcz szkodliwe, a inicjatywę przejawiają najbardziej kompetentni uczestnicy organizacji. Kiedy istnieje merytoryczna potrzeba powstawania nowych jednostek z odrębną specjalizacją, mogą być one powołane na podstawie podobnych reguł. Dobudowanie kolejnego mikrofraktala nie zmienia modułowej natury całości. Informacja jest ważną składową idei organizacji fraktalnej. Na wszystkich jej poziomach obowiązuje zasada dzielenia się informacjami, tak aby móc podejmować decyzje w odpowiedzi na zmieniające się warunki zewnętrzne, a także informacje napływające z innych autonomicznych jednostek wewnętrznych. Cecha ta powoduje, że proces samoopptymalizacji i dostosowania ma charakter ciągły oraz że prawdopodobieństwo petryfikacji sposobu działania i struktur jest minimalizowane. Wiąże się z tym cecha witalności organizacji fraktalnej. Można również sądzić, że istotnym wymogiem funkcjonowania organizacji fraktalnej jest pierwotna zbieżność interesów, postaw, celów uczestników tego rodzaju organizacji. W takich warunkach ogólnie nakreślona wizja organizacji, uzupełniona przez bardziej konkretne reguły biurokratyczne (np. zasady rozliczania projektów), jest wystarczająca, aby organizacja rozwijała się pod wpływem swoich sił wewnętrznych i mogła przynosić oczekiwane efekty. Ich źródłem jest, jak można sądzić, nieskrępowana pasja działania przez dobrze dobranych jej uczestników.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja organizacji fraktalnej może być szczególnie użyteczna dla organizacji badawczych i tych, których produktem jest wiedza, informacja czy jakakolwiek wartość niematerialna (np. idea). Stanowi kolejny etap uwalniania pracowników ze swoistych więzi formalnych, które w istocie nierzadko krępują początkową pasję i energię zatrudnionych.

Źródła literaturowe

Warnecke H.J., *Revolution der Unternehmenskultur – Das Fraktale Unternehmen*, Springer, Heidelberg 1993.

Teoria aktora-sieci

John Law, *Actor-Network Theory, Organizing modernity*, 1994)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Teoria aktora-sieci (ANT) ma źródła w semiotyce, strukturalizmie, fenomenologii i etnometodologii. Uważa się ją za kolejny krok (w stosunku do postmodernizmu) w procesie uwalniania się od pozytywistycznej wizji nauki, która ma być zwięziona, spójna, stabilna i weryfikowalna teorią. Koncepcja podkreśla rolę sieci konstruowanej na bieżąco przez różnych jej uczestników (aktorów), którzy realizują swoje scenariusze. Energia wkładana w ich realizację skutkuje efektami, które z uwagi na złożoność są wysoce niepewne. Teorię lokuje się jako postpostmodernistyczną.

Istota koncepcji, główne idee

Teoria aktora-sieci jest zaprzeczeniem modernistycznych, przejrzystych teorii posługujących się klarownymi pojęciami i budującymi jasny obraz zależności między opisywanymi zjawiskami. Stanowi raczej szkic nowego podejścia do poznania rzeczywistości społecznej zbudowany na przeświadczeniu, że nie istnieje jeden porządek społeczny, tylko procesy porządkowania oraz że te procesy mają charakter pluralistyczny i niekompletny. Poznanie domniemanego jednego porządku społecznego jest więc nieosiągalne. Jest pewnego rodzaju „koszmarem współczesności”. Z tego powodu budując teorię, należy bronić się przed uproszczeniami i podejrzanie przejrzystymi ideami, które mają rzekomo być dobrym przewodnikiem po skomplikowanym świecie. Proste teorie zawodzą, gdyż w obliczu wielości zmiennych, podmiotów, motywacji, procesów, scenariuszy determinujących obserwowany stan rzeczy każda identyfikowalna zależność jest słaba, nie wyróżnia się, a więc nie ma samodzielnie mocy sterowania rzeczywistością, mocy wpływu. Być może powinno to stanowić ostrzeżenie także dla zarządzających organizacjami. Jeśli proste systemy nie są odpowiedzią, to pozostaje odwieczne oddziaływanie wykorzystujące zależność ekonomiczną lub odwołanie się do tradycyjnych zasad, np. tych podkreślających

znaczenie solidnej pracy i uczciwości. Manipulowanie z wykorzystaniem sprytnych (*agile*), prostych systemów i pozorowanie humanizowania mogą zawodzić w czasach chaosu i wielości. W ramach teorii aktora-sieci postuluje się odejście od wielkich narracji, przejrzyste uporządkowane czasoprzestrzenie, do mikronarracji, formujących pewien wzór, układ (*pattern*) bez chronologii. Unikanie narzucania interpretacji pozwala na indywidualne doświadczanie faktów, podejście i wnioskowanie. Sieć jest w ramach tej postpostmodernistycznej koncepcji w większym stopniu procesem osiągania określonych stanów niż stabilną relacją. Ma w niej miejsce centralizowanie (stawanie się istotnymi) i decentralizowanie pewnych idei i rozwiązań, ruch, oscylacja i stawanie się. Z ideą sieci są związane takie pojęcia jak: nomadyzm, deterioracja, kłącza (*rhizomes*). Naturę sieci ma rzeczywistość społeczna. Aktorzy sieci realizują pewne scenariusze (*scripts*), ale pozostają też pod wpływem ideologii, istniejących struktur, zależności etc. Na obiektywne ograniczenia nakłada się pewna dowolność i performatywność. John Law opisuje pewnego rodzaju mniejszy układ społeczny, jakim było w trakcie jego obserwacji terenowej, etnografii organizacyjnej Daresbury Laboratory – ważny brytyjski ośrodek badań nad promieniowaniem jądrowym. Pokazuje, jak ideologia thatcheryzmu i ideologia przedsiębiorstwa wpływają na życie pracowników laboratorium. Usiłują oni wykorzystywać je do własnych metod zdobywania środków, aby uzyskać wsparcie dla własnych działań i realizacji swoich celów. Z kolei Charis Cussins ukazuje proces „tworzenia rodziny” determinowany technologią *in vitro* w kulturowym kontekście LGBT. Wykorzystano tutaj koncepcję ontologicznej choreografii blisko związaną z teorią aktora-sieci.

Znaczenie praktyczne

Teoria nie wydaje się ukierunkowana na osiągnięcie celów praktycznych, jednak zwracając uwagę na naturę sieci, w których różne typy aktorów realizują własne scenariusze, skłania do refleksji na temat wpływu, jaki wywierają one na zachowania i decyzje podmiotu (członka organizacji, samej organizacji). Świadomość funkcjonowania jako składowa scenariusza innych podmiotów, także tych o naturze technicznej czy pewnych konkretnych podsystemów społecznych politycznych, prawnych, może być inspiracją do radykalnych zmian scenariuszy własnych. Ponadto teoria aktora-sieci jest eksperymentem poznawczym, który może pomagać spojrzeć z innej perspektywy na przyjmowane za obiektywne stany i rozwiązania.

Źródła literaturowe

- Calas M., Smircich L., *Past Postmodernism?*, w: H.R. Tosi (red.), *Theories of Organization*, Sage, London 2009.
- Law J., *Organizing modernity*, Blackwell, Oxford 1994.

Ustanawianie i nadawanie sensu

(Karl Weick, *Sensemaking in organizations*, 1995)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Idea ustanawiania i nadawania sensu Karla Weicka lokuje się w nurcie interpretacyjno-symbolicznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Bazą idei K. Weicka jest postawa filozoficzna dotycząca natury rzeczywistości. W klasycznym ujęciu rzeczywistość jest obiektywna w sensie swojej niezależności od danego podmiotu. Podmiot ten (np. uczestnik organizacji) może ją natomiast różnymi dostępnymi metodami badać i poznawać jej obiektywną naturę. Zasadniczo odmienna jest postawa, zgodnie z którą nie istnieje jedna, obiektywna rzeczywistość, bowiem temu samemu zestawowi sygnałów, zdarzeń czy impulsów można nadawać różne znaczenia i sensory. Rzeczywistość, w tym organizacyjna, jest więc społeczną konstrukcją, interpretacją. Idea K. Weicka ukierunkowana jest jednak na badanie bardziej wymiernych konstrukcji społecznych, a mianowicie na badanie organizacji, a szczególnie procesów jej tworzenia. Organizacja jest stwarzanym przez interpretatorów rzeczywistości otoczeniem, otoczeniem bliższym, bezpośrednim, które jest odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia dalszego. Proces stwarzania organizacji jest *de facto* interpretowaniem rzeczywistości, odpowiedzią na rzeczywistość taką, jaką postrzegamy. Organizacja z kolei, zwrotnie, ukierunkowuje strumień informacji płynące z zewnątrz, sprzyja współdziałaniu pewnych podmiotów z innymi bądź blokuje współpracę, przez co nadaje rzeczywistości nowy sens. Organizacje są więc realnymi fenomenami stanowiącymi odpowiedź na postrzeganą rzeczywistość i tworam, które tę rzeczywistość ponownie stwarzają poprzez swoje cechy i ograniczenia, poprzez ukierunkowywanie sposobów działania i wymianę informacji. Rzeczywistość jest więc tworem społecznym w niematerialnym sensie interpretacyjnym, a także o wiele bardziej namacalnym – w sensie stwarzania or-

organizacji jako odpowiedzi na postrzeganą rzeczywistość. Organizacje cechują się także redukowaniem różnorodności. Raz stworzona organizacja stanowi wyraz określonego punktu widzenia świata. Jest bardziej mechanistyczna lub organiczna, bazująca w większym stopniu na wspólnocie wartości bądź na skalkulowanym zaangażowaniu, z akcentem na zdobywanie lub obronę, z poszanowaniem tradycji albo wychodzeniem naprzód. Takie organizacje przyciągają innych uczestników, co dodatkowo wzmacnia określone postrzeganie otoczenia i świata. Proces stwarzania otoczenia organizacyjnego jest więc procesem ciągłym. Czasami podlega on jednak radykalnym zmianom co do kierunku, np. wskutek zmiany naczelnego kierownictwa, bądź gwałtownym zmianom na rynku, które wymagają interpretacji (co owe zmiany oznaczają dla organizacji) i odpowiedzi. Dochodzimy tutaj do istotnego pytania: kto w największym stopniu ową rzeczywistość stwarza? Otóż według teorii K. Weicka organizacje powołane są do tego, aby poprzez dialog wewnętrzny wyklarować pewien obraz rzeczywistości. Podobnie jak w szerszym rozumieniu, bardziej ogólnym, rzeczywistość jest stwarzana przez ludzi, a w węższym, bardziej konkretnym, otoczenie w formie organizacji jest stwarzane przez uczestników organizacji, tak również w szerszym znaczeniu organizacja stanowi interpretację i redukcję rzeczywistości przez jej uczestników, w węższym zaś – organizacja jest stwarzana głównie w odpowiedzi na postrzeganie rzeczywistości przez pryzmat jej naczelnego kierownictwa. Teoria K. Weicka rodzi ważne implikacje praktyczne – wybór właściciela bądź założyciela podmiotu zarządzającego organizacją (naczelnej kadry kierowniczej) wpływa istotnie sposób na postrzeganie szerszego otoczenia organizacji, a to znajduje wyraz w formalnym kształcie i działaniu organizacji, w określonych przez nią, a następnie realizowanych opcjach działania lub bierności i apatii. To głównie naczelna kadra zarządzająca ustanawia, tworzy rzeczywistość, a pracownicy za nią podążają bądź odchodzą z organizacji. Filozofia wyznawana przez naczelne kierownictwo jest więc dla organizacji kluczowa. Istotne jest także to, czy uczestnicy organizacji są gotowi podążać za wizją świata proponowaną przez naczelne kierownictwo, czy też tę wizję kontestują, czy mamy do czynienia z realnym przywództwem, czy z kierownictwem formalnym.

W teorii K. Weicka ustanawianie (*enactment*) oznacza powoływanie do istnienia struktur wskutek działania. Wyjściowe jest samo działanie, za którym podąża organizacja, struktura i rodzi się szersze rozumienie znaczenia własnego działania. Owe powołane struktury zwrótnie warunkują sposób funkcjonowania i zakres realizowanych działań. Samo ustanawianie jest drugim etapem cyklu składającego się z czterech etapów:

1) ekologicznej zmiany (*ecological change*), która dostarcza surowego materiału wyjściowego w postaci sumy informacji, jaka znalazła się w organizacji dzięki jej aktorom; owi aktorzy wnoszą swój wkład w pulę surowych informacji, który jest uwarunkowany ich doświadczeniami, wiedzą, cechami, procesem socjalizacji etc.,

2) ustanawiania (*enactment*), czyli przetwarzania owej puli informacji i ustanawiania na jej bazie i w toku działania znaczeń, głównie w postaci organizacji,

3) selekcji (*selection*), która stanowi interpretowanie nowych zdarzeń przez pryzmat ustanowionej rzeczywistości organizacyjnej bądź inaczej – zwrotny wpływ ustanowionej rzeczywistości na pojawiające się w toku działania nowe sygnały; selekcja pomaga „wybrnąć” z nowych sytuacji, jest drogowskazem, który pozwala odnaleźć się w nowych sytuacjach poprzez ich zrozumienie dzięki ustanowionym wcześniej wzorcom postrzegania rzeczywistości, pomaga ograniczać strach i niepewność,

4) retencji (*retention*), która oznacza zachowywanie, utrwalanie wzorców, które sprawdziły się w procesie redukcji złożoności informacyjnej otoczenia i jego niejasności.

Elementy cyklu są ze sobą w praktyce luźno powiązane i interferują w ramach różnych strumieni działań i różnych podsystemów organizacji, co zostało określone jako systemy luźno powiązane (*loosely coupled systems*). Ważne jest, że owo luźne powiązanie ułatwia organizacjom elastyczność w działaniu. W różnych sferach organizacji tym samym zdarzeniom nadaje się nieco odmienny sens.

W odróżnieniu od ustanawiania rzeczywistości nadawanie sensu (*sensemaking*) to proces, w którym członkowie organizacji nadają sens swoim zbiorowym doświadczeniom. Proces ten polega na interpretowaniu wydarzeń, które pomagają porządkować otaczający świat. Nadawanie sensu pozwala na:

1) budowanie tożsamości (własnej, ale także związanej z byciem uczestnikiem organizacji),

2) retrospekcję, rozumianą jako interpretowanie i rozumienie zdarzeń przeszłych,

3) aktywność społeczną dzięki współuczestniczeniu w kształtowaniu środowiska działania,

4) bieżące reagowanie na nowe sytuacje,

5) budowanie struktur poznawczych umożliwiających selekcjonowanie informacji, ich filtrowanie, przypisywanie im znaczenia,

6) działanie w sytuacjach niepewności przez preferowanie ocen bazujących na prawdopodobieństwie, a nie pewności.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja pozwala kadrze kierowniczej i badaczom na interpretowanie zastanych rozwiązań organizacyjnych z perspektywy racjonalności społecznej, a nie wyłącznie racjonalności rzeczowo-ekonomicznej. W warunkach niepewności optyka i interpretacja są narzędziami ustanawiania takiej organizacji, jaką są w stanie zaakceptować jej uczestnicy. Świadomość tego ułatwia tolerowanie rozwiązań i interpretacji

obarczonych pewnymi wadami oraz budowanie organizacji bardziej różnorodnej i tolerancyjnej. Może to stanowić inną drogę do osiągnięcia wyjątkowości organizacji – nie wskutek kompulsywnego korygowania na podstawie zasady racjonalności rzeczowej, być może zupełnie niedostosowanej do sytuacji społecznej, lecz wskutek budowania korzystnych psychologicznie warunków pracy. Tworzenie struktur jako pochodna działania, selekcjonowanie struktur odpowiadających jednostkom i sytuacji oraz formowanie swoistej ideologii organizacyjnej mogą się jawić jako narzędzia ochrony uczestników organizacji, a nawet przetrwania.

Źródła literaturowe

Weick K., *Sensemaking in organisations*, Sage, Thousand Oaks – London – New Delhi 1995.

Zintegrowany model zaufania organizacyjnego

(Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman,
An integrative model of organizational trust, 1995)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zaufanie dość długo nie lokowało się w polu zainteresowania badaczy nauk o zarządzaniu. Było ono bowiem kojarzone z relacjami innymi niż transakcje, które dominują w organizacjach i w relacjach zawodowych. Wprawdzie w psychologii omawiano jego znaczenie już w latach 50. (Morton Deutsch), ale w naukach o zarządzaniu aż do lat 90. pojawiało się sporadycznie. Koncepcja wykazuje najsilniejsze związki z nurtem socjopsychologicznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Na gruncie nauk o zarządzaniu zaufanie zostało zdefiniowane jako gotowość strony do bycia podatnym na działanie innej strony bazujące na oczekiwaniu, że druga strona wykona określone działanie ważne dla osoby obdarzającej ją zaufaniem, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania tej drugiej strony. Uważa się, że zaufanie nie ma natury dychotomicznej, a raczej ciągłą, dzięki czemu można lokować je na kontinuum od całkowitej niepodatności na działanie innej strony do wysokiej podatności. Czynniki warunkujące pojawienie się zaufania można podzielić na trzy grupy: związane z podmiotem obdarzającym inną stronę zaufaniem, związane z podmiotem obdarzanym zaufaniem oraz związane z kontekstem sytuacyjnym relacji. W naukach o zarządzaniu stworzono skalę do badania skłonności do obdarzania zaufaniem (*propensity to trust*). W naukach o zarządzaniu podmioty, które są rozpatrywane z uwagi na występowanie bądź brak zaufania, to nie tylko osoby, lecz także grupy w organizacjach, zespoły i całe organizacje. Zmienność (wariancję) stopnia zaufania między różnymi podmiotami wyjaśniają cechy podmiotu obdarzanego zaufaniem. Należą do nich:

- 1) potencjał, zdolność (*ability*),

- 2) skłonność, życzliwość (*benevolence*),
- 3) uczciwość (*integrity*).

Zdolność odnosi się do oceny możliwości wykonania przez osobę obdarzaną zaufaniem określonego działania, uzyskania określonego efektu ważnego dla podmiotu obdarzającego zaufaniem. Jest ona silnie uwarunkowana sytuacyjnie i podczas gdy w jednej sytuacji może być w odniesieniu do tego samego podmiotu oceniana bardzo pozytywnie, w innej może być barierą zaufania. Skłonność odnosi się do oceny chęci działania na rzecz podmiotu obdarzającego zaufaniem. Oznacza wiarę w to, że działanie na rzecz obdarzającego zaufaniem jest ważne z powodu relacji, jaka łączy obydwie podmioty. Uczciwość oznacza z kolei akceptację przez podmiot obdarzający zaufaniem pewnych wartości, których nośnikiem jest podmiot obdarzany zaufaniem. Nie wystarczy przy tym, że podmiot obdarzany zaufaniem twierdzi, iż kieruje się określonym zbiorem wartości. Decyduje praktyka, gdyż rozbieżność między wartościami wyznawanymi przez stronę a obserwowanym działaniem zmniejsza postrzeganą rzetelność obdarzanego zaufaniem, a tym samym uczciwość, która jest zgodnością wartości z czynami. Zmiana sytuacji, np. w zakresie uprawnień decyzyjnych w kwestiach przyznawania określonych gratyfikacji, jakie ma przełożony danego pracownika, spowoduje, że mimo stałości jego nastawienia do podwładnych czy zachowań ocena wszystkich trzech uwarunkowań zaufania może się zmienić, a więc i zaufanie do przełożonego może być mniejsze. Pracownik oceni bowiem negatywnie zarówno zdolność kierownika do uzyskania efektu, jego skłonność do działania, jak i zgodność efektów z deklarowanymi wartościami po nieuzyskaniu oczekiwanych gratyfikacji. To samo może mieć miejsce w przypadku relacji międzyorganizacyjnych, np. w sytuacji, gdy organizacja – partner podejmuje współpracę z większym kooperantem i na niego kieruje znaczną część potencjału swojego działania. Obniża się wówczas ocena potencjału, skłonności do działania i zapewne także uczciwości w sytuacji przekładania terminów z powodu obciążenia realizacją zadań. Zaufanie organizacyjne jest więc silnie uwarunkowane sytuacyjnie.

