Janusz JAMROGA

JAK KONSTRUOWAĆ NOWOCZESNY SYSTEM ZARZĄDZANIA?

1. Wprowadzenie

Stan naszej gospodarki, a szczególnie stojące przed nią cele i zadania, wymuszają inicjatywę procesów, których rezultatem muszą być gruntowne przekształcenia form, zasad i metod funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Potwierdza się prawdziwość stwierdzeń P. Druckera[1], „tylko jedyną stałą rzeczą jest zmiana" w każdej niemal działalności człowieka, a szczególnie w organizowanych przez niego procesach wytwórczych. Biorąc pod uwagę tempo i różnorodność (ekwifinalność) przekształceń w takich dziedzinach, jak np. transport, komunikacja, przetwarzanie danych itp., zgodzić się trzeba również z twierdzeniem R. L. Ackoffa[2], że „zmiana sama w sobie także ulega ciągłym zmianom". Bezsporna jest więc potrzeba zmian, jako metoda poszukiwań rozwiązań nowych, racjonalizacji już stosowanych, a także droga rozwoju. Pojawia się jednak pytanie, na ile nauka i jej instytucje są przygotowane do inicjowania i wspomagania takich procesów? Niekwestionowany w tej dziedzinie autorytet M. Crozier[3] uważa, że „dzisiejszy rytm przekształceń (gospodarczych – przyp. J. J.) jest jeszcze szybszy niż w XVIII i XIX wieku. Społeczeństwo uprzemysłowione ... ... stopniowo schodzi z pola. Rodzi się nowa logika, z gruntu obca dotychczas obowiązującej logice zarządzania. Zmienia sie jakość zatrudnienia ... Ulega zmianie charakter miejsc pracy". Uwaga przedstawicieli różnorodnych szkół naukowych i kierunków badawczych coraz częściej skupia się na problemach praktyki zarządzania i najtrudniejszych zadaniach menedżerów. Sprostanie tym potrzebom nie jest łatwe, bowiem[4] „zarządzanie i jego problemy przypominają niekiedy dżunglę". Mimo tych barier i zagrożeń uczestnicy III Konferencji Zarządzania Strategicznego w Paryżu rekrutujący się z grona akademików, biznesmenów i doradców dyskutowali nad korzyściami płynącymi ze współpracy nauki z praktyką, a kilka lat później na Kongresie CECIOS w Pradze już panowała

---

[1] **P. Drucker**: Management New Rola. HBR 1969 r. 11 - 12.

[2] **R. L. Ackoff**: Creating the Corporate Future, NY 1981.

[3] **M. Crozier**: La Libre Entreprise 1990, za „*Zarządzanie na świecie*" 1990 nr 6.

[4] **P. Drucker**: The Frontiers of Management. Where Tomorrows Decisions have Being Shaped Today. NY 1986.

zgodność, iż żyjemy w okresie rewolucji zarządzania przedsiębiorstwem. Jej podstawowym obszarem jest właśnie przedsiębiorstwo, gdzie zachodzi proces radykalnych zmian w systemie wartości i norm społecznych będących podstawą zarządzania. Wywołuje to zapotrzebowanie na nowe kadry o nowych predyspozycjach i kwalifikacjach, stosujących nowy styl kierowania i zachowania, kształtujące nową kulturę organizacyjną.

Można więc stwierdzić, że wymienione zjawiska są pierwszorzędnym co do rangi problemem naszych polskich przedsiębiorstw dziś i w najbliższej przyszłości. Nie jest bowiem możliwy ich rozwój, a nawet utrzymanie dotychczasowych pozycji bez gruntownych przekształceń form i metod funkcjonowania oraz zachowań kadry zarządzającej. Również i u nas centralnym punktem odniesienia i elementarnym ogniwem gospodarki jako całości staje się autonomiczny, zdywersyfikowany, zmieniający swe cechy i formy pod wpływem impulsów otoczenia podmiot gospodarczy. Drugi obszar wiodący to kadra menedżerska, jej zdolności, zachowania i motywacje, ktore w wielu przypadkach tworzyły się i rozwijały się w sposób żywiołowy, nie zawsze korespondowały z potrzebami, a często osiągały granice możliwości.