Zaufanie zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania się podmiotu obdarzającego zaufaniem w obarczoną ryzykiem relację z podmiotem, któremu się ufa. Ryzyko to może wynikać z niepewności dotyczącej oczekiwanych wyników relacji czy też z istnienia pewnego prawdopodobieństwa utraty zaangażowanych zasobów. Zaufanie powinno być odróżniane od współpracy, gdyż współpraca może zostać nawiązana mimo braku zaufania, np. na podstawie zabezpieczeń prawnych. Zaufanie jest uznawane za istotny warunek zaangażowania się w relacje biznesowe, których wyników nie da się w pełni przewidzieć, np. w *joint-venture*, bądź układy współdziałania sieciowego. Bywa też bazą przekazywania wrażliwych, poufnych informacji, które mogą mieć duże znaczenie biznesowe.

Znaczenie praktyczne

Zintegrowany model zaufania organizacyjnego pozwala kadrze kierowniczej nie tylko na rozpoznanie uwarunkowań zaufania w relacjach z podwładnymi, lecz na ich aktywne, świadome kształtowanie. Ułatwia także kształtowanie zaufania w relacjach z innymi podmiotami (przedsiębiorstwami), które może dawać uprzywilejowaną pozycję we współpracy. Koncepcja uświadamia różnice między zaufaniem a współpracą, a także jednoznacznie charakteryzuje zaufanie jako zmienną ciągłą, możliwą do opisanego na kontinuum od całkowitego braku zaufania do zaufania pełnego. Uzmysławia także fakt, że utrata zaufania może wynikać ze zmiany czynników sytuacyjnych i nie być pochodną działań bądź nastawienia jednostki.

Źródła literaturowe

Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 709-734.

Praktyki wysokiej produktywności

(Mark A. Huselid, *High-performance work systems, high-commitment practices, high-involvement work practices*, 1995)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

W eklektycznej koncepcji, jaką są praktyki wysokiej produktywności, widoczne są zarówno wpływy szkoły stosunków współdziałania, jak i idei wypracowanych w ramach późniejszego nurtu socjopsychologicznego w naukach o zarządzaniu. Ponadto koncepcję tę cechuje narzędziowy charakter i odniesienia do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, co pozwala lokować ją zarówno w nurcie socjopsychologicznym, jak i w nurcie praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Zgodnie z trzema przytoczonymi w tytule alternatywnymi nazwami koncepcji, odnosi się ona do zasad budowy systemów zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanych na podnoszenie poziomu produktywności, kompetencji, zaangażowania i motywacji. Jest to koncepcja eklektyczna w tym sensie, że promuje wykorzystanie wybranych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, łącząc je w jeden system. Do praktyk wykorzystywanych w ramach systemów HPWS (*high-performance work systems*) należą przede wszystkim: sformalizowane, obligatoryjne działania w zakresie informowania zatrudnionych (dzielenia się informacją), programy jakości życia pracowników i równowagi między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance*), plany podziału zysków (w sytuacji wygenerowania ponadplanowych zysków przez pracowników w ramach podjętych inicjatyw), programy dokształcania i doskonalenia zawodowego, programy wynagradzania na podstawie uzyskiwanych wyników, sformalizowane procedury składania i rozpatrywania skarg przez pracowników. Łączne oddziaływanie wymienionych praktyk zarządzania kadrami w ramach systemów HPWS jest na tyle ważne, że stwierdza się istotne różnice produktywności na poziomie indywidualnym i całej organizacji między przedsiębiorstwami stosującymi

je kompleksowo i konsekwentnie a tymi, które ich nie stosują. O systemach HPWS można mówić wyłącznie wówczas, gdy stosowane są różne praktyki *Human Resource Management* (HRM) jednocześnie, które odpowiadają na różne wymagania stawiane współczesnym systemom HRM (dostarczanie pracownikom wartościowych informacji, podmiotowe traktowanie, rozwój zawodowy, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu etc.). Tworzona jest wówczas unikatowa wiązka narzędzi, która może generować wyróżniającą się na tle konkurencji produktywność. Dobór narzędzi w ramach HPWS może być konsekwencją dostosowania poziomego bądź pionowego (*vertical versus horizontal fit*). Dostosowanie pionowe zakłada dobór takich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, który jest konsekwencją przyjętej strategii HR. Dostosowanie poziome odnosi się z kolei do synergicznego oddziaływania wielu różnych narzędzi HRM. Ten typ dostosowania jest więc ukierunkowany na poszukiwanie synergicznego efektu oddziaływania różnych praktyk HRM i unikania praktyk, które tworzą synergię negatywną. Takie oddziaływanie może powodować w szczególności stosowanie różnych zestawów praktyk HRM w odniesieniu do różnych grup pracowników. Pozbawienie jednej z grup określonej składowej, np. wynagradzania za efekty, podczas gdy stosuje się je w innych grupach, może powodować silną demotywowację, szczególnie kiedy brakuje obiektywnego czy racjonalnego uzasadnienia takiej decyzji. W ramach HPWS podejmuje się też temat zarządzania talentami (*talent management*). Odnoszone jest ono do pracowników o wysokim poziomie oceny składowych kapitału ludzkiego (wiedza, umiejętności, zdolności). W przypadku zarządzania talentami formułowane są zalecenia większej koncentracji na pracownikach wiedzy, zagwarantowania tej grupie większej autonomii, stosowania zespołowych form organizacji pracy i zaawansowanych systemów podnoszenia kwalifikacji opartych na najnowszych technologiach. Systemy HPWS mogą przyczyniać się także do rozwoju pracowników i pomagać w ich kwalifikowaniu do grupy osób o wysokim poziomie kapitału ludzkiego. W tym sensie HPWS może stanowić punkt wyjścia, a następnie system współdziałający z zarządzaniem talentami.

Znaczenie praktyczne

Idea praktyk wysokiej produktywności wskazuje na zasadność jednoczesnego stosowania różnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odpowiedzi na różne obszary problemowe. Ustalenie potrzeb w zakresie objęcia sformalizowanymi procedurami różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi może więc być punktem wyjścia do zaproponowania praktyk, które stworzą w trakcie ich stosowania unikatową kombinację. Właściwie skonfigurowana kombinacja praktyk może powodować wzrost produktywności na poziomie indywidualnym, a w efekcie także na poziomie całości organizacji. HPWS wskazuje też na to, że

niektóre praktyki w zestawieniu ze sobą mogą generować negatywną synergię, co bywa rzadko dostrzegane w ramach innych podejść. Koncepcja kieruje więc również uwagę kadr menedżerskich na problem wzajemnego oddziaływania różnych stosowanych w organizacji praktyk HRM.

Źródła literaturowe

- Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 1995, nr 38, s. 635-673.
- MacDuffie J.P., *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, „Industrial and Labor Relations Review”, 1995, nr 48, s. 197-221.

Zarządzanie przez wartości

(Kenneth Blanchard, Michael O'Connor, *Managing by Values*, 1997)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie przez wartości (MBV) można traktować powierzchownie, jako narzędzie budowania wizerunku, wówczas należałoby tę koncepcję lokować w nurcie funkcjonalistycznym w zarządzaniu. Jednak pełna jej realizacja oznacza przeświadczenie, że wartości niematerialne i zgodne z nimi działania tworzą odmienną rzeczywistość organizacyjną. Kiedy zestaw wartości uświadomionych i skodyfikowanych powstaje jako interpretacja wartości dotychczas obecnych w codziennym działaniu, lecz słabo uświadamianych, realizowanych intuicyjnie, wówczas możemy mówić o interpretatywno-symbolicznej naturze zarządzania przez wartości.

Istota koncepcji, główne idee

Zarządzanie przez wartości jest zestawem wzajemnie powiązanych czynności kierowniczych, podejmowanych dla zapewnienia akceptacji ważnych organizacyjnych wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Akceptacja wartości organizacyjnych wewnątrz dotyczy kadry kierowniczej i pracowników, na zewnątrz zaś – otoczenia rynkowego, kooperantów, potencjalnych pracowników etc. Przykładem takich czynności może być podejmowanie decyzji w sprawie realizowanych celów i sposobów ich osiągnięcia, z uwzględnieniem kluczowych wartości organizacyjnych bądź też ich stosowanie w codziennej praktyce przez akcentowanie np. wzajemnego szacunku i integralności fizycznej i psychicznej. Do podmiotów z otoczenia organizacji kierowane są głównie wartości w formie nadającej się do przekazu, a więc w postaci zwerbalizowanej, możliwej do umieszczenia w oficjalnych dokumentach, folderach, komunikatach medialnych. Czasami też owe wartości są obecne w relacjach np. z klientami, kiedy działa się na podstawie solidności, troski o obopólne korzyści czy profesjonalizmu. Tak postrzegane zarządzanie przez wartości może

mieć charakter utylitarny i przyczyniać się do zbudowania dobrego wizerunku w otoczeniu rynkowym i zaangażowania w pracę wewnątrz organizacji. MBV bywa też rozumiane jako narzędzie osiągnięcia sukcesu finansowego i rynkowego, ściśle powiązanego z tworzeniem silnej, sprzyjającej efektywności kultury organizacyjnej. Charles O'Reilly i Jennifer Chatman definiują MBV jako umiejętność rozpoznania strategicznie istotnych wartości i norm, w przeciwieństwie do nieistotnych wartości i norm, a także promowanie porozumienia, w przeciwieństwie do nieustannego konfliktu między członkami organizacji. W najprostszym ujęciu można MBV rozumieć jako ideę celowego wykorzystywania wartości organizacji do kształtowania sposobu działania na każdym jej poziomie.

Wartości są pewnymi ukrytymi konstrukcjami (*latent constructs*), które odnoszą się do sposobu, w jaki ludzie oceniają działania lub wyniki. Mogą być one stosowane na szczeblu indywidualnym bądź organizacyjnym, wówczas możemy mówić o wartościach organizacyjnych. W odróżnieniu np. od misji czy wizji organizacji wartości odnoszą się nie tylko do celów organizacji, ale także do sposobu, stylu, w jakim są te cele osiąganym. Wartości organizacyjne są, jak można sądzić, pochodną wartości indywidualnych. Mogą zostać sformułowane przez kluczową postać w organizacji, zespół kierowniczy lub wyłonić się z czasem jako efekt zbiorowego doświadczenia i selekcjonowania wartości, które są utylitarne oraz cenione przez zatrudnionych i otoczenie, gdyż sprawdziły się w działaniu. Wartości, które są oficjalnie deklarowane, mogą być jedynie „wierzchołkiem góry lodowej”, fragmentem tego, co funkcjonuje w rzeczywistości organizacyjnej. MBV wykazuje jednak zainteresowanie głównie tymi wartościami, które mają co najmniej charakter uświadomiony, a jeszcze lepiej, jeśli zostały sformułowane.

Klasyfikacji wartości dokonał Isaac Prilleltensky, wyróżniając:

- 1) wartości indywidualnego dobrostanu,
- 2) wartości zbiorowego dobrostanu, np. sprawiedliwość,
- 3) wartości odnoszące się do jakości relacji międzyludzkich, np. poszanowanie różnorodności, współpraca, demokratyczne uczestnictwo.

Zastosowanie przez Geoffreya N. Abbotta i in. analizy głównych składowych na materiale empirycznym pochodzącym z dwóch australijskich organizacji pozwoliło wyróżnić trzy główne grupy wartości:

- 1) ogólnoludzkie: rozważa, współpraca, uprzejmość i umiejętność przebaczenia,
- 2) wizyjne: adaptacyjność, kreatywność, inicjatywa i rozwój,
- 3) konserwatywne: ostrożność, zachowanie formalne, oszczędność, posłuszeństwo i porządek.

Duże znaczenie biznesowe ma klasyfikacja wprowadzona przez Simona L. Dolana. Wyróżnia on następujące grupy wartości:

1) ekonomiczno-pragmatyczne, które są niezbędne do przetrwania w konkurencyjnym środowisku i utrzymania spójności poszczególnych podsystemów organizacyjnych; obejmują one: efektywność, standardy wykonania czy dyscyplinę,

2) etyczno-społeczne, które dotyczą standardów zachowań w organizacji, w miejscu pracy oraz relacji międzyludzkich i zawodowych; obejmują one: uczciwość, prawość, szacunek czy lojalność; wartości te są bazowe dla takich współczesnych koncepcji jak SCR (społeczna odpowiedzialność biznesu) czy PPP (wzrost zrównoważony),

3) emocjonalno-rozwojowe, niezbędne do stworzenia bodźca do działania; obejmują one: optymizm, pasję działania, postrzeganą wolność i szczęście; ich deficyt może utrudniać inicjatywę, osłabiać innowacyjność i zaangażowanie.

Krista Jaakson proponuje podział wartości na trzy grupy:

1) wartości związane z dobrostanem osobistym i zbiorowym (integralność, poszanowanie, inicjatywa, kreatywność, rozwój, samorealizacja etc.),

2) wartości etyczne (uczciwość, zgodność, szacunek, lojalność, godność),

3) wartości związane z przetrwaniem (efektywność, odpowiedzialność, sumienność, rzetelność, pracowitość, rzeczowość etc.).

Każda z tych grup wartości ma zastosowanie w zarządzaniu, lecz w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania w różnym stopniu. Na przykład wartości związane z dobrostanem osobistym i zbiorowym mogą być stosowane w budowaniu wizerunku organizacji jako wiarygodnego pracodawcy i w celu zwiększania poziomu legitymizacji społecznej. Wartości etyczne mogą służyć jako generalna wskazówka w zakresie preferowanych postaw kierowniczych, postaw pracowniczych, relacji współpracy i relacji przełożony–podwładny. Wartości związane z przetrwaniem znajdują zastosowanie w obszarze strategicznym i zarządzania na najwyższych szczeblach organizacji.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja wskazuje na istnienie różnych grup wartości, które mogą być użyteczne na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji: rynkowej i publicznej, wewnętrznej, strategicznej. Użyteczności lokują się odpowiednio na tych płaszczyznach i obejmują: pozycjonowanie przedsiębiorstwa względem konkurencji i budowanie dobrego imienia (*goodwill*), oddziaływanie na relacje współpracy między zatrudnionymi i na relacje z podmiotami otoczenia bliższego (społeczność lokalna, dostawcy, odbiorcy i pozostali interesariusze). Traktowane poważnie zarządzanie przez wartości wykazuje swoją użyteczność dzięki postawie *fair* w każdym obszarze działania, która umożliwia wymaganie tego samego od innych. Klarowne stają się preferowane postawy, sposoby działania, dzięki czemu przedsiębiorstwo buduje swoją wartość rynkową jako stabilny, przewidywalny i odpowiedzialny uczestnik

rynku. Znaczenie praktyczne ma także konstatacja, że funkcjonowanie wbrew deklarowanym wartościom przyczynia się do natychmiastowej utraty zaufania i dobrego imienia, które są trudne do odbudowania.

Źródła literaturowe

- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA 1997.
- Jaakson K., *Management by values: Are some values better than others?*, „Journal of Management Development” 2010, nr 29(9), s. 795-806.
- O'Reilly C., Chatman A.J., *Culture as social control: corporations, cults, and commitment*, „Research in Organizational Behavior” 1996, nr 18, s. 157-200.
- Prilleltensky I., *Value-based leadership in organizations: balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders*, „Ethics & Behavior” 2000, nr 10(2), s. 139-158.

Duchowość w zarządzaniu

(Ian Mitroff, Elizabeth A. Denton,
Spirituality in the Workplace, 1999)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Optyka holistyczna, ukierunkowanie na wartości niematerialne oraz równoprawność postaw i narzędzi poznania sugerują wiązanie duchowości w zarządzaniu z nurtem postmodernistycznym. Korzenie koncepcji, sięgające psychologii głębi i psychologii humanistycznej, podkreślających inne niż materialne wymiary istnienia jednostki ludzkiej, pozwalają na powiązanie duchowości w zarządzaniu także z nurtem socjopsychologicznym.

Istota koncepcji, główne idee

Duchowość w zarządzaniu organizacjami nie jest tożsama z religijnością. Oznacza świadome zwrócenie się w kierunku uniwersalnych wartości niematerialnych, które są korzystne dla uczestników organizacji, a w efekcie dla samych organizacji. Do takich wartości duchowych należy zaliczyć: poczucie równowagi wewnętrznej, holistyczne postrzeganie otaczającego świata czy poszukiwanie pozytywnych, budujących relacji z innymi osobami, pozytywnych aktywności lub po prostu miłych sytuacji. Dopóki owe wartości pozostają wyłącznie domeną poszczególnych uczestników organizacji, mogą być łatwo zdominowane przez presję czasu, preferowanie tego, co wymierne, konkurencję, oczekiwanie natychmiastowego wyniku. Dopiero upowszechnianie określonych wartości i wyraźne opowiedzenie się za nimi kierownictwa tworzą organizację zarządzaną z uwzględnieniem wartości duchowych. Stworzenie środowiska akceptującego wyżej wymienione wartości umożliwia ich wzmacnianie na poziomie indywidualnym. Dzięki temu cała organizacja staje się środowiskiem harmonijnym z punktu widzenia postaw względem pracy i życia. Ale bywa też, że staje się środowiskiem nieco wyizolowanym wśród inaczej zarządzanych organizacji, co może być dla niej zagrożeniem. Wartości duchowe mogą być zapisywane w dokumentach formalnych, takich jak strategie przedsiębiorstw. Częściej

niż postaw wobec życia i pracy dotyczą jednak technicznie pojmowanej równowagi (*work-life balance*), rozwoju osobistego, odpowiedzialności, zaangażowania, dobrego klimatu i relacji międzyludzkich w pracy, ekologii czy zrównoważonego rozwoju. Jednak nawet te deklaracje można traktować jako dotyczące wartości niematerialnych, a więc duchowych. Niemal całe współczesne zarządzanie odnosi się do zaangażowania, aktywności i działania napędzanego przez zrozumienie celów, ich akceptację, a w efekcie przez motywację wewnętrzną (*intrinsic motivation*), co można traktować jako oparcie działania organizacji na wymiarze niematerialnym, a więc na duchowości. Bez duchowości nie ma mowy o świadomym zaangażowaniu, czyli o pełnym wdrożeniu współczesnych metod zarządzania, od zarządzania procesowego (BPR), przez szczupłe zarządzanie (*lean management*), aż po kompleksowe zarządzanie jakością (TQM). Zarządzanie organizacją uwzględniające oficjalne poparcie dla równowagi wewnętrznej, holistycznego pojmowania świata etc. jest rzadsze, ale również ma miejsce, np. w ramach *lean management*, gdzie priorytet ma czynnik ludzki. Przypuszcza się, że w przyszłości zainteresowanie technikami zarządzania odwołującymi się do duchowości będzie wzrastać. Sprzyja temu wzrost zamożności społeczeństwa i rozczarowanie efektami konsumpcji. Samoświadomość i rozwój własny będą coraz istotniejszymi motywatorami działania. Można sądzić, że są one dotychczas niedocenianą bazą, na której można budować zaangażowanie w pracę, innowacyjność, aktywność, odpowiedzialność wobec innych. Praca własna i samoświadomość są bowiem warunkiem zaangażowania w działalność organizacji.

Znaczenie praktyczne

Wykorzystanie duchowości w zarządzaniu może stanowić składową programów rozwoju pracowników oraz budowania ich zaangażowania i rozwijania motywacji wewnętrznej. Współgra z tymi narzędziami zarządzania, które bazują na powszechnym zaangażowaniu zatrudnionych, np. TQM, zarządzanie szczupłe czy zwinne (*agile*). Praktyki duchowości mogą być też stosowane w organizacjach normatywnych, ukierunkowanych na realizację pewnych misji społecznych (nauka, informacja) i zatrudniających wysoko wykwalifikowaną kadrę, zdolną pojąć wartości płynące z uczestniczenia w nich.

Źródła literaturowe

- Ashmos D.P., Duchon D., *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*, „Journal of Management Inquiry” 2000, nr 9(2), s. 134-145.
- Izak M., *Duchowość w organizacji*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Mitroff I., Denton E.A., *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1999.

Narracja organizacyjna

(Yiannis Gabriel, *Storytelling in organizations*, 2000)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Posługiwanie się mikronarracjami jest charakterystyczne dla nurtu postmodernistycznego w zarządzaniu. Narracje te jednocześnie nadają sens zdarzeniom, na kanwie których powstają. Z tego powodu narrację organizacyjną można wiązać także z nurtem interpretatywno-symbolicznym.

Istota koncepcji, główne idee

Teoria narracyjna jest opisywana jako gra między narracyjną przeszłością, żywą opowieścią terażniejszości i antenarracyjną przyszłością. Antenarracyjną przyszłość można rozumieć jako pierwsze symptomy, składowe bądź spekulacje dotyczące organizacyjnej narracji przyszłości. Są one z natury szczątkowe, fragmentaryczne i potencjalne, lecz z pewnym prawdopodobieństwem zostaną wbudowane w narrację organizacyjną przyszłości poprzez dodanie do nich kolejnych składowych i nadawanie im sensu, aby w efekcie mogła powstać spójna całość. Narracja jest ważnym narzędziem budowania sensu, jaki jest nadawany działaniom organizacji przez jej uczestników i otoczenie. W trakcie tego procesu uczestnicy organizacji mogą sami nabywać świadomości realizacji celów istotnych społecznie i budować motywację wewnętrzną (*intrinsic motivation*). Uważa się, że narracja jest narzędziem budowania własnej tożsamości zarówno przez jednostki, jak i całe organizacje. Narracje mogą być tworzone w organizacjach na poziomie indywidualnym, grupowym i całej organizacji. Nie wszystkie narracje organizacyjne mają moc budującą. Niektóre z nich podważają czy niszczą tożsamość organizacji. Te wydają się warte szczególnej uwagi kadr kierowniczych, podobnie jak np. organizacja nieformalna. Nie wszystkie relacje związane z organizacją mogą być uznane za narracje. W szczególności w pełni bazujące na faktach lub opisowe relacje wydarzeń, ukierunkowane bardziej na obiektywność niż efekt emocjonalny, nie mieszczą się w tej kategorii. Narracje

w organizacjach są fenomenami społecznymi, które konkurują z innymi rodzajami dyskursu, w tym z teoriami, stereotypami, statystykami i raportami. Należy je jednak traktować jako mające podstawę materialną, choć zazwyczaj jest ona nieprzejrzysta lub niedostępna. Związek między faktami a narracją zazwyczaj jest wątpliwy. Narracje interpretują wydarzenia, nadając im znaczenie poprzez zniekształcenia, pominięcia, upiększenia i inne zabiegi, nie zatracając jednak faktów. Zawsze niosą ze sobą określony ładunek emocjonalny w odróżnieniu od innych relacji. Yiannis Gabriel podkreśla nie tylko emocjonalny, lecz także performatywny wymiar narracji. Są więc one aktami na pograniczu interpretacji i działania. Mogą być też jego zaczątkiem. Stąd narracje nierzadko stanowią bodziec do zaangażowania. W czasach, kiedy duże znaczenie ma zarządzanie marketingowe, mogą być nacechowanym emocjonalnie narzędziem komunikacji organizacji z otoczeniem rynkowym. Zaangażowane narracje zadowolonych klientów mogą uruchamiać działania i wpływać na decyzje innych klientów, podobnie jak budujące narracje pracowników czy kadry kierowniczej mogą uruchamiać motywacje szerszych grup zatrudnionych. Z tego względu narracje są tak często wykorzystywane w zarządzaniu marketingowym. Antenarracje pojawiające się w dyskusjach w organizacji są również ważne w procesie kreowania wizji, misji, celów strategicznych. Mogą je kształtować w istotnym stopniu, podobnie jak rzeczywiste dane na temat otoczenia i własnego potencjału. Można także sądzić, że narracje odgrywają pewną rolę w dostosowywaniu się do zmieniającej się rzeczywistości poprzez taką interpretację wydarzeń, aby mieściła się ona w polu akceptowalności uczestników organizacji. Narracje używane są też do konkretyzowania innych kategorii, takich jak: skuteczność, tożsamość, etyka, motywacja, złożoność, wiedza, uczenie się.

Znaczenie praktyczne

Narracje organizacyjne tworzą nowe przestrzenie swobody pracowników. Pozwalają na ochronę indywidualności w sytuacji presji standaryzacyjnej. Z tego względu nie powinny być przez świadome kierownictwo poddawane cenzurze, jeśli nie są wyraźnie szkodliwe. Mogą ujawniać napięcia i problemy, które są istotne dla szeregowych uczestników organizacji. Z narracji organizacyjnych mogą też krystalizować się kierunki przyszłych działań organizacji. Z tych względów powinny być przez kadrę kierowniczą słuchane. Narracje w wydaniu narzędziowym mogą być wykorzystywane w przekazie marketingowym kierowanym na zewnątrz organizacji lub do jej wnętrza. Narracje dokumentujące określone zdarzenia organizacyjne piszą również historię organizacji i budują jej unikatowość oraz tożsamość.

Źródła literaturowe

Gabriel Y., *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford 2000.

Menedżer T

(Morten T. Hansen, Bolko von Oetinger,
Introducing T-shaped Managers, 2001)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcję menedżera T oraz zarządzania T można lokować w nurcie funkcjonalistycznym i praktycznym w zarządzaniu, w szczególności w jego segmencie poświęconym zarządzaniu wiedzą. Wyrastają one z obserwacji organizacyjnych praktyk ponadnarodowych korporacji w zakresie zapewnienia współpracy kierownictwa wyższego szczebla, koordynacji ich działań oraz równowagi w zakresie realizacji celów dywizji stanowiących względnie samodzielne, duże fragmenty organizacji, a także jej całości. Koncepcja jest praktycznym, biznesowym wzorcem możliwym do zastosowania w różnego typu podmiotach gospodarczych i instytucjach.

Istota koncepcji, główne idee

T jest symbolem kierowania, które uwzględnia tradycyjne podejście, oparte na pionowej relacji przełożony–podwładny, jak i podejście oparte na relacji poziomej, odnoszonej do aktywności na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Pierwsze podejście oznacza egzekwowanie formalnej władzy kierowniczej, prowadzącej się do prawa wydawania poleceń służbowych i rozliczania ich wykonania, a drugie – pracę zespołową i inicjowanie nowych działań i projektów. Mogą mieć one różny charakter: innowacyjny, reorganizacyjny, inicjatyw strategicznych etc. Ich cechą jest jednak raczej wprowadzanie czy testowanie nowych rozwiązań niż realizacja zadań rutynowych. Z tego względu owe dwa wymiary można interpretować nieco inaczej: wymiar pionowy może być utożsamiany z zarządzaniem codziennym, rutynowym, zwyczajnym (*ordinary management*), a wymiar poziomy – z testowaniem nowych rozwiązań, zarządzaniem wyjątkowym (*extraordinary management*). O ile zarządzanie zwyczajne polega na przywracaniu systemu do stanu równowagi i korygowaniu odchylenia od założeń, o tyle zarządzanie nadzwyczajne może powodować swoiste rozregulowanie systemu przez wprowadzanie rozwiązań nowych, dotąd niestos-

wanych. Kiedy okażą się one racjonalne, mogą zostać wdrożone jako rutynowe i podnieść efektywność działania organizacji. Ten rodzaj zarządzania jest więc potrzebny jako siła rewitalizująca. Jej uwzględnienie w systemie funkcjonowania kadr kierowniczych, jak stało się to np. w British Petroleum, pomogło zwrócić uwagę tych kadr na sukces całej organizacji, a nie tylko sukces podległych sobie działów czy jednostek organizacyjnych. W BP powstały tzw. zespoły wirtualne, które były złożone z kierowników dywizji (*business units*). Działały one głównie poprzez wideokonferencje oraz narzędzia komunikacji sieciowej i podejmowały strategiczne tematy, ważne dla całej organizacji. Odgrywały też istotną rolę w przekazywaniu wartościowej wiedzy, która powstawała w jednej z dywizji, ale mogła być użyteczna także w innych. Koncepcja menedżera T ma więc znaczenie także w zarządzaniu wiedzą. W tym kontekście wymiar pionowy oznacza głęboką wiedzę specjalistyczną, w swoim obszarze specjalizacji przedmiotowej (produkt, rynek), a wymiar poziomy – wiedzę ogólną, szeroką wiedzę przekrojową, ułatwiającą odnalezienie się w interdyscyplinarnych zespołach podejmujących inne tematy niż tylko związane z własnym obszarem działania. Zespoły na tym samym szczeblu zarządzania mogą również pełnić ważną funkcję wspomagającą proces podejmowania decyzji menedżerskich dzięki pełniejszej ekspertyzie na określony temat. Idea menedżera T przyczyniła się też do ukucia pojęcia zarządzania T. Zarządzanie to w sposób systemowy, uporządkowany i zorganizowany uwzględnia dualną rolę kadry kierowniczej. Jest możliwe do zastosowania na różnych szczeblach organizacji w różnych branżach, jednak sami autorzy koncepcji sugerują, że nadaje się ona najbardziej do zarządzania dużymi organizacjami. Sformułowano także funkcjonalne adaptacje zarządzania T, np. w obszarze marketingowym (*T-shaped marketer*), analityki biznesowej (*T-shaped business analyst*) czy logistyki (*T-shaped model of logistics skills*). Na przykład w adaptacji marketingowej wymiar poziomy oznacza współpracę z podmiotami otoczenia, które nie podlegają więzi hierarchicznej, np. dostawcami i dystrybutorami, więc *de facto* oznacza więzi sieciowe przedsiębiorstwa.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja zwraca uwagę kadr kierowniczych na potrzebę osiągnięcia równowagi w procesie realizacji celów działów i całej organizacji, a także podkreśla znaczenie zarządzania zwyczajnego i nadzwyczajnego. Zarządzanie T stanowi też innowacyjne narzędzie dystrybucji wiedzy, wspomaganie decyzji menedżerskich i dodatkowej integracji wyższych kadr menedżerskich dużych przedsiębiorstw.

Źródła literaturowe

Hansen M.T., Oetinger B. von, *Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation*, „Harvard Business Review” 2001, nr 79(3), s. 106-116.

Pracownicy jako aktywni twórcy swojej pracy

(Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton,
Employees as Active Crafters of Their Work, 2001)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja powstała na bazie konstrukcjonizmu bądź konstruktywizmu społecznego, który indywidualne charakterystyki psychologiczne jednostki podnosi do roli czynnika konstruującego rzeczywistość społeczną. W każdorazowym akcie interakcji ze światem zewnętrznym jednostka przypisuje relacjom i zdarzeniom znaczenia, które stają się postrzeganą indywidualnie rzeczywistością społeczną. Z tego względu koncepcję należy lokować w nurcie interpretatywno-symbolicznym w naukach o zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Formalne opisy stanowisk pracy, funkcjonujące niemal w każdej organizacji, nie są wyczerpujące i pozostawiają pracownikowi pewną swobodę w zakresie definiowania granic wykonywanej pracy. Dokonując świadomych wyborów w tym zakresie, pracownik staje się podmiotem aktywnie kształtującym swoją pracę. W szczególności pracownicy zmieniają charakterystyki wykonywanej pracy poprzez:

- 1) fizyczną korektę granic wykonywanej pracy,
- 2) kognitywną zmianę granic wykonywanej pracy, zmianę znaczenia wykonywanej pracy w perspektywie całości zadań organizacji (zmiana kognitywnych granic wykonywanej pracy),
- 3) zmianę relacji współpracy z innymi podmiotami w organizacji.

Fizyczna korekta granic wykonywanej pracy dokonuje się poprzez wpływ na treść wykonywanych zadań, a także na ich ilość. Dowolność kształtowania treści zadań jest w organizacjach ograniczona. Mimo to w wielu przypadkach pracownicy w praktyce doprecyzowują z przełożonymi treść realizowanych zadań poprzez negocjowanie niezbędnej pomocy ze strony innych podmiotów i przez to zawężanie treści zadań bądź ich poszerzanie, np. poprzez wyrażanie gotowości do komplek-

sowej realizacji wszystkich czynności w ramach formalnie przydzielonych zadań. Zazwyczaj też pracownicy mają określony wpływ na ilość wykonywanych zadań, przyjmując ich więcej lub mniej do realizacji, akceptując bądź też nie wyznaczone normy wykonania.

Kognitywna zmiana granic wykonywanej pracy odnosi się do zmiany postrzegania wykonywanej pracy jako zestawu oddzielnych czynności na rzecz jej postrzegania jako zintegrowanej całości. Taka zmiana wpływa na podejście pracowników do pracy. Na przykład pielęgniarki, które postrzegają swoją pracę w większym stopniu jako kompleksową opiekę niż realizację przewidzianego standardu wykonywanych czynności, zmieniają sposób, w jaki postrzegają pracę, w rezultacie czego łatwiej jest im angażować się w czynności zawodowe.

Zmiana granic pracy w jej wymiarze relacyjnym polega na kształtowaniu intensywności interakcji z innymi podmiotami w pracy, a nawet selekcjonowaniu podmiotów, z którymi relacje te są utrzymywane. Obydwie te formy bywają stosowane w praktyce. Pracownicy nie tylko utrzymują pełniejsze bądź konieczne relacje z innymi podmiotami w miejscu pracy, lecz w ramach organizacji nieformalnej preferują współpracę z określonymi podmiotami. Dla przykładu pracownicy uczelnianych portierni bywają osobami aktywnymi i pomocnymi w relacjach z pracownikami dydaktycznymi i studentami lub wybierają drogę biernej realizacji swoich obowiązków, co wpływa na ich postrzeganie, a w konsekwencji wzmacnia otwartą bądź zamkniętą postawę wobec otoczenia. W tym pierwszym przypadku zatrudnieni odkrywają też nowe obszary znaczenia wykonywanej pracy. Próbuje tworzyć społeczności, które wspierają pożądane obrazy samych siebie. Wchodząc w relacje ze świadomie wybranymi podmiotami i zachowując się wobec nich kooperatywnie, zmieniają własne środowisko pracy i otrzymują informacje potwierdzające pożądany wizerunek samego siebie.

Motywacja do świadomego kształtowania własnej pracy może wynikać z:

- 1) potrzeby sprawowania przez zatrudnionego podstawowej kontroli nad własnym miejscem pracy,
- 2) potrzeby tworzenia pozytywnego obrazu samego siebie związanego z wykonywanym zawodem,
- 3) chęci uniknięcia wyobcowania w miejscu pracy,
- 4) naturalnej ludzkiej potrzeby kontaktu społecznego, w tym przypadku w miejscu pracy.

Dodatkowym czynnikiem wywierania wpływu na wykonywaną pracę jest obiektywna konfiguracja danego stanowiska pracy. Zależy ona od dwóch czynników. Pierwszy to powiązanie danego stanowiska z innymi stanowiskami pracy więziami kooperacyjnymi i siła tych powiązań. Stanowiska silnie powiązane kooperacyjnie z innymi stanowiskami funkcjonują niejako pod presją czasu i oczekiwań związanych z pracą na innych stanowiskach. Stwarza to mało korzystne warunki do wdrażania w życie autonomicznych decyzji. Drugim czynnikiem jest ścisłość nad-

zoru przez przełożonych. Stanowiska podlegające ciągłemu nadzorowi, zarówno pod względem czasu wykonania, jak i zakresu realizowanych zadań, są mniej podatne na kształtowanie pracy przez zatrudnionych. Również stosunek pracownika do swoich obowiązków może być zaliczany do czynników wpływających na motywację do działań w zakresie kształtowania własnych stanowisk pracy. Docenianie przez pracownika własnej pracy bądź inaczej – jej adekwatność do aspiracji, kompetencji czy zainteresowań może wpływać pozytywnie na chęć kształtowania własnej pracy.

Można jednak sądzić, że kształtowanie pracy jest właśnie narzędziem szczególnie przydatnym dla osób, które wykonują pracę uznawaną za nieodpowiadającą ich aspiracjom zawodowym, o niskim prestiżu w sytuacji, kiedy podjęcie innej pracy jest trudne bądź niemożliwe. Wydaje się, że właśnie dzięki takiemu podejściu do wykonywanych obowiązków możliwe staje się odnalezienie dotychczas niezauważanych użyteczności wykonywanej pracy i jej sensu. Przypomina to podejście dalekowschodnie, które wyraża się w stwierdzeniu, że w każdym zawodzie możliwe jest osiągnięcie mistrzowskich wyników. Ponadto zdecydowana większość prac jest w pewien sposób użyteczna społecznie. Użyteczności bywają jednak nieuświadomiane.

Wśród podawanych przez autorki koncepcji przykładów stosowania praktyk kształtowania miejsc pracy znajdują się następujące: pracownicy sprzątający w szpitalach, którzy dobrowolnie włączali się w system szpitalnych dostaw, mając jednocześnie więcej kontaktów z innymi pracownikami i pacjentami; projektantki, które wykonywanie powierzonych zadań technicznych rozszerzyły o zadania z zakresu organizacji współpracy, empowermentu zespołowego i ułatwienia współdziałania; fryzjerzy starający się zapamiętać preferencje klientów i nawiązywać bardziej bezpośrednie relacje; personel pielęgniarski, który zrekonfigurował własne zadania, przekazując pozornie nieistotne informacje od pacjentów i stając się w pewnym sensie ich rzecznikami; kucharze wzbogacający własną pracę o zadania wymagające kreatywności, a związane z estetyką posiłków. W każdym z tych przykładów obserwowano korzyści związane z wyższą oceną kompetencji potrzebnych do wykonywania własnej pracy, oceną pracy jako mniej monotonnej, bardziej użytecznej, związanej z interakcją społeczną, kontaktem z ludźmi. Wykorzystanie praktyk kształtowania miejsc pracy bywa zasadne także w zawodach cieszących się społecznym szacunkiem, takich jak zawody prawnicze. Na przykład obrońcy z urzędu w USA twierdzą, że chronią konstytucyjne prawa wszystkich obywateli do rzetelnego procesu, nie zaś bronią przestępców.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja ma szczególne znaczenie dla szeregowych uczestników organizacji różnego typu. Wśród efektów stosowania praktyk kształtowania własnego miejsca pracy wymienia się m.in. lepszą identyfikację pracownika z własnym miejscem pracy.

Praktyki te pomagają też pracownikom przeformułować cel pracy i doświadczać jej zupełnie inaczej. Mogą stanowić narzędzie ochrony przed wypaleniem zawodowym. W zawodach stygmatyzowanych pozwalają przekształcać znaczenie pracy i umożliwiają jej ponowną ocenę, nie tylko własną, lecz także otoczenia. Praktyki kształtowania pracy wykazują potencjał zmiany rzeczywistości społecznej poprzez uświadomienie społecznej roli osób i wykonywanych przezeń zawodów.

Źródła literaturowe

Wrzesniewski A., Dutton J., *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management Review” 2001, 26(2), s. 179-201.