Jeśli więc przyjmiemy za słuszne twierdzenie, że koniecznym warunkiem sprawnego bytowania i efektywnych kontaktów zewnętrznych polskiej gospodarki jest skonstruowanie i aplikacja systemu zarządzania odpowiadającego aktualnym wymaganiom, to trzeba zgodzić się, iż do tego celu prowadzą m.in. rozważania nad kwestiami:

– Jaki ma być ten system?
– Jak go możliwie szybko wypracować?
– Od czego zależy skuteczne zastosowanie projektu w praktyce?

Treść opracowania koncentruje się właśnie na poszukiwaniu odpowiedzi na ww. pytania.

2. Wyznaczniki zmian i przyszłości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Relacje między przyszłością a teraźniejszością ulegają coraz większym zmianom. W otoczeniu stabilnym można było efektywnie funkcjonować na zasadzie continuum lub według proporcjonalnej dynamiki warunków. W fazie otoczenia zmiennego takież funkcjonowanie opierało się na wykorzystaniu proporcji liniowych określonych drogą ekstrapolacji, interpolacji, analizy porównawczych itp. Problem zdecydowanie komplikuje się w sytuacji tzw. otoczenia burzliwego, gdzie zmiany są nieciągłe, pojawiają się nowe trudno przewidywalne czynniki i zjawiska, rośnie ranga tzw. słabych impulsów zewnętrznych, a otoczenie oddziałuje na przedsiębiorstwo poprzez złożone i zmieniające się kompleksy procesów i czynników.

W tej sytuacji modyfikacji ulegają również cele i zadania systemu zarządzania oraz sposoby ich realizacji. Punkt ciężkości przenosi się z tradycyjnego formułowania celów i sposobów ich realizacji przez centralny ośrodek dyspozycyjny oraz

nadzoru i koordynacji bieżącej nad działaniami jednostek wykonawczych na szeroko rozumiane przedsięwzięcia dostosowawcze i działania regulacyjne, w których rozpoczyna się analizę od ustalenia silnych stron i szans instytucji oraz neutralizuje możliwe zagrożenia zewnętrzne i słabości wewnętrzne[5]. Podstawowe różnice dotyczą więc uwzględnianego horyzontu czasowego i akceptowanych priorytetów. Pierwszy ulega istotnemu wydłużeniu, bowiem proces zarządzania traktowany jest jako **spójny**, przyczynowo-skutkowy ciąg reakcji na zaistniałe i przewidywane zdarzenia, w którym podstawową rolę odgrywają decyzje rozwojowe. Właśnie akceptowane przez otoczenie instytucji przedsięwzięcia rozwojowe stają się jej misją i siłą napędową dla działań bieżących, które spełniają rolę środków rozwoju. Decyzje rozwojowe mogą przy tym spełniać zarówno funkcję katalizatora, jak i programu prewencyjnego lub buforu dla przyszłych, niekorzystnych zadań. Coraz częściej przyjmuje się, że jedynym skutecznym dla instytucji celem jest antycypacja zmian i ilościowe oraz jakościowe rozwijanie swej technicznej, społecznej, organizacyjnej i ekonomicznej struktury. Cel ten realizowany jest przez stałe funkcje, które H. J. Ansoff grupuje następująco[6]:

1) stałe badanie otoczenia obejmujące m.in. wykrywanie i analizę trendów, ujawnianie zagrożeń i wyszukiwanie szans;

2) analiza organizacji instytucji, a w tym diagnoza procedur i struktur (form działania), określanie silnych i słabych stron wraz z ich źródłami;

3) sformułowanie „ścieżek dojścia" do zaakceptowanych celów albo inaczej wybór tzw. technologii zarządzania umożliwiających praktyczną realizację opracowanych strategii funkcjonowania.

Funkcje te realizowane są w sposób ciągły, wzajemnie się uzupełniający, tworząc proces korygujący wcześniej dokonane ustalenia przez wykorzystanie coraz to nowych informacji. Rośnie więc znaczenie rozeznania przyszłości, cech istotnych dla przedsiębiorstwa czynników oraz siły i rytmu ich przekształceń. Kluczowym problemem staje się określenie wymagań stawianych przez otoczenie przedsiębiorstwu oraz skutecznych metod sprostania im. Odpowiedzi szuka się m.in. w szerokich pracach studialnych, szczegółowych prognozach, przewidywaniach futurologicznych itp. Równocześnie nie rezygnuje się z badań diagnostycznych ukierunkowanych na określenie mankamentów rozwiązań aktualnych i barier ich rozwoju. Jest to więc jakby nowy, kojarzący wiedzę o przeszłości i przyszłości, model tzw. pętli sterowania w zarządzaniu.

Liczne diagnozy stanu gospodarki i jej podmiotów oraz prognozy możliwych skutków dotychczasowej strategii akcentują m.in. rozrzutność w stosowaniu zasobów i energii, wynikającą z nadmiernej koncentracji i gigantomanii, skłonność do nadprodukcji i marnotrawstwa, żywiołowość konkurencji, zagrożenie ekologiczne itp. Wskazuje się też na bezkrytyczne przenoszenie wadliwych wzorów produkcyjnych do innych dziedzin życia społecznego (szkolnictwo, kultura, działalność stowarzyszeniowa), co powoduje m.in.: standaryzację zacho-

---

[5] **K. Obłój**: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1987.

[6] **H. J. Ansoff**: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1966.

wań, nadmierną specjalizację i koncentrację, centralizację władzy i nierównouprawnienie uczestników czy antymotywację do zachowań oryginalnych i twórczych poszukiwań. Całość tych zjawisk określa się jako schyłek epoki intensywnego rozwoju produkcji lub zgon cywilizacji przemysłowej i traktuje jako ostatni moment do weryfikacji stosowanej przez wiele lat strategii działania i myślenia. Jest ona bowiem coraz droższa, a jej globalna (ekonomiczna, społeczna i ekologiczna) aktywność nie wzrasta.

Dyskusje nad możliwymi kierunkami przekształceń nie są pozbawione pesymizmu. Ma on swe źródła zarówno w schematyzmie myślenia, przywiązaniu do znanych stereotypów i ograniczaniu zmian do lokalnych ustaleń, jak też ogromie szkód dosięgających całe regiony, społeczeństwa lub ich członków. Koncepcje przeciwstawne bazują na tezach o niezniszczalności systemów społeczno-biologicznych i ich zdolności do regeneracji w każdych, nawet najgorszych, warunkach. Oba te skrajne stanowiska nie są strategiami prowadzącymi do restrukturyzacji gospodarczej i społecznej, nie opierają się na założeniu, że możliwe jest inne niż dotąd życie i inna praca człowieka. Już ostatnie lata wskazują jednak, że takie możliwości są realne i istnieją przesłanki ich osiągnięcia. Stan wiedzy jest wystarczający do wywołania zmian rewolucyjnych i odnowy mentalności oraz postępowania, choć duża jest także inercja społeczna i niechęć do ryzyka. Przesłanki te, to przede wszystkim:

– nowe technologie i źródła energii oszczędzające zasoby i środowisko naturalne oraz kreujące nie znane dotąd gałęzie i produkty;

– traktowanie informacji jako środka i przedmiotu pracy i przekształcanie jej za pomocą nowoczesnych narzędzi;

– projektowanie nowych form pracy i organizacji, zrywających z cechami klasycznymi fabryki i mechanistycznymi zasadami funkcjonowania jej składowych.

W takich warunkach przekształceniu muszą ulec treści funkcji spełnianych przez przedsiębiorstwo. Aby zmiany te były racjonalne, powinny zmierzać do:

– wzrostu aktywności zachowań, ich partnerskiego charakteru i symbiozy z otoczeniem w przypadku funkcji ukierunkowanych na zewnątrz i dotyczących układów kooperacji wytwórczej oraz oddziaływania środowiskowego,

– indywidualizacji form i metod postępowania, wzrostu ich różnorodności, ale też spójności w przypadku funkcji wewnętrznych, związanych z organizacją i realizacją procesów wytwórczych.