Modele biznesu

(Michael Lewis, Joan Magretta, *Business models*, 2002)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja kształtowała się na przełomie wieków w związku z boorem przedsiębiorstw informatycznych (*dot-com boom*, *dot-com bubble*) sprzedających oprogramowanie z wielkimi marżami, jak i działających w Internecie, przyciągających rzesze użytkowników i sprzedających reklamy. Powstawały wówczas nowe pomysły prowadzenia biznesu, szybko ewoluujące, słabo ustrukturyzowane „niedopracowane plany”. W odniesieniu do nich użyto nazwy modelu biznesu, czyli pomysłu, „jak zarabiać pieniądze” (Michael Lewis). Koncepcja wykazuje silne związki z zarządzaniem strategicznym. Kanwy biznesowe mają charakter systemowy, jednak koncepcję należy kojarzyć z nurtem praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Modele biznesu to konstrukty teoretyczne, myślowe i będące ich pochodną schematy odzwierciedlające całościową logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ich centrum znajduje się propozycja wartości dla klienta, składowa modeli, której pochodną są wszystkie pozostałe elementy, a wśród nich czynności realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa, czynności kontraktowane na zewnątrz, niezbędne zasoby, partnerstwa z podmiotami zewnętrznymi, a także kluczowe zmienne rynkowe: segmentacja, kanały dystrybucji i sposób obsługi klientów. Określa się też sposób realizowania marży rynkowej, gdyż wciąż rozszerza się paleta możliwości w tej mierze (opłaty za korzystanie, opłaty abonenckie, wypożyczenie, leasing, udzielenie licencji, prowizje z tytułu pośrednictwa etc.). Modele biznesu wyznaczają więc zarówno składowe danego biznesu (wewnętrzne i zewnętrzne), jak i sposób ich współdziałania, tak aby zrealizować zaplanowaną wartość dla klienta. Wartość dla klienta jest najmocniejszym ogniwem modeli biznesu, gdyż to właśnie ona jest powodem, dla którego nabywcy decydują się dokonać transakcji z określonym podmiotem i jednocześnie

narzędziem przechwytywania przez przedsiębiorstwo wartości, które realizują inne podmioty. Wartość może być przechwytywana od innych uczestników łańcucha wartości (przejmowanie marży dotychczas realizowanej przez inne podmioty zaangażowane w dany biznes) bądź od innych przedsiębiorstw, których modele biznesowe okazują się mniej atrakcyjne z punktu widzenia odbiorcy. W ten sposób dokonuje się migracja wartości (*value migration*), a rywalizację konkurencyjną można rozumieć jako rywalizację różnych modeli biznesowych w danym sektorze rynku.

Uważa się, że w danym biznesie (sektorze, branży) skuteczne modele biznesu wyłaniają się z czasem i stają się dominującymi modelami biznesowymi (*dominant business model*). Taką logikę podpowiadają liczne, podobne do siebie pod względem sposobu działania przedsiębiorstwa konkurencyjne. Z drugiej strony przedsiębiorstwa starają się wykreować nowe, innowacyjne modele biznesu, które odróżnią je od konkurencji i zapewnią im w pewnym przedziale czasu przewagę konkurencyjną. Owe modele nazywane są transformacyjnymi (*transformative business model*). Bazując na modelach biznesowych czterdziestu przedsiębiorstw, które wytypowano jako modele transformacyjne, zmieniające reguły funkcjonowania sektora, Stylianos Kavadias, Kostas Ladas i Christoph Loch wyselekcjonowali sześć kluczowych cech tego rodzaju modeli. Należą do nich:

- 1) spersonalizowana oferta (*personalization*),
- 2) proces konsumpcji zamknięty w pętli, z użyciem recyklingu (*closed-loop process*),
- 3) dzielenie zasobów (*asset sharing*),
- 4) opłaty związane w większym stopniu z używaniem niż z posiadaniem (*usage-based pricing*),
- 5) współdziałanie w łańcuchu wartości i z odbiorcami końcowymi (*collaborative ecosystem*),
- 6) użycie zwinnej, adaptatywnej organizacji pracy (*an agile and adaptive organization*).

Im więcej wyżej wymienionych cech ma innowacyjny, nowy model biznesowy, tym większe są jego szanse na sukces rynkowy.

Podstawowymi, najczęściej wymienianymi w literaturze przedmiotu elementami modeli biznesowych są:

- 1) propozycja wartości dla odbiorcy, klienta, zawarta w produkcie czy usłudze,
- 2) sposób współtworzenia (*co-creation*) wartości przez przedsiębiorstwo i klienta,
- 3) sposób komunikowania wartości i transferowania ich odbiorcom,
- 4) sposób, w jaki przedsiębiorstwo czerpie korzyści z interakcji z odbiorcami.

Propozycja wartości dla odbiorców dotyczy głównie produktów czy usług, przy czym ich kompozycja, np. z powodu komplementarnego charakteru, może mieć innowacyjny charakter i wpływać na decyzje zakupowe klientów. Sposób współtworzenia wartości wiąże się z metodami uczestniczenia klientów w procesie tworzenia oferty rynkowej. Może być to proste badanie opinii klientów lub bardziej złożone angażowanie klientów w projektowanie wyrobów przy użyciu sieci

społecznościowych. Sposób komunikowania i transferu wartości klientowi odnosi się do kanałów interakcji i komunikacji z klientem (np. przez Internet). Sposób, w jaki przedsiębiorstwo czerpie korzyści z interakcji z klientem, dotyczy metody realizowania przychodu, np. wskutek pobierania procentu od wartości transakcji, jak ma to miejsce w wielu biznesach, m.in. w pośrednictwie.

Pośród bardziej znanych koncepcji modeli biznesowych należy wymienić tę autorstwa Alexandra Osterwaldera. Według tego autora modele biznesowe są definiowane przez dziewięć zasadniczych składowych, a mianowicie: obsługiwane segmenty klientów, propozycję wartości, na jakiej opiera się przekonanie, że klienci wybiorą tę ofertę, kanały dotarcia do klientów (informacyjnie, kanały dystrybucji), metody i zasady utrzymywania relacji z klientami, strumienie przychodów realizowane przez przedsiębiorstwo, kluczowe zasoby, jakimi powinno dysponować przedsiębiorstwo, kluczowe realizowane aktywności, kluczowe partnerstwa dla osiągnięcia celów biznesowych, a także pożądana struktura kosztów działalności.

Model biznesu może być rozumiany nie tylko jako abstrakcyjna, kompleksowa idea prowadzenia przedsięwzięcia biznesowego, lecz także utylitarnie, jako swoisty szablon do wypełnienia przez przedsiębiorcę. Szablon taki (*business canvas*) ma pomóc uświadomić osobom zeń korzystającym konieczność podjęcia pewnych kluczowych decyzji biznesowych, a potem działania w zgodzie z tymi decyzjami. Decyzje te determinują następnie tworzenie określonych rozwiązań kooperacyjnych i budowanie systemów wewnętrznych, np. informacyjnych, logistycznych, kadrowych czy produkcyjnych (jeśli nie są one realizowane na zewnątrz przedsiębiorstwa). Analizując jeden z bardziej znanych szablonów tworzenia modeli biznesowych autorstwa A. Osterwaldera i Bernda W. Wirtza, można dojść do wniosku, że racjonalne decyzje w każdym z dziewięciu obszarów rzeczywiście porządkują działania biznesowe, nadają im jasność i przejrzystość oraz powodują, że sami przedsiębiorcy mogą uczynić swój biznes bardziej spójnym i logicznym. Taki szablon bądź kanwa biznesu może przedstawiać się tak, jak zaprezentowano na rysunku poniżej. Jego centralnym i chronologicznie pierwszym elementem jest propozycja wartości dla klienta. Jej zdefiniowanie warunkuje

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Kluczowi partnerzy (<i>key partners</i>) | Kluczowe czynności (<i>key activities</i>) | Propozycja wartości (<i>value proposition</i>) | Relacje z klientami (<i>customer relationships</i>) | Segmentacja klientów (<i>customer segments</i>) |
| | Kluczowe zasoby (<i>key resources</i>) | | Kanały dystrybucji (<i>channels</i>) | |
| Struktura kosztów (<i>cost structure</i>) | | Źródła przychodów (<i>revenue streams</i>) | | |

Szablon modelu biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pingeura

Źródło: opracowano na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pingeur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

pozostałe elementy składowe modelu biznesu. Należy pamiętać o relacjach między poszczególnymi elementami modeli biznesowych, np. decyzja dotycząca zewnętrznej realizacji funkcji logistycznej spowoduje nieuwzględnianie jej w obszarze kluczowych czynności, ale jednocześnie wybór określonych kanałów dystrybucji pociąga za sobą pewne decyzje logistyczne. Wszystkie elementy muszą więc pozostawać w logicznym związku ze sobą. Z drugiej strony określone decyzje, np. dotyczące kluczowych partnerstw z podmiotami zewnętrznymi (choćby z dostawcami), powinny skutkować dalszymi pochodnymi działaniami, np. w postaci przypisania „obsługi” określonych relacji biznesowych określonym pracownikom i stałego ich koordynowania.

W celu zobrazowania wielości rozwiązań i możliwości w każdym „oknie” szablonu można przedstawić pewne wybrane, standardowe opcje zaprezentowane w szablonie zamieszczonym poniżej.

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| <p>Kluczowi partnerzy (<i>key partners</i>) (sojusze strategiczne, kooperacja, joint-venture, partnerstwo sieciowe przez wzajemne dostosowanie, rutynowe relacje dostawca–odbiorca, certyfikowani dostawcy)</p> | <p>Kluczowe czynności (<i>key activities</i>) (projektowanie, produkcja, dystrybuowanie, logistyka, koordynowanie zewnętrzne produkcji, nadzorowanie relacji handlowych, administrowanie, pośrednictwo)</p> | <p>Propozycja wartości (<i>value proposition</i>) (nowość, wydajność, cena, dostosowanie do indywidualnych potrzeb, design, prestiż, niskie ryzyko, wygoda, użyteczność)</p> | <p>Relacje z klientami (<i>customer relationships</i>) (opiekun klienta, samoobsługa, obsługa zautomatyzowana)</p> | <p>Segmentacja klientów (<i>customer segments</i>) (rynek masowy, rynek niszowy, zestaw dobrze zdefiniowanych segmentów)</p> |
| | <p>Kluczowe zasoby (<i>key resources</i>) (zasoby materialne, zasoby ludzkie, kapitał intelektualny – wiedza, prawa autorskie, bazy danych, zasoby finansowe)</p> | | <p>Kanały dystrybucji (<i>channels</i>) (sprzedaż internetowa, handlowcy, sklep, sklepy partnerskie, hurtownicy)</p> | |
| <p>Struktura kosztów (<i>cost structure</i>) (koszty z uwzględnieniem aktywności badawczo-rozwojowej i innych kosztów związanych z inwestowaniem w przyszłość, struktury skoncentrowane na redukcji kosztów do możliwego minimum operacyjnego)</p> | | <p>Źródła przychodów (<i>revenue streams</i>) (sprzedaż produktów bądź usług, opłaty za korzystanie, opłaty abonenckie, wypożyczenie, leasing, udzielenie licencji, prowizje z tytułu pośrednictwa, reklama)</p> | | |

Przykładowe opcje w ramach kanwy biznesowej według A. Osterwaldera i Y. Pingeura

Źródło: opracowano na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pingeur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

Taksonomię modeli biznesu opartą na dorobku Michaela E. Portera i jego podstawowych strategiach zaprezentował Sayan Chatterjee. Ma ona w stosunku do innych propozycji charakter syntetyczny, ale przy tym porządkujący problem. Autor ten wyróżnia cztery zasadnicze typy modeli biznesu:

- 1) modele efektywności,
- 2) modele postrzeganej wartości,
- 3) modele wartości sieciowej,
- 4) modele efektywności sieciowej.

Modele efektywności (*efficiency-based*) są modelami klasycznymi. Bazują na zasobach ludzkich bądź zasobach materialnych. Alternatywa jest tutaj użyta celowo, gdyż w grupie tej można wyróżnić podmioty, dla których najważniejszym zasobem są zasoby ludzkie oraz takie, w których pierwszoplanową rolę odgrywają zasoby materialne. Inaczej mówiąc, są one bazą generowania strumienia przychodów. Do pierwszej grupy można zaliczyć podmioty takie jak: serwisy samochodowe, szpitale, firmy doradcze, do drugiej zaś – linie lotnicze, usługi komunalne czy górnictwo. Firmy stosujące modele efektywnościowe zazwyczaj konkurują ceną i działają w skrajnie konkurencyjnym otoczeniu. Działania konkurencyjne polegają w tej grupie podmiotów na produkowaniu wyrobów lub dostarczaniu usług bardziej sprawnie niż rywale (lepiej, taniej, szybciej), a dokonuje się to przez optymalizację wykorzystania dostępnych zasobów materialnych i ludzkich. Ważna jest więc zarówno produktywność majątku trwałego, jak i wydajność zatrudnionych.

Modele postrzeganej wartości (*perceived value-based*) bazują na obiektywnej lub subiektywnej chęci nabycia określonego produktu czy usługi, np. usług medycznych, filmu czy odzieży. Niezależnie od przesłanek oferenci wiedząc, że produkt jest pożądanym, mogą oczekiwać zań premii cenowej. Wprowadzają więc ceny odbiegające w górę od średniego poziomu rynkowego. Firmy stosujące modele tego rodzaju zatrudniają specjalistyczne kadry inżynierskie, programistyczne, naukowe i inwestują intensywnie w wiedzę i nowe rozwiązania. O potrzebach swoich nabywców dowiadują się na dwa sposoby: przetwarzając zasoby baz danych (*data mining*) – podejście ilościowe bądź bezpośrednio konsultując się z klientami, a nawet umożliwiając im współtworzenie oferty (*co-creation*) – podejście jakościowe. Niezależnie od podejścia w modelach postrzeganej wartości znajomość potrzeb klienta jest kluczowa.

Modele wartości sieciowej (*network value, loyalty-based*) bazują na przekonaniu nabywców co do istnienia pewnej wirtualnej wspólnoty użytkowników produktu czy usługi, z którą to wspólnotą chętnie się utożsamiają, zaś firmy stosujące owe modele biznesowe nie bez powodu owo poczucie wspólnoty wzmacniają. Na przykład American Express tytułuje posiadaczy swoich kart „członkami”, a nie klientami. Istnieją liczne kluby i zrzeczenia użytkowników motocykli Harley Davidson lub aut marki VW i Audi (grupa VAG). Podobny charakter ma też korzystanie z produktów Apple bądź PlayStation czy Whole Foods. Klienci stają się w tych przypadkach am-

basadorami marki, co powoduje, że ich grupa nie tylko się nie zmniejsza, ale wręcz rośnie. Stałą troską przedsiębiorstw stosujących modele biznesowe tego rodzaju jest dostarczanie takich cech produktu czy usługi, które pozwalają na uczynienie z nich oferty „kultowej”, grupującej wokół niej użytkowników.

W przypadku modeli efektywności sieciowej (*network efficiency*) wysoka skuteczność działania uzyskiwana jest wskutek działania w sieci. Cechą i celem owych modeli jest wzrost efektywności w zakresie wolumenu i wartości transakcji. Łączą one w efektywny sposób dostawców z odbiorcami. Uczestnikami sieci są nie tylko podmioty koordynujące, centralne, lecz także dostawcy i odbiorcy. Taki charakter mają zarówno podmioty wirtualne, np. serwisy aukcyjne (Ebay, Visa, Allegro) koordynujące transakcje bezpośrednio między oferentami a nabywcami, jak i podmioty bardziej tradycyjne, np. sklepy sieciowe będące koordynatorami oferty różnych producentów i potrzeb odbiorców (Wal-Mart, Tesco).

Znaczenie praktyczne

Koncepcja modeli biznesu ma duże znaczenie praktyczne i może być stosowana w przedsiębiorstwach dowolnej klasy wielkości i branży. Pozwala na analizę idei biznesowej przedsięwzięcia, porównanie jej z konkurencją rynkową i zaplanowanie zmian dostosowujących lub wyprzedzających. Koncepcja uświadamia kadrom kierowniczym, że konkurencja na rynku dokonuje się między różnymi modelami biznesowymi, a pewne z nich są wyraźnie preferowane przez odbiorców, co może być przyczyną powodzenia bądź problemów ekonomicznych. W odróżnieniu od modeli zarządzania strategicznego, modele biznesu są mniej wymagające formalnie. Stymulują myślenie innowacyjne i mogą być uznane za narzędzie inwencyjne.

Źródła literaturowe

- Chatterjee S., *Simple rules for designing business model*, „California Management Review” 2013, 55(2), s. 97-124.
- Kavadias S., Ladas K., Loch Ch., *The transformative business model: How to tell if you have one*, „Harvard Business Review” October 2016, s. 91-98.
- Lewis M., *The New New Thing: A Silicon Valley Story*, W.W. Norton & Company, New York 1999.
- Magretta J., *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review” May 2002, s. 3-8.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

Pozytywna nauka organizacji

(Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn,
Positive Organizational Scholarship, 2003)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Pozytywna nauka organizacji (POS – *positive organizational scholarship*) jest uznawana za nową ideę w ramach praktyk rozwoju organizacyjnego (*organizational development*). Jej zręby tworzone były na granicy takich dyscyplin jak: nauki o zarządzaniu, psychologia i zachowania organizacyjne. Wykazuje też silne związki z koncepcjami organizacji uczącej się, inteligentnej oraz akcentującymi znaczenie kompetencji i zasobów niematerialnych w zarządzaniu. Jako że POS odwołuje się do wpływu postaw, zachowań, języka na rzeczywistość ekonomiczną, można ją lokować w nurcie interpretatywno-symbolicznym.

Istota koncepcji, główne idee

Pozytywna nauka organizacji uznawana jest za reakcję środowiska naukowego związanego z badaniem organizacji na wydarzenia z 11 września 2001 r., czyli na atak na World Trade Centre. Szok i późniejsza anomia w społeczeństwie amerykańskim stanowiły moment przełomowy, w którym należało zaproponować optykę terapeutyczną, społecznie użyteczną odpowiedź. Było nią skupienie na pozytywnych procesach i stanach, których skutkiem jest dająca życie dynamika (*life-giving dynamics*). Efektami tej koncentracji miały być natomiast optymalne funkcjonowanie, podwyższone zdolności i wzmocnione silne strony przedsiębiorstw lub innych typów organizacji. Jeśli w odniesieniu do sposobu, w jaki funkcjonują organizacje, użyć metafory spirali, która wiedzie w dół lub w górę, to POS proponuje koncentrację na pozytywach, nadającą kierunek w górę, natomiast koncentrowanie się na marnotrawstwie, problemach, redukowaniu kosztów, racjonalizowaniu zatrudnienia i *downsizingu*, obserwowane np. w latach 80. XX w. w przemyśle samochodowym, inicjuje raczej ruch w dół w wyniku obniżenia morale załogi i narastania poczucia zagrożenia oraz niestabilności pracy. Efektem tego było, przeciwne do zamierzeń,

obniżanie wskaźników wydajności pracy, innowacyjności i morale. W procesie komunikacji między zatrudnionymi następowała też koncentracja na negatywach. *Downsizing*, *reengineering* proponowały więc podejście odmienne od POS – koncentrację na redukowaniu zjawisk negatywnych. Obserwowano jednak także, wprawdzie nieliczne, przypadki przedsiębiorstw wykazujących przeciwną dynamikę, prowadzącą do wyjątkowo wysokiej efektywności. Wyrażała się ona w osiąganiu coraz wyższej rentowności, jakości działania, koncentrowaniu się na szansach, niskim poziomie konfliktów, negatywnych emocji, redukcji poziomu negatywnych opinii komunikowanych i rozpowszechnianych na temat organizacji i kierownictwa, wzroście poziomu lojalności i zaufania. W konsekwencji podjęto próbę ustalenia źródeł owej pozytywnej dynamiki zdarzeń, a także mechanizmów, które powodują zmianę dynamiki negatywnej na pozytywną.

W odniesieniu do określenia „pozytywny” (*positive*) w nazwie koncepcji wymieniane są co najmniej cztery jego aspekty:

1) Przyjęcie pozytywnej postawy w działaniu organizacji. Oznacza to konsekwentne i świadome odejście od traktowania problemów i przeszkód jako sytuacji, które destrukują i demotywią na rzecz ich interpretowania jako szans, okazji do uczenia się i budowania własnych przewag wskutek nabywania wiedzy i doświadczeń w rozwiązywaniu problemów. Jest to koncentracja na pozytywach różnych sytuacji, szczególnie tych ocenianych początkowo negatywnie.