Oznacza to, że restrukturyzacja techniczno-produkcyjna musi być wsparta restrukturyzacją społeczną uwzględniającą m.in.: odmasowienie pracy, wzrost samodzielności specjalistów o wysokich kwalifikacjach, rozwój form demokracji bezpośredniej, rozluźnienie formalnych związków z zakładem pracy, wzbogacenie i humanizację celów, odmienność motywacji i aspiracji pracowników itp. Należy przy tym odrzucić poglądy o nierealności takich zmian, bowiem doświadczenia licznych przedsiębiorstw (Volvo, Fiat, firmy komputerowe itp.) dowodzą, że uzyskiwane w wyniku ich wprowadzenia efekty dotyczą zarówno sfery ekonomiczno-produkcyjnej, jak i psychosocjologicznej. Możliwości takich zmian tkwią również w procesach sfery zarządzania, w których nowe techniki i wyposażenie

komputerowe pozwalają na wzrost samodzielności, ograniczenie nadzoru bezpośredniego, indywidualizację czasu i tempa pracy, oszczędność czasu przeznaczonego na dojazdy czy konkretyzację odpowiedzialności.

3. Kierunki poszukiwań - droga do skutecznych rozwiązań

W licznych wypowiedziach naukowców i praktyków zarządzania spotkać można stwierdzenie, że nadchodzi nowe przedsiębiorstwo. Rodzą się pytania: jakie ono będzie? na co zwracać szczególną uwagę, gdzie szukać wzorców?

Bezsprzecznie przyjąć trzeba, że w przyszłości jeszcze bardziej niż dziś niemożliwe będzie posługiwanie się uniwersalnymi wzorcami, schematami, procedurami itp., choć tak bardzo byłyby one przydatne kadrze menedżerskiej. Można natomiast zawierzyć racjom logicznym i doświadczeniom praktycznym wynikającym z tzw. teorii i koncepcji **sytuacyjnych** uznających, że skuteczne i efektywne w organizacji i zarządzaniu jest to, co wynika z rozpoznania rzeczywistych warunków, posiada więc walor racjonalności metodologicznej i bazuje na posiadanych atutach oraz zdolnościach przystosowawczych[7]. Wynika z tego konieczność większego, niż dotąd nacisku na obserwację otoczenia, wychwytywanie sygnałów donoszących o jego zmianach, wyszukiwanie i adaptację rozwiązań nietypowych, o dużej kreatywności i elastyczności. Cytowany już P. Drucker[8]. twierdzi, że następuje odwrócenie kierunku transmisji wzorcowych rozwiązań. Upowszechniające dotąd swe doświadczenia instytucje produkcyjne powinny rozejrzeć się wokół siebie, szukać inspiracji w dziedzinach dotąd pomijanych i uświadomić sobie, że doszły do pewnej granicy samorozwoju, wpadły w obszar rutyny oraz skłonności do automatyzacji działań i składników swej struktury. Chodzi o stosowanie rozwiązań organizacyjnych, w których podstawowe tworzywo zarządzania, czyli informacje, służyć będą strategii, prognozie i analizie, a nie jak powszechnie dotąd kontroli. Dla osiągnięcia tego celu niezbędna jest ostra, natychmiastowa redukcja średnich szczebli zarządzania, spełniających często rolę filtra dla inicjatywy i spowalniających przepływ informacji. Jest to tym pilniejsze, że w minionym okresie były one systematycznie rozbudowywane, wzmacniane kadrowo, wyposażane w uprawnienia władcze (także wtedy, gdy mówiono o doradztwie fachowym, nadzorze funkcjonalnym itp.) i częstokroć żyją własnymi problemami, świadcząc minimalne usługi dla służb podstawowych.

Przykładami, że możliwe jest sprawne funkcjonowanie instytucji przy ograniczonych szczeblach pośrednich, a nawet bez nich, są między innymi szkoły, szpitale czy orkiestry. Wszędzie tam sprawność jest skutkiem: doboru ludzi według kryterium fachowości, oparcia współpracy na wiedzy, zaufaniu i samodyscyplinie, szerokiego zakresu samodzielności regulowanej odpowiedzialnością zawodową i etyczną oraz elastycznych i wielokierunkowych więzach infor-

---

[7] **J. Jamroga**: Kierunki ewolucji kwalifikacji dyrektorów. „*Organizacja i kierowanie*" 1989 nr 3/4.

[8] **P. Drucker**: The Coming of the new, Organization. HBR 1988 nr 1/2.

macyjnych, szeroko korzystających z organizacji nieformalnej. W organizacjach tego typu kierowanie wsparte jest perfekcyjną fachowością specjalistyczną (np. ordynator – chirurg), redukuje się zastępców rozbudowujących zazwyczaj systemy działania (np. kontakt dyrygenta z muzykami bez pośredników niezależnie od liczebności orkiestry) czy wiąże się motywację bardziej z możliwościami awansu poziomego niż przechodzenia na wyższe szczeble struktury władzy. W takich warunkach realne i łatwe staje się zwiększenie rozpiętości kierowania, ograniczenie liczebności grupy kierowników, a więc i spłaszczenie oraz „odchudzenie" struktury organizacyjnej. Nie ma przy tym obawy, że struktura taka, a ściślej jej centra decezyjne, utraci zdolność sterowania całością i szybkiego reagowania na zmiany w instytucji lub otoczeniu. Wręcz przeciwnie – efekt może być nawet zwielokrotniony, bowiem wskutek eliminacji szczebli faktycznie kierujących i nie podejmujących decyzji, a tylko spełniających rolę wzmacniaczy (J. Miller twierdzi jednak, że kierują się one przy tym swymi partykularnymi celami i interesami) zmniejszy się też koszt funkcjonowania organizacji.

Należy jednak również pamiętać, że uzyskanie takiej formy zorganizowania zależy od spełnienia szeregu warunków wstępnych, z których najważniejsze (poza wymienionymi ze sfery polityki kadrowej) to:

– istnienie systemu motywacyjnego zdolnego aktywizować rozwój zawodowy pracowników;

– istnienie spójnego, zrozumiałego i akceptowanego systemu celów i priorytetów;

– stosowanie aktywnej polityki kadrowej;

– posługiwanie się elastycznością, świadomie niedoformalizowaną strukturą organizacyjną utrudniającą rozwój biurokracji i innych zjawisk patologicznych.

Widać tu, że nieodmiennie od lat problemem numer 1 dla rozwoju przedsiębiorstwa jest skuteczność działań związanych z doborem, przygotowaniem, motywacją i oceną pracy kadr o najwyższych kwalifikacjach, a w tym głównie kadry kierowniczej. Znowu nasilają się pytania o idealny lub choćby skuteczny dla naszych czasów i przyszłości model kwalifikacji menedżerskich. Mimo różnych podejść i zakładania odmiennych dróg rozwoju aktualnej sytuacji oraz jej znacznej dywersyfikacji z biegiem czasu na różnych obszarach (kontynentach, strefach kulturowych, regionach gospodarczych) istnieje znaczna zgodność co do dużego tempa zachodzących przekształceń oraz postrzegania zmian jakościowych w treści pracy menedżera. Według badań dr. Neumanna i jego zespołu pod koniec lat osiemdziesiątych liczyły się najbardziej:

– orientacja na sukces rynkowy i w kierowaniu ludźmi,

– zdolność przyciągania dobrych współpracowników i pomagania w ich rozwoju,

– zdolność wszczepienia pracownikom myślenia marketingowego i szacunku do klientów,

– wysoki poziom inteligencji operatywnej i socjalnej,

– komunikatywność we wszystkich podejmowanych problemach i sytuacjach społecznych,

– mobilność przestrzenna (geograficzna),

– umiejętność współpracy z tzw. opinią publiczną,
– zdolność działania na rzecz wiarygodności moralnej firmy wsparta stosowaniem akceptowanej społecznie etyki w zarządzaniu.

Badania prognozujące stan potrzeb na koniec wieku przeprowadzone wśród 1500 liczących się menedżerów z 20 krajów preferują w kolejności:
– zdolność myślenia strategicznego,
– umiejętność kształtowania kultury firmy,
– znajomość problemów marketingu i zbytu,
– umiejętności prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów społecznych,
– znajomość problematyki finansowej,
– umiejętność występowania na tzw. forum publicznym,
– orientacja w międzynarodowej polityce gospodarczej.

Wyniki przytoczonych badań potwierdzają więc sformułowaną wcześniej tezę i konieczność intensyfikacji przedsięwzięć edukacyjnych i rozwojowych również w warunkach polskich, gdzie podmioty gospodarcze nie mogą liczyć na ekspansję, a nawet często na przeżycie bez rozbudowy partnerskiej współpracy z renomowanymi firmami zagranicznymi.