2) Wyczulenie kierownictwa i załogi na ponadnormatywne, niezwykłe sukcesy i podejmowanie prób wyjaśnienia ich natury. Wiedza taka przekazana pracownikom może inspirować ich do „sięgania wyżej”, świadomego działania w kierunku powtarzania sukcesów.

3) Odkrywanie dotąd utajonych zasobów poprzez pozytywne podejście do możliwości ludzkich wynikających z pomysłowości i zaradności. Wiara w możliwości zatrudnionych wyzwala takie zasoby, które w zwyczajnych sytuacjach pozostają niejako uśpione, w rezerwie.

4) Odwoływanie się do uniwersalnych, cenionych w danym społeczeństwie wartości. Są one atraktorem dla wartościowych jednostek, tworząc w efekcie wartościowe, nasycone ideałami i działające na ich rzecz organizacje.

Termin *scholarship* w nazwie POS oznacza dociekania systematyczne, prowadzone w ścisłe naukowym rygorze i oparte na dotychczasowej teorii zarządzania i psychologii. Z kolei określenie *organizational* lokuje jednoznacznie koncepcję POS na gruncie nauk o organizacjach i w zarządzaniu, w odróżnieniu od psychologii pozytywnej Martina Seligmana czy pozytywnych zachowań organizacyjnych Freda Luthansa.

Wyjaśniając źródła pozytywnej dynamiki prowadzącej do uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników, odwoływano się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Jednym z nich jest pozytywna komunikacja. Na wzór programowania neurolingwistycznego w komunikacji organizacyjnej powinny dominować zwroty

afirmatywne, doceniające. Używając określeń negatywnych, „programujemy się” negatywnie, przez co czynimy szkodę sobie, np. wskutek zawężania grona osób zainteresowanych współdziałaniem, lecz również przez niedoceniając realnie istniejących szans i przewag. Może to obniżać efektywność nie tylko jednostki, lecz także całej organizacji. Inną zmienną są pozytywne emocje. W organizacjach wykazujących pozytywną dynamikę kierownictwo promuje pozytywną energię ludzką, indywidualny dobrostan (*well-being*) zatrudnionych, a także pasję i inteligencję emocjonalną. W organizacjach o dynamice negatywnej cechy te bywają natomiast tłumione. Pozytywne relacje międzyludzkie są też uznawane za źródło pozytywnej dynamiki. Bazują na wzajemnej uprzejmości, bezpieczeństwie psychicznym, wzajemności, dojrzałości i partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i poczuciu humoru. Związane z nimi są pozytywne praktyki w obszarze zasobów ludzkich. Należą do nich praktyki w zakresie planowania i rozwoju kariery pracowników, praktyki różnorodności, mentoring, równowagi życia w pracy i rodzinie, praktyki negocjacyjne w przypadku konfliktów etc. Za czynnik inicjujący pozytywną dynamikę uważa się także koncentrację na przewagach i pozytywnych cechach. Pielęgnowanie się więc dystans i pokorę, odwagę, prawość, umiejętność bycia sobą, uczciwość, umiejętność wybaczenia. Szczególne miejsce wśród zmiennych objaśniających pozytywną dynamikę i stany organizacji zajmuje pozytywne przywództwo. Może ono prowadzić do osiągnięcia odczuwanego powszechnie sukcesu, kiedy panuje nastrój triumfu, a satysfakcja zatrudnionych jest powszechna. Kim S. Cameron wymienia cztery podstawowe składowe pozytywne przywództwa:

- 1) pozytywny klimat,
- 2) pozytywne relacje,
- 3) pozytywną komunikację,
- 4) znaczące zadania.

Pozytywny klimat jest budowany przede wszystkim poprzez koncentrowanie się na szansach, pielęgnowanie pasji działania i pozytywnej energii. Badania przeprowadzone w General Electric, National City Bank, OfficeMax wykazują, że przedsiębiorstwa z bardziej pozytywnym klimatem pracy osiągają ponadprzeciętne wyniki mierzone miarami efektywności ekonomicznej, np. w zakresie rentowności, produktywności, wysokiego poziomu jakości, innowacyjności, satysfakcji klienta czy utrzymania kluczowych pracowników.

Pozytywne relacje są tworzone przez osoby wyróżniające się pozytywną energią (*energizers*). Według K.S. Camerona jest ich w organizacjach ponadprzeciętnych trzy razy więcej niż w pozostałych. Tworzą one sieć pozytywnych relacji interpersonalnych i swoją pasją inspirują innych uczestników organizacji.

Pozytywna komunikacja została wymieniona wcześniej. Język wsparcia, porozumienia i doceniania także zdecydowanie częściej występuje w organizacjach ponadprzeciętnych niż w tych o średnich wynikach (w jednym z badań w organi-

zacjach wysoko wydajnych relacja zwrotów pozytywnych do negatywnych wyniosła 5,6 do 1, w przeciętnych 1,85 do 1, zaś w słabych 0,36 do 1).

Znaczące zadania to wymiar pozytywnego kierowania, którego treść pokrywa się w znacznym stopniu z cechami pracy jako motywatora, znanymi np. z koncepcji empowermentu. Należą do nich: realizowanie zadań uznanych przez samych zatrudnionych za istotne, zadań atrakcyjnych, zbieżnych z celami indywidualnymi. Elementem pozytywnej dynamiki jest także świadomość kierownictwa i zatrudnionych czasowego charakteru różnego rodzaju stanów negatywnych, kryzysowych.

Po kryzysach notowany bywa ponadprzeciętny, posttraumatyczny wzrost (*posttraumatic growth*). Może z niego wynikać także unikatowa wiedza i samoświadomość. Kryzysy stymulują pozbywanie się nieproduktywnych zasobów, ucą odróżniania realnych potrzeb od pozostałych. Mogą być także wykorzystane do opracowania nowych modeli biznesowych bądź podjęcia decyzji na przyszłość dotyczących zabezpieczenia na okresy trudne (tj. gromadzenia kapitałów rezerwowych, formułowania procedur ostrzegawczych czy procedur na okresy załamania koniunktury). Po niemal 20 latach od kryzysu, jaki został wywołany atakiem na WTC, przeżywamy kolejny globalny kryzys związany z pandemią COVID-19. Zapewne w ciągu kolejnych 20 lat przeżyjemy kolejny globalny kryzys, którego natury nie jesteśmy w stanie obecnie przewidzieć. Wiedząc o tym, możemy z pewnością stwierdzić, że działania podejmowane w celu przygotowania organizacji na kryzys mają charakter racjonalny. Ogólnemu załamaniu koniunktury towarzyszą też, wprawdzie mało liczne, jednak spektakularne, sukcesy przedsiębiorstw wykazujących pozytywną orientację i wdrażających nowe modele działania. Zyskują podmioty funkcjonujące w sieci, dostarczające ekspertyzy, wiedzę, szkolenia w sposób zdalny; także te, które przemodelowały swój sposób działania, dostarczając produkty pod drzwi klienta. Priorytety w okresie załamania koniunktury ewoluują od działania ukierunkowanego na przetrwanie i podejmowanego na zasadzie przyzwyczajenia czy bierności w kierunku aktywności, zmiany, innowacyjności.

Koncepcja pozytywnej nauki organizacji, która może być traktowana jako naiwne koncentrowanie się na pozytywach, jest w istocie koncepcją, która może zmieniać rzeczywistość. Badacze charakteryzują różne mechanizmy jej oddziaływania. Należy do nich mechanizm kognitywny, który poprzez uczenie się zmienia sposób, w jaki ludzie postrzegają rzeczywistość, myślą i oceniają innych. Innym mechanizmem jest mechanizm afektywny (*broaden-and-build*), który poprzez pozytywne emocje prowadzi do rozszerzenia perspektywy i wiedzy jednostki, a w efekcie stymuluje jej działania przekształcające rzeczywistość. Mechanizm strukturalny uwzględnia oddziaływanie zinstytucjonalizowanych praktyk, praktyk przekształconych w procedury organizacyjne, struktury, rutyny zarządzania. Mechanizm agentowy (*agentic mechanism*) oddziałuje poprzez zmianę percepcji relacji ze środowiskiem, w wymiarze własnych możliwości działania. Wreszcie mechanizm generatywny (*generative*

mechanism) odwołuje się do dowiedzionej roli pozytywnego nastawienia w procesie kształtowania życia jednostki, poszerzania możliwości, kształtowania potencjału. Wszystkie one poprzez przykład, swoistą indukcyjną społeczną mogą zmieniać nastawienie nie tylko jednostek, lecz także całych grup, a więc wykazują potencjał zmian dla całych organizacji.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja POS ma duże znaczenie praktyczne dzięki zmianom, jakie można uzyskać poprzez modyfikację postrzegania własnej aktywności przez podmioty otoczenia organizacyjnego, jak również modyfikację zachowań kadr kierowniczych. Dzięki jej zastosowaniu dokonano interwencji organizacyjnych, przekształcając gruntownie wiele organizacji w sektorze służby zdrowia, usług finansowych czy branży detalicznej, czyli tam, gdzie kapitał ludzki jest krytycznym czynnikiem sukcesu organizacji.

Źródła literaturowe

Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, Oakland, CA 2003.

Organizacja dualna i oburęczna

(Paul Evans, Yves Doz, *Dual organization*, 1992; Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, *Ambidextrous organization*, 2004)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Organizacja dualna i pokrewna jej organizacja oburęczna wpisują się w postmodernistyczną wizję świata, w którym różne rozwiązania, opcje, perspektywy są równouprawnione, a różnorodność i eklektyzm są wartościami. Nie istnieje jedyna prawda, a stosowanie rozwiązań, w tym organizacyjnych, uporządkowanych zgodnie z jednolitą myślą, jest anachronizmem. Imperatywem staje się różnorodność odzwierciedlona w obu koncepcjach.

Istota koncepcji, główne idee

Organizacja dualna powstała jako praktyczna realizacja wskazań teorii chaosu w obszarze działalności przedsiębiorstw. W organizacjach dualnych przestrzegana jest zasada różnorodności, wywodząca się z podejścia systemowego. Zgodnie z nią nie należy redukować różnorodności wewnętrznej, gdyż stanowi ona zaczątek nowych, bardziej efektywnych rozwiązań. Myślenie kategoriami ujednolicenia jest myśleniem typowo liniowym, zaś uwzględnianie różnorodności przeciwnie. Peter Brodbeck zauważył, że w warunkach otoczenia złożonego, dynamicznego kontrola, władza i komunikacja powinny mieć bardziej charakter horyzontalny niż wertykalny. Jeśli tak, to organizacje powinny bazować przynajmniej w pewnym stopniu na samokontroli bądź kontroli grupowej przez pracowników na tym samym szczeblu hierarchicznym (samoorganizacja, samodyscyplina), władza powinna być oparta na wiedzy eksperckiej i migrować w zależności od charakteru projektu, zaś informacje powinny mieć bardziej zróżnicowany charakter niż jedynie związany z poleceniami i raportowaniem. Nie tylko więc jest dopuszczalna, ale i potrzebna dualność rozwiązań, które mogą wydawać się wzajemnie sprzeczne. Powinny one z sobą koegzystować. Podobnie inne pary, takie jak: władza i upewnienie pracow-

ników, stabilność i zmiana, przewidywalność i nieprzewidywalność, nie powinny być traktowane jako sprzeczności i antagonizmy, lecz cenny zasób, który pozwala organizacji znaleźć się „na granicy chaosu”, w stanie twórczym, a jednocześnie na tyle uporządkowanym, aby móc realizować codzienne, ważne ze względu na bieżące wyniki działania operacyjne. Potrzebna staje się więc w skomplikowanym otoczeniu swoista akceptacja paradoksów budowania i funkcjonowania organizacji. Jest to idea zasadniczo sprzeczna z tendencją do redukcji chaosu i obszarów dowolności właściwą tradycyjnemu zarządzaniu. Aby ją stosować, trzeba uczyć się rezygnowania z tradycyjnych ścieżek myślenia i działania na rzecz innych. Inspirowane i głęboko prawdziwe jest stwierdzenie, że wyniki osiągnięte przez organizację zarówno zależą od intencjonalnych działań i decyzji menedżerskich, jak i są wynikiem ich wyłaniania się z procesów samoorganizacji, w których uczestniczą rozliczni „agenci” działający w samym przedsiębiorstwie i jego otoczeniu kooperacyjnym (bliższym otoczeniu). Wyniki są więc uzyskiwane w sposób zamierzony, ale mają też charakter wyłaniający się. W zarządzaniu ważne jest zatem celowe kształtowanie zdarzeń, jak również obserwowanie, w jakim kierunku kumulują się odchylenia i ku czemu mogą w dalszej perspektywie prowadzić. Systemy samowyłaniające się, złożone i samoadaptujące się opierają się bowiem na sprzężeniach dodatnich, które prowadzą do rozregulowania systemu. Rolą kadry kierowniczej jest więc, z jednej strony, przyzwalanie na samoorganizację (np. przez tworzenie obszarów autonomii pracowników), a z drugiej – monitorowanie, w jakim kierunku, w stronę jakiego nowego atraktora może zmierzać system. Atraktory te stają się widoczne, im bliżej znajdujemy się stanu nieciągłości, podziału i gwałtownej zmiany. W sytuacjach niekorzystnych można podjąć próby zdefiniowania nowej gry prowadzącej do zmiany biegu rzeczy i kierunku, w jakim ewoluuje system lub jego poszczególne podsystemy. Paul Evans i Yves Doz zaproponowali cztery zasady organizacji dualnych:

- 1) uzupełnianie się atrybutów systemów społecznych – organizacji, które rozpatrywane łącznie reprezentują dualizmy,
- 2) zmienność uzupełniających się atrybutów,
- 3) minimalny pożądany próg interwencji kadry kierowniczej potrzebny do operowania w systemie dualnym,
- 4) ujednolicony sposób reagowania na skrajne wartości wyników uzyskiwanych w organizacjach, które w różnych obszarach skutkują obniżoną sprawnością jej działania.

Szczególnie dwie ostatnie zasady należy skomentować. Kadra zarządzająca, aby operować w warunkach dualnych, powinna, przynajmniej na początkowym etapie, stymulować zachowania prowadzące do samoorganizacji. Przykładem jest lokowanie w uporządkowanych systemach produkcyjnych tzw. gniazd doskonałości (*pockets of excellence*). Są nimi samosterujące zespoły robocze, których zadaniem jest omińnięcie systemu zwierzchnictwa i kontroli w aktywności innowacyjnej. Tego typu organi-

zacja, pozbawiona rygorów hierarchicznej kontroli, sprzyja osiągnięciu krytycznego poziomu natężenia powiązań między uczestnikami, który jest warunkiem wyzwolenia kreatywności. Działania te wymagają jednak przyzwolenia, a wręcz zainicjowania ich przez kadrę kierowniczą. Interesującym przykładem gry na granicy chaosu podanym przez Henry'ego Colemana było wprowadzenie w firmie Computer Graphics, Acer Group oraz Sun Microsystems organizacji komórkowej (*cellular organization*). Zmiana kryteriów oceniania pracowników, z tych uwzględniających poświęcanie czasu na realizację zadań na te uwzględniające osiągnięte wyniki, i jednocześnie zliberalizowanie rygorów organizacyjnych spowodowały, że pracownicy niezależnie od swojego szczebla hierarchii zaczęli poszukiwanie partnerów do współpracy, którzy mają stosowne kompetencje i zagwarantują sukces ich projektów. Większa odpowiedzialność za wynik i mniejszy rygor formalny prowadziły do wykształcenia się organizacji o cechach systemów samoadaptujących się. Interwencja kadry kierowniczej może więc paradoksalnie sprowadzać się do wdrożenia określonych porządkujących reguł (*order-generating rules*), które pozwalają na samorzutne odpowiedzi i działania agentów sytuacji. Jest ona tożsama z ustanawianiem reguł gry i zachętą, by zatrudnieni stali się częścią procesu decyzyjnego.

Ostatnią zasadę można sprowadzić do normatywu odejścia od traktowania systemu organizacyjnego jak systemu zamkniętego (na podobieństwo maszyny) i jego regulowania w określony sposób w określonych sytuacjach. Paradoksalnie różne sposoby działania w reakcji na niestandardowe efekty i wyniki mogą prowadzić do wniosków, które wyniosą organizację na wyższy poziom funkcjonowania. W wielu przypadkach lepiej jest ustanowić ogólny pożądaný przedział kształtowania się wyniku i pozostawić podwładnym swobodę w działaniu operacyjnym niż być zaangażowanym w detale.

Generalnie zarządzanie organizacją dualną powinno uwzględniać zarządzanie zwyczajne i nadzwyczajne (*ordinary and extraordinary management*), charakteryzowane przez Davida Parkera i Ralpha Stacey'a. Zarządzanie zwyczajne oznacza podejmowanie codziennych decyzji, tak aby osiągać założone cele, sterować organizacją i rozliczać powierzone zadania, działanie w zgodzie z obowiązującymi normami, strategią, strukturą i kulturą organizacyjną. Sztuką w takich warunkach, ale i mądrością, jest wzbogacenie zarządzania o zarządzanie nadzwyczajne, czyli doraźne spotkania, organizowanie zespołów, zmniejszanie stopnia sformalizowania bądź wprowadzanie decentralizacji, a następnie pozwolenie na optymalizowanie decyzji przez samych pracowników. Taki dualizm może stać się wytyczną dla menedżerów epoki turbulentnego otoczenia.

Organizację działającą na granicy chaosu, bazującą na pozornych sprzecznościach, określa się też w literaturze mianem organizacji oburęcznej (*ambidextrous organization*). Organizacje tego typu są zdolne do jednoczesnego rozwijania sieci obok hierarchii, umożliwiania pracownikom realizowania karier pionowych obok

zajmowania się pewnymi projektami merytorycznymi, wprowadzania horyzontalnej współpracy obok wertykalnego wydawania poleceń i raportowania, utrzymywania scentralizowanego systemu planowania strategicznego obok stymulowania zdecentralizowanego systemu działań pracowniczych. W organizacjach tego typu doceniana jest zarówno siła rozwiązań stabilizujących i porządkujących, jak i znaczenie rozwiązań umożliwiających uwzględnianie w działalności słabo przewidywalnych odpowiedzi aktorów sytuacji (pracowników) na zaistniałe warunki sytuacyjne i na określone przez management ramy działania. Swoistym ideałem wydaje się tutaj stabilna, uporządkowana organizacja z centrami działającymi na granicy chaosu. W jednym z polskich oddziałów koncernu zagranicznego, będącym zakładem produkcyjnym, wprowadzono zasadę, że zespół roboczy sam wybiera sobie lidera. Zasada ta powoduje wprowadzenie w życie samoorganizacji i dostosowuje charakter zarządzania operacyjnego do potrzeb zatrudnionych. Przykład ten może ilustrować normatyw stosowania centrów, w których porządek ma charakter wyłaniający się, rozproszonych w uporządkowanym systemie. Stosowanie dualnych rozwiązań jest znane z japońskiego przemysłu (Toyo Soda, Toshiba, Kao), np. rozwiązanie równoległych ścieżek kariery (*multiple-career ladder*). Na wczesnym etapie zatrudnienia pracownika rozpoznawane są jego predyspozycje do pełnienia funkcji w określonych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Na przykład zatrudniony inżynier, mimo że ma kwalifikacje wynikające z przygotowania zawodowego, może mieć predyspozycje do pełnienia funkcji menedżersko-sprzedażowych. Wówczas proponowana jest mu tego rodzaju ścieżka awansu w organizacji. Może on też oczywiście pozostać na ścieżce typowo inżynierskiej. Obydwie są w pełni ekwiwalentne w sensie liczby stopni awansu i płac związanych ze stopniem, na który pracownik awansował. Rozwiązanie takie bez wątpienia sprzyja samoistnemu, opartemu na samoorganizacji wybieraniu własnej ścieżki zawodowej, zaangażowaniu i twórczemu podejściu do pracy. Uwzględnia typowe dla systemów samoorganizujących się reguły decyzyjne aktorów znajdujących się na poszczególnych poziomach organizacji.