Innego typu problemy i pytania wiążą się z ogólną formułą organizacyjną przedsiębiorstwa i jego systemu zarządzania oraz głównymi zasadami funkcjonowania. Na czoło wybija się kwestia właściwej skali działania. Następuje zdecydowany odwrót od gigantomanii wspieranej skłonnościami centralizacyjnymi najwyższych gremiów i szczebli decyzyjnych. Właśnie tu w warunkach polskich tkwią olbrzymie rezerwy wzrostu efektywności, rozwoju aktywności i ograniczenia dla tendencji monopolistycznych. Wydaje się też, że obecna – wysoce skoncentrowana (pod względem kapitałowym, zatrudnienia, zdolności wytwórczych, udziału w rynku itp.) – struktura gospodarki jest najpoważniejszą barierą dla procesów prywatyzacyjnych, generując postawy obronne wobec koniecznych zmian i sprzyjając przedkładaniu potrzeby bezpieczeństwa nad przedsiębiorczość i samodzielny rozwój. Widać to szczególnie tam, gdzie układ wytwórczy zdominował lokalną społeczność (np. Iglopol w Dębicy, FSC w Starachowicach itp.), co skłania do prób zastępowania kryteriów i decyzji ekonomicznych tzw. względami wyższej rangi, czyli politycznymi i społecznymi. Konieczne jest więc przywrócenie stanu równowagi między tymi, a także innymi układami – także w drugą stronę, bowiem często podmiot gospodarczy nie jest w stanie przejść na wyższy szczebel złożoności i zasięgu działania ze względu na niedoorganizowanie, szczątkową formułę struktury organizacyjnej czy niekompletność realizowanych funkcji. R. Haas z Levi Streuss twierdzi wręcz, że przedsiębiorstwo przyszłości to firma o zasięgu globalnym, potrafiąca wykorzystać w pełni swój potencjał w różnych dziedzinach i działać, wykorzystując różnorodne powiązania zewnętrzne.

Gdy chodzi natomiast o projektowanie struktur organizacyjnych, to nadal w cenie są rozwiązania preferujące takie cechy, jak:
– prostota struktury, a przede wszystkim ich więzi informacyjnych racjonalizująca koszt i skuteczność procesów komunikacyjnych;

– autonomia wszystkich ogniw i szczebli uczestniczących w procesie zarządzania wsparta indywidualną formułą oceny wyników i skorelowanymi z nią zasadami motywacji;

– adekwatność do warunków zewnętrznych i cech składników, w tym głównie tzw. miękkich S, jak: styl kierowania, klimat w zakładzie, system rekrutacji i awansów, umiejętności i kwalifikacje menedżerów.

Ta ostatnia zależność jest traktowana coraz częściej jako problem o najwyższej randze. Zakłada się, że różnice w mentalności to czynnik, który trzeba mieć na uwadze przy wszelkiej współpracy międzynarodowej. Globalizacja firm wymaga zatem znajomości nie tylko obowiązujących przepisów prawnych (celnych, podatkowych itp.), lecz również podłoża kulturowego zachowań, nawyków, hierarchii wartości, sposobów prowadzenia rozmów, a nawet upodobań. Dotyczy to także nacji o podobnym poziomie rozwoju, zbliżonych drogach ewolucji czy wieloletniej codziennej i różnopłaszczyznowej współpracy. Cóż dopiero więc mówić o randze tych zagadnień dla form i ludzi chcących zdobywać nowe przestrzenie społeczno-geopolityczne i dziedziny działalności! Takie same zasady dotyczą stosunków wewnątrz firmy, gdzie szef musi dążyć do rozpoznania struktury nieformalnej i głównych więzi interpersonalnych dla racjonalnego doboru własnego stylu kierowania. Problem ten nabiera pierwszoplanowego znaczenia w sytuacji znacznej wymiany kadr dyrektorskich, gdy budowa nowych więzi tak często podejmowana jest z zamiarem osiągnięcia dominacji jednej ze stron nad pozostałymi[9].