Znaczenie praktyczne

Obydwie koncepcje organizacji mogą być dla kadr menedżerskich wskazaniem ścieżek wdrażania w życie postmodernistycznej metafory organizacji, jaką jest kolaż. Menedżerowie komponują ze sobą fragmenty dotychczasowych rozwiązań w różnych sferach organizacji, ale też „wykorzystują «kawałki» starych teorii oraz wiedzę i doświadczenie, jakiego nabrali, po to, aby stworzyć nową teorię wartą wykorzystania w konkretnych okolicznościach”¹. Mary Jo Hatch słusznie zauważa, że perspektywa czy metafora kolażu przywraca zainteresowanie sprzecznościami,

¹ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 69.

niejednoznacznościami i paradoksem jako zasobami i wartościami. Przystają one być zagrożeniem i obszarem ryzyka.

Źródła literaturowe

- Brodbeck P., *Complexity theory and organization procedure design*, „Business Process Management” 2002, nr 8(4), s. 377-402.
- Coleman H., *What enables self-organizing behavior in business*, „Emergence” 1999, nr 1(1), s. 33-48.
- Evans P., Doz Y., *Dualities: A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals*, w: V. Pucik, N. Tichy, C. Barnett (red.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organizations*, Wiley, New York 1992, s. 85-106.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Nonaka I., *Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy*, „Human Resource Management” 1988, nr 27(1), s. 45-62.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” April 2004, s. 74-81.
- Parker D., Stacey R., *Chaos, Management and Economics. The Implication of Non-Linear Thinking*, IEA The Institute of Economic Affairs, London 2007.

Zarządzanie przez priorytety

(Donald N. Sull, Yong Wang, *Management by priorities*, 2005)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie przez priorytety to koncepcja, która wyrasta, podobnie jak idea organizacji typu A, J i Z zaprezentowana przez Williama Ouchi czy idea zarządzania nieliniowego Howarda A. Lima (zob. szerzej w niniejszym podręczniku, s. 71-73), z zestawienia cech zarządzania zachodniego z dalekowschodnim, w tym przypadku chińskim, a nie japońskim. Organizacje typu J to organizacje zarządzane w stylu japońskim z długoterminowym zatrudnieniem, cechujące się kolektywizmem i holistycznym postrzeganiem problemów. Organizacje typu A to organizacje zachodnie z wyraźną stratyfikacją, oparte na indywidualizmie i specjalizacji, zaś organizacje typu Z to organizacje amerykańskie z cechami zarządzania typowymi dla przedsiębiorstw japońskich. Ich przykładem są: fabryka GM we Flint (Michigan), HP, P&G, IBM. Idea zarządzania przez priorytety wykazuje silne związki z zarządzaniem strategicznym i w wielu miejscach się do niego odnosi. Jest jednak także lekcją wywiedzioną z porównania różnych podejść do zarządzania realizowanych w praktyce. Z tego względu należy ją wiązać z nurtem praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Model zarządzania zachodniego, którego zręby wypracowano jeszcze w nurcie klasycznym, bazujący na sformalizowanych procedurach planowania, w tym długookresowego, klarownej strukturalizacji, ocenie indywidualnych osiągnięć, sformalizowanych procedurach biznesowych, np. dotyczących podejmowania decyzji zatwierdzanych przez odpowiednie gremia, jest bez wątpienia osiągnięciem cywilizacyjnym, które stanowi źródło sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstw działających w ramach zachodnich gospodarek wolnorynkowych. Można jednak

mieć wątpliwości, czy model zarządzania, który opóźnia proces decyzyjny, cechuje się znaczną inercją i odroczeniem w czasie efektów działania z powodu licznych wymaganych działań administracyjno-formalnych, jest modelem odpowiednim w nowych czasach, w których istotne są okazje rynkowe i czas potrzebny na komercjalizację. Z tego właśnie względu koncepcja zarządzania przez priorytety zakłada, w odróżnieniu od klasycznego zarządzania strategicznego, rezygnację z planowania długookresowego i koncentrację na tych działaniach, które nie tylko są odpowiedzią na zidentyfikowane kluczowe okazje rynkowe, ale także są możliwe do wdrożenia w zdecydowanie krótszym okresie, np. roku.

Priorytety to cele, które nie wymagają dalszej operacjonalizacji, jak ma to miejsce w zarządzaniu strategicznym, w którym następuje uszczegółowienie, kaskadowanie celów z poziomu misji aż na poziom zadań operacyjnych, lecz są wyrażone językiem konkretnych celów operacyjnych, a właściwie zadań do zrealizowania. Również ich zasięg jest znacznie ograniczony. Autorzy koncepcji twierdzą, że taka formuła zarządzania podnosi poziom motywacji do działania z powodu koncentracji uwagi, sił i środków, a także nieodległej perspektywy osiągnięcia wyników biznesowych. Liczba ustalonych priorytetów powinna być niewielka (kilka). Poza obszarami priorytetowymi pozostałe obszary są realizowane na dotychczasowym poziomie jakości bądź w niezmienny sposób.

Priorytety są określane w odpowiedzi nie tylko na wyłaniające się szanse rynkowe, lecz także na istotne zagrożenia, w szczególności dla przetrwania organizacji. Ścieżka prowadząca do ich sformułowania jest również odmienna od klasycznej ścieżki formułowania celów przedsiębiorstwa, którą można opisać jako sformalizowaną procedurę analizy otoczenia i zasobów pozostających w dyspozycji bądź niezbędnych do pozyskania. Jest ona procesem „wyczuwania” (*sensing*) okazji rynkowych i bazuje na umiejętności selekcjonowania istotnych zmiennych spośród tych, które stanowią szum informacyjny. Formułowanie priorytetów może się wprawdzie opierać się na niekompletnych danych, jednak powinno być konsekwencją rozumienia sytuacji, uchwycenia jej logiki i przewidywania jej rozwoju. Umiejętność zwrócenia uwagi na ważny aspekt danej sytuacji staje się punktem wyjścia trafnej prognozy i ustalenia właściwych priorytetów. Intuicyjność procesu formułowania priorytetów, rozumienie i subiektywność mogą wskazywać na postmodernistyczne konotacje zarządzania przez priorytety.

Mimo to autorzy koncepcji generalizują zarządzanie przez priorytety i formalizują jego strukturę w postaci cyklu SAPE. Jego pierwszym etapem jest wspomniane już wyczuwanie (*sense*) otoczenia, sytuacji i jej rozumienie. Kolejnym jest przewidywanie (*anticipate*) niedostrzeganych jeszcze przez ogół podmiotów będących uczestnikami określonego rynku zmian. Następuje ono na podstawie wyrwykowych danych, słabych sygnałów i swoistego zanurzenia się w problemie, jego znajomości i rozumienia. Pod uwagę brane są zmiany trendów w modzie, sposobie i stylu

życia, kulturze. Trzecim etapem jest ustalanie priorytetów (*prioritize*), a ostatnim ich realizacja (*execute*) przy pełnej koncentracji sił i środków.

Przykładem działania w ramach systemu bliskiego zarządzaniu przez priorytety jest koncern stalowy Arcelor Mittal, którego właściciel wykazuje pewną rezerwę wobec do klasycznego zarządzania strategicznego, wyrażającą się w prostej zasadzie dostosowywania nabytych przedsięwzięć do bieżących potrzeb danego rynku, na którym przedsiębiorstwo działa. Staje się ono wraz z działaniami ukierunkowanymi na redukcję kosztów priorytetowym obszarem działania. Nie są przy tym nabywane przedsiębiorstwa, których w ocenie decydentów nie można zrestrukturyzować we wskazany sposób w ciągu dwóch lat. Znany jest także przykład szpitala, którego priorytetem było wdrożenie procedury, zgodnie z którą każdy pacjent w ciągu 60 sekund od momentu przyjęcia rozpoczyna konsultację co najmniej na poziomie pielęgniarskim. Priorytet ten ma istotny wpływ na reputację jednostki, kluczową w branży medycznej.

Przykładem zarządzania przez priorytety, a jednocześnie działania w odpowiedzi na istotne zagrożenia mogą być także działania restrukturyzacyjne, jakie podjęli polscy producenci w obliczu konkurencji z Chin, ukierunkowane na nawiązanie współpracy z prestiżowymi przedsiębiorstwami z rynków rozwiniętych w charakterze producentów wyrobów wysokiej jakości sprzedawanych pod obcą marką na rynkach podmiotu kontraktującego (porcelana, pianina, odzież). Strategia podwykonawcy stała się dla wielu podmiotów odpowiedzią na zagrożenia przetrwania wskutek masowego napływu tańszych produktów.

Cechy zarządzania przez priorytety mają także niektóre przebranżowienia, np. znane z rodzimego przemysłu stoczniowego, w kierunku budowy dużych konstrukcji stalowych (wież wiatrowych i trafostacji).

Znaczenie praktyczne

Zarządzanie przez priorytety może mieć duże znaczenie praktyczne, a jego logika ma uniwersalny charakter. W szczególności wydaje się odpowiednia w sytuacji transformacji i realizacji procesów restrukturyzacyjnych, które powinny być ukierunkowane na osiągnięcie kilku priorytetowych celów nadających im sens. Także mniejsze przedsiębiorstwa, dla których formalne planowanie strategiczne stanowi wyzwanie, mogą skorzystać z koncepcji zarządzania przez priorytety. Sama idea osiągnięcia doskonałości w określonym obszarze działania została pozytywnie zweryfikowana w ramach zarządzania strategicznego i jest stosowana do budowania przewagi konkurencyjnej, a także osiągnięcia klarowności strategicznej, czyli wyrazistości w odbiorze przez klientów. Koncepcja ta zwraca też uwagę kadr kierowniczych na konieczność okresowego skupienia uwagi, sił i środków w odpowiedzi na szanse i wyzwania płynące z otoczenia. Może być także użyteczna, gdy mamy do czynienia

z dużym niedoborem środków i brakiem możliwości realizacji działań zakrojonych na szeroką skalę. Może wówczas prowadzić do wypracowania innowacyjnych rozwiązań biznesowych.

Źródła literaturowe

Sull D.N., Wang Y., *Made in China: What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business Review Press, Cambridge, MA 2005.

Zarządzanie oparte na faktach

(Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton,
Evidence-based management, 2006)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie oparte na faktach stanowi próbę odniesienia dorobku medycyny bazującej na faktach (*evidence-based medicine*) i jej zasad do nauk o zarządzaniu. Stanowi więc przykład benchmarkingu naukowego. Opiera się na przeświadczeniu o obiektywności poznania i możliwości racjonalnego oddziaływania na rzeczywistość społeczno-ekonomiczną. Z tego względu koncepcję należy wiązać zarówno z nurtem funkcjonalistycznym w zarządzaniu, jak i z nurtem praktycznym, w szczególności z jego częścią poświęconą podejmowaniu decyzji kierowniczych.

Istota koncepcji, główne idee

Zarządzanie oparte na faktach stanowi, dość słabo ustrukturyzowany, apel do kadr kierowniczych o wykorzystywanie w większym stopniu wiarygodnych danych w procesie podejmowania decyzji w organizacjach. Mimo powszechnej wiedzy, że należy korzystać z procedury racjonalnego podejmowania decyzji, obejmującej zebranie wiarygodnych danych, wyróżnienie wariantów, ich ocenę według wybranych kryteriów i wybranie wariantu najwyższej ocenionego, menedżerowie – zdaniem Jeffreya Pfeffera i Roberta I. Suttona – zbyt często posługują się w praktyce rozwiązaniami przypominającymi mało wiarygodne panacea czy cudowne kuracje. Bazują też na rozwiązaniach kopiowanych z innych organizacji, które mogą być jednak niedopasowane do specyfiki sytuacyjnej z powodu ich zasadniczej odmienności. O ile organizmy ludzkie są podobne, dzięki czemu łatwiej jest stosować medycynę bazującą na faktach (EBM – *evidence-based medicine*), o tyle organizacje są o wiele bardziej zróżnicowane i dlatego należy szczególnie uważać na rozwiązania, które sprawdzają się, lecz w zupełnie innych warunkach (kraj, branża, wielkość organizacji etc.).

Autorzy koncepcji przytaczają badania, zgodnie z którymi jedynie ok. 15% decyzji lekarzy opartych jest na faktach zebranych w uporządkowany sposób, a pochodzących z praktyk innych lekarzy. Reszta decyzji bazuje na własnym doświadczeniu, tradycji i rutynie, metodach, w które lekarze wierzą, a które są zapewne wypadkową zdobytej wiedzy, obserwacji, kopiami zachowań starszych kolegów etc. Zdecydowanie gorsza sytuacja panuje, zdaniem J. Pfeffera, wśród kadr kierowniczych. Ważnym czynnikiem wpływu na decyzje menedżerskie są opinie specjalistów. Każdy z nich dysponuje własnym warsztatem technik, który uznaje za odpowiedni do rozwiązania zidentyfikowanych przez menedżerów problemów. Decyzja może być więc pochodną tego, do którego ze specjalistycznych doradców zwróci się decydent, a nie tego, co w podobnych sytuacjach robiono w innych podmiotach i jakie efekty przynosiły te działania. Wyraża to powiedzenie, że dla młotka wszystko wygląda jak gwoździez (*to a hammer everything looks like a nail*).

Inne pułapki, które oddalają proces decyzyjny od racjonalnego bazowania na faktach, wiążą się z bezrefleksyjną wiarą w efektywność określonych rozwiązań, które mają społeczną legitymizację bądź legitymizację środowiska branżowego. J. Pfeffer podaje przykład przedsiębiorstwa, w którym zastosowano system wynagradzania uwzględniający własność akcji przedsiębiorstwa, lecz połączono go z wyjątkowo wysokimi wymaganiami co do długości tygodnia pracy, przeciętnymi zarobkami i oczekiwaniami dotyczącymi zaangażowania w budowanie wartości przedsiębiorstwa. Nie nastąpiło zakładane oddziaływanie na motywację i efektywność, zarówno z powodu braku oparcia decyzji na faktach (np. zebranych opiniach zatrudnionych), jak i nieuwzględniania pełnego kontekstu sytuacji, lecz jedynie ogólnej opinii na temat narzędzia.

Przykładem wiedzy, która może istotnie i pozytywnie wpływać na podejmowane w przedsiębiorstwach decyzje, jest ta wynikająca z badań Douglasa Cowherda i Davida Levine'a, którzy na próbie 102 strategicznych jednostek biznesu stwierdzili, że im większa jest rozpiętość płac między kadrą kierowniczą a pracownikami, tym niższa jest jakość produkowanych wyrobów. Zbliżone efekty uzyskano w panelowym badaniu 500 przedsiębiorstw publicznych, uniwersytetów i zespołów kierowniczych w Stanach Zjednoczonych. Podobne wyniki przyniosły też badania w branży motoryzacyjnej, które pokazują, że niższe koszty jednostkowe produkcji i wysoka jakość współwystępują z elastycznymi systemami zarządzania opartymi na filozofii *lean*, intensywnym szkoleniu kadr i pracą zespołową, a także unikaniem nadmiernego różnicowania pracowników z uwagi na status (*de-emphasis on status differences among employees*). Można sądzić, że przytoczone wyniki badań mają wymiar uniwersalny z uwagi na ludzką naturę i mogą być przykładem wiedzy płynącej z faktów, na której można opierać decyzje.

Narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu opartym na faktach jest testowanie określonych decyzji lub rozwiązań w wybranych oddziałach czy jednost-

kach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jest to możliwe zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma budowę modułową, złożone jest z jednostek biznesu, które są relatywnie odrębnymi strukturami w ramach większej całości. Rozwiązanie takie bywa stosowane np. przez duże sieci gastronomiczne, detaliczne czy hotelowe. Dane zebrane z realizacji zadań w wybranych jednostkach są uwzględnione przy podejmowaniu decyzji o przeniesieniu rozwiązania na całą sieć. Jest to postępowanie zgodne z ideą EBM. Wynika z niego, że fakty, na których opiera się racjonalne zarządzanie, mogą pochodzić z wnętrza organizacji. Konieczne jest wówczas, na wzór postępowania naukowego, systematyczne ich kodowanie i przechowywanie. Innymi źródłami danych empirycznych są badania, np. badania ankietowe prowadzone wśród pracowników czy interesariuszy przedsiębiorstwa. Wciąż słabo wykorzystywanym źródłem faktów są prowadzone na podstawie danych z przedsiębiorstw badania naukowe.

Postulat kooperacji nauki i praktyki z powodu różnych barier, także mentalnych po obydwu stronach, wciąż nie jest w rodzimych warunkach realizowany w zadowalającym stopniu. Powiązaniem źródłem faktów mogą być opinie ekspertów w danej dziedzinie z zastrzeżeniami dotyczącymi wybiórczości, jakie przytoczono wcześniej. Przy uwzględnieniu tych samych zastrzeżeń można bazować na danych z benchmarkingu zewnętrznego, uzyskanych w wyniku porównania z innymi przedsiębiorstwami z grupy strategicznej, a więc podobnych. Trzeba zwrócić uwagę, że w procesie benchmarkingu zewnętrznego mogą zostać skopiowane rozwiązania najbardziej dostępne obserwatorowi i oczywiste, które jednocześnie mogą należeć do grupy tych o najmniejszym znaczeniu.

Wśród zaleceń dotyczących posługiwania się EBM w praktyce wymieniane są następujące:

- 1) uświadamianie zatrudnionym konieczności bazowania na faktach, kultury codziennego posługiwania się nimi, nawet gdy są niewygodne lub trudne do zaakceptowania dla pewnych podmiotów,

- 2) bycie zaangażowanym – z pozycji kierownictwa w podejmowanie decyzji na podstawie najbardziej wiarygodnych w danym momencie faktów, a następnie w konsekwentne działanie na podstawie podjętych decyzji,

- 3) traktowanie organizacji jak prototypu, który wymaga testowania w zakresie zasadności zastosowanych rozwiązań, ich weryfikacji na podstawie danych empirycznych; ważnym narzędziem jest również nauka płynąca z działania (*testing by doing*),

- 4) stosowanie zasad krytycznego myślenia, m.in. odróżnianie faktów od opinii czy mód od najlepszych praktyk, analiza ryzyka i słabości proponowanych rozwiązań, a także ich skutków ubocznych,

- 5) unikanie podejmowania decyzji na bazie nieprzetestowanych, lecz tradycyjnie akceptowanych rozwiązań, dotychczasowych doświadczeń z przeszłości, bezrefleksyjnego, bezkrytycznego benchmarkingu lub obarczonych tym samym błędem wzorców rozwiązań stosowanych przez liderów branży.

Znaczenie praktyczne

EBM może znaleźć praktyczne zastosowanie w organizacjach dowolnego typu i stanowić bazę merytoryczną w procesie rozwijania kompetencji kadr kierowniczych, a nawet szeregowych pracowników. Kieruje uwagę na problemy racjonalności podejmowanych decyzji. Może wspomagać proces rozwoju organizacyjnego przez budowanie kultury działania opartego na faktach i kultury posługiwania się nimi jako alternatywy dla uznaniowości, rutyny, przyzwyczajień, nieuzasadnionych przywilejów, posługiwania się nieadekwatnymi rozwiązaniami na bazie doświadczeń z przeszłości. Ponadto może pozytywnie wpływać na rozwijanie współpracy z takimi interesariuszami jak: instytuty badawcze, wyższe uczelnie, instytucje otoczenia biznesu, a dzięki temu – na uczenie się organizacji i jej rewitalizację.

Źródła literaturowe

Pfeffer J., Sutton R.I., *Evidence-Based Management*, „Harvard Business Review” January 2006, s. 62-74.