Wreszcie zadaniem równie ważnym dla kadry zarządzającej jest przejście od różnych form planowania działalności do zarządzania strategicznego. Jest to szczególnie skomplikowane w warunkach ogólnego i cząstkowego (lokalnego kryzysu, który dotyczy naszej gospodarki, jej podmiotów. Istnieje szereg strategii proponowanych przedsiębiorstwom w sytuacji kryzysu (szerzej traktuje o tym książka B. Wawrzyniaka „Polityka strategiczna przedsiębiorstwa", PWE Warszawa 1989 r.). Znaczna ich część ma jednak charakter wybitnie defensywny, dążący do maksymalizacji bezpieczeństwa i minimalizacji ryzyka. Jedna ze strategii ofensywnych polega na pośrednim zwiększaniu możliwości strategicznych – np. przez organizowanie wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami w tych obszarach, w których przedsiębiorstwo ma dostatecznie silny potencjał lub które chce ono rozwinąć, ale nie posiada stosownego kapitału. Inna strategia ofensywna, dywersyfikacja, polegająca na różnicowaniu działalności w układzie komplementarnym (najczęściej poziomym) jest w dotychczasowej praktyce polskich przedsiębiorstw jeszcze rzadsza. Należy też stwierdzić, że sytuacja kryzysowa nie sprzyja przeprowadzaniu głębokich zmian w krótkim czasie. Dużą rolę hamującą odgrywają przy tym uwarunkowania psychologiczne i kulturowe. Nie ma więc zgodności jak skutecznie przeprowadzić taką reorientację – kompleksowo czy odcinkowo, jednorazowo czy w kolejnych etapach, kompensując koszty

[9] **F. Kurka**: Manager in der Zukunft. Die Presse, 20.XI.1990.

i straty czy bez takich działań. B. Taylor[10], namawiając do działań szybkich i radykalnych, układa następujący algorytm:

- wyrzucić „starą gwardię",
- zbudować nowe zespoły,
- rozwinąć nową filozofię i kulturę organizacyjną,
- wprowadzić nową strategię,
- zadeklarować generalną mobilizację,
- podtrzymywać proces rewolucyjnych zmian.

4. Zamiast podsumowania

Trzeba jednak zastrzec, że wskazania B. Taylora dotyczą raczej sytuacji, gdy instytucja nie podlega zewnętrznym presjom o charakterze społecznym, politycznym czy ograniczeniom finansowym lub techniczno-organizacyjnym. W warunkach polskich główny ciężar formułowania strategii przedsiębiorstwa ciąży na barkach naczelnego kierownictwa i obejmuje między innymi:

- zdefiniowanie celów globalnych i odcinkowych;
- ustalenie założeń planistycznych, a w tym zasad i procedur operacyjnych;
- testowanie i weryfikacja planów jednostek wchodzących w skład przedsiębiorstwa;
- sformułowanie planu całościowego;
- zakomunikowanie decyzji grupom wykonawczym;
- skonstruowanie i wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego;
- nadzór nad wykonawstwem planu.

Znacznie trudniejszą jednak dla kadry menedżerskiej dziedziną kształtowania przyszłości firmy jest wdrożenie wypracowanych rozwiązań. Twierdzi się często, że właśnie wprowadzenie zmian, jest istotą pracy, każdego menedżera i biznesmena i proces ten nie ma końca (wg M. Blondela nie chodzi o to, aby przyszłość przewidywać, lecz bardziej o to, aby ją tworzyć). Skuteczne jednak wdrażanie wymaga prac przygotowawczych, obejmujących między innymi: rozpoznanie barier wdrażania, propagację nowych rozwiązań, działania ograniczające koszty zmian, uruchomienie zachęt motywujących innowacyjność i efektywność czy też zapoznanie wykonawców nowych zadań i czynności ze skutecznymi procedurami, niezbędnymi informacjami itp. W działaniach tych kadra sterująca zmianami spełnia równocześnie role[11]: architekta, selekcjonera drużyny, kalkulatora i koordynatora. Nie mniej ważna od znajomości ich treści jest konsekwencja ich realizacji i uporczywość w dążeniu do nakreślonych celów.

---

[10] **B. Wawrzyniak:** Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1989.
[11] Ibidem.