Organizacja współkreowana

(Venkat Ramaswamy, Francis Guillard,
Co-Creative Enterprise, 2010)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja organizacji współkreowanej pozostaje z uwagi na docenianie znaczenia współpracy w szerokim gronie interesariuszy dla sukcesu organizacji pochodną idei typowych dla nurtu socjopsychologicznego w zarządzaniu, a z uwagi na podkreślaną konieczność uwzględniania nowych technologii oraz aktualnych trendów społecznych w zarządzaniu może być lokowana w nurcie praktycznym.

Istota koncepcji, główne idee

Organizacja współkreowana wykorzystuje w sposób świadomy i systematyczny opinie różnych grup interesariuszy (*stakeholders*) w procesie opracowywania własnych sposobów działania i oferty rynkowej. W ten sposób wartości ważne dla poszczególnych grup interesariuszy zostają odzwierciedlone w sposobie, w jaki działa przedsiębiorstwo i co oferuje na rynku. To proste podejście powinno być źródłem sukcesu rynkowego. Venkat Ramaswamy i Francis Guillard proponują następujące fazy wdrażania koncepcji w życie:

- 1) identyfikowanie grup interesariuszy zaangażowanych w dany proces biznesowy (pracownicy, klienci, dostawcy, dystrybutorzy, społeczności),
- 2) budowanie i zrozumienie mapy zależności między grupami interesariuszy,
- 3) zorganizowanie warsztatów dla interesariuszy, w trakcie których możliwe jest poznanie ich doświadczeń z biznesem firmy i określenie, w jaki sposób można je poprawić.

Istotne jest przy tym uwzględnianie doświadczeń wielu bądź wszystkich istotnych grup interesariuszy, a nie tylko wybranych. Zasada ta ma w założeniu motywować do poszukiwania rozwiązań wartościowych dla wielu grup. Działanie jest wówczas zgodne z prakseologiczną ideą oszczędności sił i środków. Postuluje się także takie badanie doświadczeń interesariuszy, aby poszczególne ich grupy mogły wchodzić ze sobą w interakcje. Na przykład w procesie wprowadzania do sieci

kawowej Starbucks przekąsek uczestniczyły wszystkie zainteresowane podmioty: pracownicy, klienci i dostawcy. Warunkiem skuteczności zastosowania koncepcji jest uwzględnianie rzeczywistych wartości, cenionych przez interesariuszy. Mogą mieć one charakter psychologiczny lub ekonomiczny. W przeciwnym razie nie będzie można liczyć na pełną partycypację w procesie współtworzenia przedsiębiorstwa. Wśród warunków uzyskania satysfakcjonujących efektów tego podejścia do zarządzania wymienia się także dysponowanie odpowiednią platformą informatyczną. Umożliwia ona sieciową wymianę doświadczeń między uczestnikami procesu, tak aby mogli prezentować i promować swoje idee, oceniać i wpływać na kształt innych idei. Stało się tak w przypadku IdClic – narzędzia sieciowego wprowadzonego przez francuski Orange. Idee wdrożone w życie przez przedsiębiorstwo przyniosły, jak się szacuje, ok. 600 mln euro łącznie oszczędności lub wzrostu przychodów.

Znane są liczne przykłady zastosowania tej koncepcji w działaniu, np. wspólne sesje młodszych doradców i klientów zaowocowały ciekawymi ofertami w zakresie oszczędzania i zarządzania środkami finansowymi, które stały się standardową ofertą jednego z banków. Funkcję moderatora pełnił w tym przypadku doświadczony pracownik. Młodszy personel z własnej inicjatywy doprowadził do uruchomienia za pozwoleniem banku portal, na którym mógł wymieniać się doświadczeniami w zakresie sprzedaży nowych produktów mniej zamożnej grupie klientów. Od lat 90. Lego, Unilever czy Procter&Gamble swoją ofertę rynkową budują poprzez angażowanie klientów w tworzenie nowych wyrobów. Lego zachęcało swoich klientów do zgłaszania pomysłów na nowe zabawki-roboty, a nawet tworzenia aplikacji dla robotów i oferowania ich na własnych stronach innym klientom. Proces ten nazywany jest *customer co-creation*. Także poczta francuska wykorzystwała proces współtworzenia do przeorganizowania własnego sposobu działania na podstawie badania doświadczeń kierowników urzędów pocztowych, klientów i pracowników okienek pocztowych. W efekcie pracownicy zaczęli mieć wpływ na swój grafik pracy, a pod wpływem sugestii klientów zmodyfikowano przestrzenną aranżację urzędów, tak aby kolejki stały się mniej uciążliwe.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja ma duże znaczenie praktyczne, właściwie zastosowana przyczynia się do zapewnienia zbieżności oczekiwań ważnych dla przedsiębiorstwa i grup interesariuszy z dostarczanymi przez organizację wartościami. Zwraca uwagę kadr kierowniczych na jedną z metod reorganizacji przedsiębiorstwa, dostosowania go do oczekiwań rynku i proponuje stosowne narzędzia. Należąc do grupy metod opartych na partycypacji i współdziałaniu, może przyczyniać się także do budowania pozytywnych związków przedsiębiorstwa z pracownikami i rynkiem.

Źródła literaturowe

Ramaswamy V., Gouillart F., *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review” 2010, nr 88(10), s. 100-109.

Nowa teoria oczekiwań

(Victor H. Vroom, *Toward a New Expectancy Theory*, 2013)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Prace Victora H. Vrooma należy kojarzyć z teoriami motywowania. Są one lokowane w szerszym nurcie psychologii przemysłowej i psychologii organizacji, a na gruncie nauk o zarządzaniu stanowią rozwinięcie poglądów pierwotnie sformułowanych w ramach nurtu stosunków międzyludzkich (*human relations*). Należy je więc umiejscawiać w nurcie socjopsychologicznym w zarządzaniu. Widoczne są odniesienia do prac Kurta Lewina, Douglasa McGregora, Edwarda L. Deciego i Warrena Bennis.

Istota koncepcji, główne idee

Nowa teoria oczekiwań V.H. Vrooma powstała jako modyfikacja teorii oczekiwań z lat 60. XX w. tego samego autora. W pierwotnej wersji siła napędowa do działania stanowiła funkcję wartości efektu możliwego do uzyskania w wyniku działania i prawdopodobieństwa jego uzyskania (indywidualnego oczekiwania, przeświadczenia, że wynik zostanie osiągnięty). Należy jednak podkreślić, że owa siła napędowa jest funkcją sumy iloczynów tego rodzaju, dotyczy więc wielu działań bądź obszarów działania. Niektóre z nich mogą mieć dla podmiotu oceniającego zasadność angażowania się w zadanie nawet wartość ujemną. Będą one jednak chętnie podejmowane wtedy, kiedy kompensowane są z nawiązką przez wyniki innych, powiązanych z nimi zadań. Inaczej mówiąc, dla uzyskania pewnego wartościowego efektu mogą być ponoszone koszty. Druga, alternatywna propozycja zakłada, że cele nabierają wartości (*valence*) wówczas, gdy są instrumentalne względem celu wyższego rzędu dla podmiotu oceniającego zasadność angażowania się. Jeśli są względem celu wyższego rzędu (np. awansu w hierarchii organizacyjnej) neutralne, to nie mają charakteru instrumentalnego, a w konsekwencji nie będą miały dla tego podmiotu wartości i nie będą podejmowane. W tym ujęciu cele organizacji zlecone pracownikowi do wykonania są z punktu widzenia wykonawcy środkami

realizacji jego celów wyższego rzędu. Tutaj również działa zasada sumowania wartości iloczynów instrumentalności i prawdopodobieństwa.

Nowa teoria oczekiwań V.H. Vrooma uwzględnia oprócz ściśle instrumentalnych motywów podejmowania działań także motywy altruistyczne, związane z motywacją wewnętrzną (*intrinsic motivation*). Te ostatnie wiodą ku dobrej ocenie siebie samego i własnego postępowania. W ramach nowej teorii oczekiwań uwzględniane są więc dwa podstawowe źródła motywacji: zewnętrzna, związana z karą lub nagrodą, oraz wewnętrzna, związana z samooceną. Kurt Lewin wyróżniał w nawiązaniu do tego podziału siły indukowane z zewnątrz (*induced forces*) oraz siły własne (*own forces*). W konsekwencji formuła na siłę działania podmiotu przybiera następującą postać:

$$\text{działanie (force)} = (\text{wartość (valence)} + \text{instrumentalność (instrumentality)}) \times \text{oczekiwania (expectancy)}$$

Ze wzoru tego wynika, że istnieją trzy podstawowe sposoby zwiększenia gotowości do działania:

1) oddziaływanie na charakter i organizację pracy tak, aby dobre wyniki i efektywność znajdowały odzwierciedlenie w dobrej ocenie samego siebie i swojego postępowania,

2) doskonalenie systemu nagród i kar,

3) oddziaływanie na przeświadczenie zatrudnionych dotyczące możliwości zrealizowania założonych celów.

Oddziaływanie ukierunkowane na przeświadczenie o możliwości zrealizowania celów ma sens wówczas, gdy ocena ich wartości przez pracownika jest dodatnia. Największą uwagę V.H. Vroom poświęca pierwszej grupie zmiennych. Grupa druga i trzecia są w zasadzie dobrze opracowane od strony teoretycznej i praktycznej. Narzędziami w grupie drugiej są głównie te ukierunkowane na rozpoznanie rzeczywistej atrakcyjności motywatorów i powiązanie ich z kryteriami efektywności, inaczej mówiąc – uczynienie z kryteriów efektywności warunków uzyskania nagród. Wzrost przeświadczenia o możliwości zrealizowania celów następuje z kolei w wyniku zastosowania programów coachingowych, mentoringowych, modelowania efektywnych zachowań, a także doksztalcania i doskonalenia zawodowego.

Pierwszy obszar stał się dla V.H. Vrooma przedmiotem szczególnej uwagi. W ramach tego obszaru zostały sformułowane normatywy związane z:

a) formułowaniem celów,

b) charakterystyką samej pracy (*job design*),

c) atrybutami wykonywanej pracy związanymi z ogólnymi wartościami,

d) pracą w zespołach zadaniowych.

Badania w General Electric przeprowadzone przez Edwina A. Lockego i Gary'ego P. Lathama wykazały, że ustalanie w wywiadzie oceniającym celów efektywnościowych stanowiło najważniejszą zidentyfikowaną przesłankę późniejszego rzeczywistego wzrostu efektywności. Ustalanie poziomu efektywności wienczyło

rozmowy oceniające (*appraisal interview*) między przełożonym a podwładnym. Te same ustalenia dotyczą także zespołów, które poproszone o samodzielne ustalenie norm do wykonania podnosiły je o kilkanaście procent, a następnie normy te realizowały. Wyciągnięto z tego wnioski o dużej sile wpływu ustalania celów na postrzeganą przez pracownika wartość realizacji zadania. Jeśli norma jest ważna dla przełożonego jako przedstawiciela organizacji, a podejście do pracownika jest kooperatywne, norma nabiera innego znaczenia. Nadawana jest jej przez zatrudnionych wyższa wartość.

Praca jest dla zatrudnionego tym ważniejszym motywatorem, im bardziej zróżnicowanych umiejętności wymaga do wykonania, jest złożona (*skill variety*), ma charakter całościowy w tym sensie, że kończy się konkretnym wynikiem, nie jest anonimową składową, operacją (*task identity*), jest znacząca, wręcz kluczowa dla innych uczestników organizacji bądź podmiotów spoza niej (*task significance*), ma charakter autonomiczny, dopuszcza aktywność zatrudnionego (*autonomy*). Praca stanowi również motywator, jeśli pracownik otrzymuje od przełożonych, współpracowników i klientów informację zwrotną dotyczącą oceny wykonanej pracy (*feedback*).

Charles Handy zasugerował, że do powszechnie znanych pięciu poziomów piramidy potrzeb Abrahama H. Masłowa można dodać jeszcze jeden poziom, a mianowicie poziom potrzeb jednostki odnoszonych nie do siebie samego, lecz do społeczeństwa. Działanie na rzecz bezpieczeństwa, zdrowia, środowiska, rozwoju w różnych obszarach stanowi realizację tej grupy potrzeb jednostki. Jeśli praca posiada ten wymiar, jej wartość z punktu widzenia wielu osób zwiększa się, mimo że często nie wzrasta jej obiektywna użyteczność. Innymi słowy, jest to działanie na rzecz pewnej „misji”. Wiadomo też, że łatwiej jest nadawać pracy sens, o jakim tutaj mowa, gdy wykonawca ma bezpośredni kontakt z odbiorcą jego pracy, z jej beneficjentem. Dzieje się tak np. wówczas, gdy lekarz radiolog, który wcześniej rozpoznał schorzenie, spotyka wyleczonego z choroby nowotworowej pacjenta. Można rzecz jasna, znając tę zasadę, odpowiednio aranżować przebieg pracy i wzbogacać ją w składowe umożliwiające odkrycie społecznego sensu trudu.

Praca w zespołach może być, zdaniem V.H. Vrooma, narzędziem największego oddziaływania na motywację wewnętrzną. Dzieje się tak wówczas, gdy praca jest wykonywana w niewielkich zespołach cechujących się dużą spójnością wewnętrzną. Jest więc bardziej korzystne, gdy organizacja jest całością złożoną z małych grup niż z jednostek. Można sądzić, że jednostka w takich warunkach nie tylko realizuje w większym stopniu swoje potrzeby społeczne, ale jest też zmotywowana do działania na rzecz całości, aby nie zawieść zespołu. Pracownicy łatwiej identyfikują się z bliższym sobie zespołem niż z organizacją. Dlatego jednym z najważniejszych zadań kierowniczych jest budowanie z podległej grupy zatrudnionych zespołu.

Znaczenie praktyczne

Nowa teoria oczekiwań zwraca szczególną uwagę na wartość pracy jako samoistnego motywatora. W jej ramach proponowane są praktyczne metody oddziaływania na postrzeganą przez pracownika wartość, odnoszące się do sposobów formułowania celów, cech samej pracy (różnorodności, całościowego charakteru, znaczenia, autonomii i sprzężenia zwrotnego), pracy w kontekście wartości wyższych oraz pracy w spójnych, małych zespołach.

Źródła literaturowe

Vroom V.H., *Expectancy Theory*, w: E.H. Kessler (red.), *Encyclopedia of Management Theory*, Sage, London 2013, s. 271-276.

Turkusowa organizacja

(Frederic Laloux, *Reinventing organizations*, 2014)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcję Frederica Laloux można traktować jako propozycję skrajnie nowatorską bądź propozycję powrotu do pewnego rodzaju plemiennej wspólnoty, w której wybór innej drogi niż uczciwość i praca na jej rzecz skutkuje wykluczeniem. Bez wątplenia odrzuca ona większość rozwiązań klasycznego zarządzania, które są pochodną doświadczeń wskazujących na stałą obecność motywacji partykularnych i oportunistów wśród zatrudnionych. Odzwierciedla głęboko humanistyczną wiarę, że możliwe jest funkcjonowanie organizacji na wzór pierwotnej wspólnoty wolnych i równych obywateli. Z tego względu należy ją lokować w nurcie socjopsychologicznym w zarządzaniu. Kontestowanie klasycznego zarządzania i jej oświeceniowo-pozytywistycznego instrumentarium nasuwa jednak także myśl o związkach turkusowej organizacji zarówno z nurtem krytycznym w zarządzaniu, jak i z postmodernizmem.

Istota koncepcji, główne idee

F. Laloux buduje kompleksową wizję organizacji przyszłości, którą oznacza barwą turkusową, odróżniając ją tym samym od modeli tradycyjnych, oznaczanych barwami: czerwoną, bursztynową, pomarańczową i zieloną. Model zielony opisuje zaawansowane z uwagi na stosowane metody zarządzania współczesne organizacje. Opiera się on na takich wartościach jak: zaangażowanie pracowników, motywacja wewnętrzna, upelnomocnienie, kultura organizacyjna bazująca na wartościach czy szacunek dla interesariuszy. W modelu tym jednak takie nowatorskie dla wielu organizacji podejście jest łączone z funkcjonowaniem w ramach hierarchicznych struktur organizacyjnych, których pochodną jest system zwierzchnictwa, a także z innymi zdobyczami klasycznego zarządzania, do których należą: system planowania, motywowania, zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, praktyki

budżetowania, wykorzystywanie hierarchii do uzyskiwania koordynacji i integracji czy rozbudowane systemy kontroli, a nawet inwigilacji. Metaforą, która niejako etykietuje zielony model zarządzania, jest metafora rodziny. Jest to jednak rodzina akceptująca wymienione rygory oraz zasady i działająca zgodnie z nimi.

W swej wizji turkusowej organizacji F. Laloux systematycznie zastępuje każde klasyczne rozwiązanie innym, które jest zdecydowanie bliższe autonomii i wolności niż hierarchicznym systemom zorganizowanym. Punktem wyjścia tej konstrukcji jest bazowanie na kadrze, dla której praca w danej organizacji stanowi jednocześnie realizację własnych potrzeb, od potrzeb podstawowych do tych związanych z uznaniem i samorealizacją. Wówczas możliwe staje się, uznawane za typowe dla modelu turkusowego, samo zarządzanie, dążenie do pełni i cele ewolucyjne. Zarządzanie jest w tej koncepcji ograniczone do minimum z uwagi na występowanie wewnętrznej motywacji zatrudnionych. Mówi się więc o samodzielnym wyborze zadań i ich płynności, a jedynym mechanizmem tradycyjnego zarządzania obecnym w procesie samodzielnego ustalania celów jest system konsultacji i coachingu, który w organizacji tej odgrywa znaczącą rolę. Pracownicy mają więc swobodę w zakresie wyboru celów, ich zmiany w czasie (cele ewolucyjne), lecz należy pamiętać, że im większa zmiana w tym zakresie, tym większy jest wymagany zakres konsultacji ze stanowiskami specjalistycznymi. Ponadto cele nigdy nie odbiegają znacząco od realizowanego profilu, gdyż to właśnie on był swoistym atraktorem dla każdego z uczestników turkusowej organizacji. Uczestnicy turkusowej organizacji angażują się więc w realizowany zestaw płynnych zadań, bazując na motywacji wewnętrznej. Kolejne cele są pochodną rozwoju własnego w obszarze, który generalnie wyznacza obszar działania organizacji.

Organizacyjne mechanizmy zmiany i rewitalizacji wynikają więc z indywidualnych dążeń i ambicji uczestników, a nie odgórných decyzji co do realizowanych celów wyznaczanych przez naczelną kadrę kierowniczą. Również organizacja pracy nie jest określana przez naczelne kierownictwo, lecz może powstawać w efekcie wyborów samych pracowników, którzy tworzą czasowo ograniczone konfiguracje na kształt samo zarządzających się zespołów roboczych dla realizacji konkretnych zadań. Pracownicy tworzą więc na bieżąco organizację powodowani potrzebami związanymi z realizacją ewoluujących celów. Efektem tego jest uzgadniany między współpracującymi stronami podział pracy, a także podział wynagrodzenia z uwzględnieniem indywidualnego wkładu pracy.

Takie temporalne formy organizacji będą powstawać i rozwiązywać się wraz ze zmianą celów organizacji wyznaczanych przez indywidualny rozwój. W konsekwencji niemal zbędna staje się w organizacji tego typu obecność stałych stanowisk pracy i sztywny podział obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Można sądzić, że nie tylko model organizacji pracy, lecz także model odpowiedzialności bazuje na indywidualnym zaangażowaniu członków organizacji. Postulowana jest powszechna odpowiedzialność za uzyskiwane wyniki. Jest to odpowiedzialność

świadomego profesjonalisty wobec siebie i organizacji, którego jedyną motywacją nie jest doraźna nagroda lub kara. Stawką, która wymusza odpowiedzialność, jest *de facto* spełnienie w życiu, które jest w znacznej mierze efektem osiągnięcia lub nie celów własnych, w tym przypadku tożsamy z celami organizacji. W turkusowej organizacji do minimum ograniczone są obniżające efektywność konkurowanie i konflikty. Wynika to z tego, że inni uczestnicy organizacji jako profesjonalści są traktowani jak zasób, który będzie wykorzystywany w kolejnych projektach, co przyczyni się do realizacji ich celów własnych. Nieskuteczne są zatem zachowania konfrontacyjne, a skuteczne – zachowania kooperacyjne, rzeczowe, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów. Konflikt i rywalizacja oznaczają brak możliwości współpracy, a więc niepowodzenie inicjowanych projektów, a w konsekwencji także własną porażkę. Świadomość ta prowadzi więc do bardziej kooperacyjnych postaw.

Podawanym przez F. Laloux przykładem samoorganizacji zgodnej z opisywaną ideą były zespoły pielęgniarek, które same zdecydowały o konieczności powołania zespołów w określonym składzie osobowym i określonej konfiguracji organizacyjnej, zajmujących się opieką nad grupami seniorów. Innym interesującym praktycznym rozwinięciem idei turkusowej organizacji są jej proste, pragmatyczne zasady sformułowane przez Andrzeja Jacka Bliklego:

- 1) robisz to, co potrafisz,
- 2) robisz to, co jest potrzebne,
- 3) jesteś za to odpowiedzialny,
- 4) to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad: 1, 2, 3.

A.J. Blikle stwierdza także, iż do zadań liderów turkusowej organizacji należy: tworzenie przestrzeni dialogu, budowanie partnerstwa i zaufania, wspieranie zasad turkusowej organizacji, zachęcanie do współpracy, bycie wzorem do naśladowania. Funkcjonowanie na podstawie tych zasad wymaga dostępu do informacji będącej warunkiem racjonalnego działania. Powinien on być zagwarantowany każdemu uczestnikowi organizacji. Implikuje to w praktyce konieczność zbierania danych na temat organizacji, jak dzieje się to tradycyjnie, jednak inna jest praktyka ich późniejszego wykorzystywania. Na przykład budżetowanie i posługiwanie się wskaźnikami w procesie zarządzania są mocno zredukowane. Zastępują je utożsamianie celów własnych z celami realizowanymi w organizacji i zestaw wartości, z których jedną z najważniejszych jest uczciwość. Z tego powodu istotne odchylenia są identyfikowane przez samych wykonawców, którzy w interakcji ze specjalistami podejmują działania korygujące, aby osiągnąć założone cele. Uczciwość jest też rozumiana jako uczciwość względem samego siebie i implikuje bycie w organizacji sobą. Konsekwencją jest to, że inni jej uczestnicy mogą rzeczowo ocenić potencjał współpracy danego pracownika i jego silne strony oraz odpowiednio dobrać partnerów do realizacji projektów w ramach zespołów, które tworzą.

Podjęcie decyzji w organizacjach opisywanych przez F. Laloux odbywa się nie tyle na zasadzie kompromisu, w którym strony rezygnują z własnych prioryte-

tów, ile w „procesie doradczym”. Proces ten obejmuje konsultacje z szerszym bądź węższym gronem współpracowników i mentorów. Najczęściej pracownicy proszą współpracowników o pomoc w rozmowach indywidualnych lub w trakcie spotkań grupowych. Jeśli decyzja ma zostać skonsultowana z większymi grupami uczestników organizacji, to dobrym rozwiązaniem jest zbieranie opinii przez wewnętrzne systemy komunikacji sieciowej, np. intranet. Decydem jest jednak zawsze osoba formułująca problem decyzyjny, dostrzegająca okazję lub nową możliwość. Poniekąd zostaje więc zachowana klasyczna zasada jednoosobowej odpowiedzialności. Wiadomo jednak, że decyzja została uprzednio należycie umocowana organizacyjnie. W nawiązaniu do tego strategia organizacji ma charakter wyłaniający się „ze zbiorowej inteligencji samorządzących się pracowników”². Podobnie marketing i powiązania z otoczeniem rynkowym są pochodną ich postrzegania jako „prostej propozycji dla świata zewnętrznego”³.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja F. Laloux nie jest wyłącznie konstruktem teoretycznym, który prezentuje alternatywne formy organizacji pracy i skłania do refleksji nad aktualną kondycją organizacji. Może pełnić taką funkcję i wskazywać na szczegółowe rozwiązania w procesie humanizowania pracy, lecz ważniejsze są jej rzeczywiste możliwości aplikacyjne. Te istnieją w odniesieniu do już funkcjonujących zespołów, które cechuje duża koherencja, świadomość celów i doświadczenie we współpracy. W wielu organizacjach istnieją obszary o takiej charakterystyce, mimo że cała organizacja musi pozostawać domeną klasycznego zarządzania. Także organizacje profesjonalistów czy przedsiębiorstwa rodzinne mogą być polem implementacji turkusowej organizacji. Zespoły już silnie zintegrowane wokół wspólnych celów, bazujące na uczestnikach podlegających długotrwałemu procesowi weryfikacji, dają szansę wdrożenia z pozytywnym skutkiem założeń opracowanych przez F. Laloux. Także tam, gdzie systemy wynagradzania bazują na podziale zysków, a nie na indywidualnie określonych stawkach, istnieją większe szanse na wdrożenie tej koncepcji w życie. Możliwości wykorzystania tej koncepcji w organizacjach, które cechują się modelem efektywnościowym, płynnością kadr, standaryzacją działań i w których istnieją tradycje zarządzania na podstawie klasycznych reguł, są minimalne.

Źródła literaturowe

Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Gliwice 2017.

Laloux F., *Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014.

² F. Laloux, *Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014.

³ Ibidem.

Organizacja zwinna i holokracja

(Brian J. Robertson, *Holocracy*, 2015)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Organizacja zwinna i pokrewna w stosunku do niej holokracja, czyli system, w tym przypadku organizacyjny, w którym władza ma charakter rozproszony, nie są całkowicie nowymi ideami zarządzania. Można je kojarzyć z praktykami delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, zarządzaniem partycypacyjnym czy organizacją opartą na kręgach decyzyjnych (*circular organization*). Z uwagi na walory praktyczne koncepcję tę należy lokować w nurcie funkcjonalistycznym i praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Holokracja, opisana przez Briana J. Robertsona jako model zarządzania, została opracowana na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem informatycznym Ternary Software, będącym jego własnością. W najbardziej zredukowanej i możliwie prostej formie holokrację można określić jako działanie w ramach struktury organizacyjnej opartej na kręgach (*circles*) zamiast na tradycyjnej hierarchii. Owe kręgi można utożsamiać z doraźnie powstającymi na potrzeby realizacji projektów zespołami kompetentnych w danym obszarze pracowników, które przejmują nie tylko odpowiedzialność za powodzenie projektów, lecz także nabywają w tym obszarze uprawnienia do podejmowania decyzji. W modelu tym istnieją wprawdzie stałe stanowiska liderów, jednak władza kierowników średniego szczebla zostaje przekazana na rzecz zespołów. W ich ramach podejmowane są decyzje dotyczące zarówno organizacji pracy, jak i problemów merytorycznych. Cała organizacja staje się siecią upęlmocnionych zespołów (*empowered teams*) o wysokim poziomie wewnętrznego dopasowania (*alignment*), odpowiedzialności za efekty, wiedzy fachowej, przejrzystości i współpracy. W takiej sytuacji nadmiernie spiętrzona struktura

organizacyjna jest zbyt duża. Cechą holokracji, lecz również organizacji zwinnej, jest więc także horyzontalna, płaska struktura organizacyjna.

Organizacja zwinna i holokracja bywają porównywane do ekosystemów, w których jasno określone role poszczególnych uczestników służą jako potencjał kombinacyjny dla kolejnych konfiguracji zespołów projektowych. Role każdego członka organizacji powinny być dla innych uczestników organizacji czytelne, co jest warunkiem sprawnej współpracy. Poszczególni pracownicy mogą, pomimo bycia specjalistami, pełnić jednak różne funkcje, kiedy rozbudowują bądź doskonalą swoją wiedzę fachową. Zespoły w ramach holokracji i organizacji zwinnej pełnią funkcję fachowych forów, na których, w różnych konfiguracjach, podejmuje się dyskusję na tematy, które są problemami do rozwiązania lub mają charakter sporny. Funkcjonowaniu takich forów sprzyja otwarte środowisko fizyczne i wirtualne, czyli otwarta przestrzeń pracy zespołów, a także ich otwarcie, tj. możliwość współpracy z podmiotami spoza zespołu, zarówno z otoczenia wewnątrzorganizacyjnego, jak i spoza organizacji.

W ramach organizacji zwinnej wyróżnione zostały przez firmę konsultingową McKinsey trzy grupy pracowników:

1) Pracownicy zespołów interdyscyplinarnych ukierunkowanych na realizację projektów, które można utożsamiać w przedsiębiorstwach bazujących na wiedzy z produktami. W tej grupie wyróżniają się „właściciele” produktu, liderzy poszczególnych zespołów, którzy definiują wizję, określają priorytety, lecz pozwalają zespołowi działać. Zespoły te mają charakter płynny, temporalny, zależny od czasu trwania projektu, a ich spójność zapewniona jest przez integrację specjalistów wokół celu zespołu.

2) Pracownicy zespołów samodzielnymi o względnie stałym, trwałym charakterze, których zadania mają charakter bieżący i powtarzalny, np. w zakresie obsługi klienta i produkcji. Poszczególni uczestnicy zespołów swój wkład w kierowanie grupą opierają na kompetencjach, a nie stanowiskach. Praca ma charakter zespołowy, lecz także indywidualny.

3) Pracownicy zapewniający serwis korporacyjny, zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin, realizujący prace raczej indywidualnie niż zespołowo, np. pracownicy HR i obsługa prawna.

Charakterystyczne dla organizacji zwinnych i holokracji jest elastyczne, rozproszone podejście do tworzenia wartości, którego ideą jest identyfikowanie szans i możliwości przez wszystkich uczestników organizacji, a nie wyspecjalizowane podmioty lub wyłącznie kadrę kierowniczą. Wykorzystywane są w tym obszarze informacje zwrotne od interesariuszy, opinie o produktach, fora internetowe etc. Typowe dla tych organizacji, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, jest posługiwanie się wizją (tzw. gwiazda polarna – *North Star*) formułowaną przez liderów. W ślad za tym następuje integrowanie specjalistów wokół celów oraz podej-

mowanie przez nich konkretnych decyzji i autonomiczne działanie. W sytuacjach, gdy dochodzi do różnicy zdań w kwestiach biznesowych czy technicznych między liderami organizacji a liderami zespołów zadaniowych, większe znaczenie mają opinie liderów zespołów zajmujących się szczegółowo określonym tematem i posiadających w tym obszarze największą wiedzę. Uczy się liderów działania zgodnie z zasadą „nie zgadzam się, lecz angażuję się” (*disagree and commit*).

W procesie podejmowania decyzji i wykonywania pracy stosowane są narzędzia, które przyspieszają cykle podejmowania decyzji, takie jak: *design thinking*, *lean operations*, *agile development*. W niektórych organizacjach wraz ze wzrostem sprawności działania wprowadzano krótsze okresy budżetowania i rozliczania wyników, np. kwartalne. Organizacje zwinne wykorzystują także znormalizowane metody realizowania zadań w taki sposób, aby usprawnić interakcję i komunikację między zespołami. Normalizacja dotyczy wspólnego języka, formy spotkań, sieci społecznościowych i wyznaczonego czasu indywidualnego lub czasu, w którym zespoły pracują razem. Spójne z ideą organizacji zwinnych jest rozproszone podejście do tworzenia wartości, znajdujące wyraz także w integrowaniu z własnym łańcuchem wartości łańcuchów wartości zewnętrznych dostawców. Wymieniane są tutaj takie rozwiązania jak: modułowa produkcja, łańcuchy dostaw typu *agile* czy wykorzystywanie platform biznesowych, takich jak: Uber, Airbnb i Upwork. Rozwiązania te umożliwiają sprzężanie się z innymi innowacyjnymi modelami biznesowymi i zapewniają oczekiwaną, dużą różnorodność i dopasowanie do potrzeb. Wśród przykładów organizacji zwinnych wymienia się: grupę bankową ING, Gore czy Spotify. Najbardziej znanym przykładem holokracji jest z kolei przejęte w 2009 r. przez Amazon przedsiębiorstwo dystrybuujące obuwie i odzież Zappos. Wdrożyło ono nowy model zarządzania znany jako holokracja pod przywództwem wizjonera zarządzania Tony'ego Hsieha, którego ideą przewodnią było to, aby stworzyć utalentowanym pracownikom warunki do osiągnięcia satysfakcji z pracy, której następstwem będą doskonała obsługa i siła marki.

Znaczenie praktyczne

Koncepcja organizacji zwinnej pokazuje, że formy organizacyjne cechujące się ograniczonym znaczeniem hierarchii mogą być bardzo praktyczne w warunkach sytuacyjnych, w których potrzebne jest samonawigowanie (jak w przypadku projektów IT), oraz że podstawą ich tworzenia nie są idee humanizacji pracy, lecz wskazania techniczne. Taka organizacja, powiązana z rozproszonym, elastycznym podejściem do kształtowania wartości i narzędziami IT przyspieszającymi cykl gospodarczy, pokazuje, jak można współcześnie budować przedsiębiorcze „oddziały partyzanckie”, z którymi w branżach wiedzy trudno jest rywalizować konwencjonalnie zorganizowanym przedsiębiorstwom.

Źródła literaturowe

Aghina W., Ahlbeck K., Smet A. de, Lackey G., Lurie M., Murarka M., Handscomb Ch., *Agile organizations – of any size and across industries – have five key elements in common*, McKinsey&Company Report, January 22, 2018.

Robertson B.J., *Holocracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co., New York 2015.

Organizacja kierowana sztuczną inteligencją

(Tim Fountaine, Brian McCarthy, Tamim Saleh,
AI-Powered Organization, 2019)

Umiejscowienie w naukach o zarządzaniu

Koncepcja organizacji bazującej na sztucznej inteligencji jest wtórna wobec codziennej praktyki działania organizacji biznesowych. Nie stanowi efektu dociekań naukowych teoretyków zarządzania i jest przez nich relatywnie słabo zbadana, choć ma istotne konsekwencje organizacyjno-zarządcze. Powstała na styku nauk technicznych i praktyki biznesu, w efekcie czego może być lokowana w nurcie praktycznym w zarządzaniu.

Istota koncepcji, główne idee

Sztuczna inteligencja, bazująca na wielkich zbiorach informacji, ma oprócz innych zastosowań także zastosowania biznesowe. Umożliwia ona automatyzowanie bądź wspomaganie procesu podejmowania decyzji w różnych obszarach, takich jak: udzielanie kredytów przez banki, podejmowanie decyzji kadrowych czy określanie pożądanych przez klientów cech produktów i na tej podstawie ich projektowanie. Należy liczyć się z tym, że w nieodległej przyszłości duża część decyzji biznesowych będzie wspierana sztuczną inteligencją, a kadra kierownicza znajdzie się w sytuacji wyboru ograniczonego wskazaniami, jakie wynikają z użycia AI (*artificial intelligence*). Na podobieństwo osoby dowodzącej statkami handlowymi, podjęcie decyzji o odejściu od wskazań urzędów będzie musiało mieć silne uzasadnienie merytoryczne, np. wynikające z bezpieczeństwa czy przepisów prawa. Spowoduje to znaczącą zmianę systemów zarządzania wielu organizacji, szczególnie tych dużych. Możliwe stanie się przechodzenie od systemów opartych na doświadczeniu liderów do zautomatyzowanych systemów decyzyjnych opartych na zgromadzonych danych i używających algorytmów. Część stanowisk kierowniczych będzie więc stopniowo reorientowanych z decyzyjnych na nadzorcze. W sytuacji, gdy decyzję podejmuje maszyna, kierownik staje się podmiotem zabezpieczającym jej wdrożenie w życie.

Wyniki dostarczane przez algorytmy mogą być w przyszłości chętnie wykorzystywane przez specjalistów i kierowników dowolnego szczebla zarządzania, gdyż redukują nakłady pracy analitycznej. Systemy AI dokonują selekcji najbardziej racjonalnych opcji spośród wielkiej ich liczby, a czynią to, wykorzystując wcześniejsze ograniczenia i parametry określone przez samych specjalistów różnych obszarów, ewentualnie inne podmioty w organizacji, np. klientów wewnętrznych czy przełożonych obszarów. Rodzi to zaufanie do otrzymywanych wyników i redukuje konieczność konsultowania się ze szczeblem nadrzędnym.

Organizacja kierowana przez AI może stawać się bardziej podatna na zmianę i otwarta na nowe rozwiązania. Należy sądzić, że przesłanką tego jest zdejmowanie przynajmniej części odpowiedzialności z kierowników za decyzję w sytuacji, gdy została ona zasugerowana przez system i wynika obiektywnie ze zgromadzonych danych. Może to stymulować organizacyjne eksperymentowanie i zarządzanie nadzwyczajne (*extraordinary management*), będące w istocie wypróbowywaniem nowych rozwiązań.

Podjęto też dyskusję dotyczącą organizacji AI w dużych przedsiębiorstwach. Istnieją trzy zasadnicze możliwości w tej kwestii. Jedną z nich to centralizacja funkcji analitycznych w tzw. hubie, a dwie pozostałe to decentralizacja w jednostkach biznesowych oraz ich lokalizacja zarówno w hubie, jak i tzw. szprychach (*spoke*). Decyzja powinna być uwarunkowana zmiennymi kontekstualnymi i zapewne będzie różna w różnych sytuacjach biznesowych. Jest to jednocześnie przykład decyzji jednostkowych, które będą w dalszym ciągu podejmowane tradycyjnie, bez stosowania AI. Systemy AI powodują znaczącą zmianę w zakresie metod pracy, w obszarze kultur organizacyjnych oraz ról, np. ról kierowniczych czy funkcji pełnionych przez specjalistów. Należą do nich: automatyzacja rutynowych decyzji, możliwość koncentracji na decyzjach jednostkowych, większa potrzeba współdziałania z innymi stanowiskami specjalistycznymi oraz wprowadzania pracy zespołowej na etapie wdrażania systemu, jak i dostrajania go do zmieniających się wyzwań i zagrożeń.

Znaczenie praktyczne

Obecnie sztuczna inteligencja wspomaga wiele procesów biznesowych w przedsiębiorstwach. Jest używana np. w opracowaniu strategii marketingowych i ich realizacji. Na podstawie AI przeprowadzana jest segmentacja klientów, do których w sposób celowany kierowane są następnie treści marketingowe. Tak zwane chatboty są narzędziem wspierającym sprzedaż. Auchan, L'Oréal, Raiffeisen Bank i PepsiCo użyły robota Vera do przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami. W działach zasobów ludzkich AI może wspierać proces podejmowania decyzji kadrowych. AI jest często wykorzystywana także w centrach kontaktowych (*contact center*), a z użyciem gromadzonych przez nie danych pochodzących od klientów

i na podstawie technologii uczenia maszynowego planowane są korekty lub zmiany modelu biznesowego, coraz lepiej dopasowanego do preferencji. AI pomaga także obniżyć koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa, np. poprzez optymalizację gospodarki energetycznej. Efektem zastosowania AI w przedsiębiorstwach jest skrócenie procesu obsługi klientów, wzrost poziomu standaryzacji realizowanych czynności, który może umożliwić dalszą optymalizację i synchronizację działań, a także ograniczenie ryzyka podjęcia błędnej decyzji. Uczenie maszynowe zapewnia szybką reakcję na zmiany wprowadzanych danych, dzięki czemu ułatwia podejmowanie decyzji biznesowych nie tylko poprawnie, lecz i szybko. W efekcie wprowadzania AI do przedsiębiorstw nastąpi, jak można sądzić, redukcja liczby personelu w sferze sztabowej. Spłaszczeniu będą ulegały także systematycznie dotąd rozbudowywane hierarchie.

Źródła literaturowe

Fountain T., McCarthy B., Saleh T., *Building the AI-Powered Organization. Technology isn't the biggest challenge. Culture is*, „Harvard Business Review” July-August 2019, s. 62-73.