

# Spis treści

## ARTYKUŁY

- 2 | **Alberto Lozano Platonoff**  
*Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja. Podstawy zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do jednostki, społeczności i organizacji*
- 10 | **Andrzej K. Koźmiński**  
*Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI *Caritas in veritate**
- 14 | **Czy rozwój człowieka i organizacji są sprzeczne ze sobą – praktyczne rozważania – wywiad z Konradem Jaskółą, Prezesem Zarządu Polimex-Mostostal S.A.**
- 21 | **Marzena Starnawska**  
*Przedsiębiorczość w kontekście otoczenia instytucjonalnego – refleksje*
- 30 | **Hubert Pachciarek**  
*Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*
- 43 | **Jan Nikołajew, Grażyna Leśniewska**  
*Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej*
- 54 | **Katarzyna Gadomska-Lila**  
*Wzory kulturowe w organizacji*
- 63 | **Bartłomiej Moszoro**  
*Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*
- 75 | **Aleksandra Rudawska**  
*Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*
- 86 | **Sylwia Sysko-Romańczuk, Katarzyna Zdrzenicka**  
*Relacje pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym pracownika i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*
- 95 | **Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk**  
*Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*

# *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja* Podstawy zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do jednostki, społeczności i organizacji

Dr hab. inż. prof. US Alberto Lozano Platonoff | Uniwersytet Szczeciński | [alberto@lozano.net.pl](mailto:alberto@lozano.net.pl)

## Wprowadzenie

Do niedawna ziemia, praca i kapitał były powszechnie uznawane za podstawowe zasoby przedsiębiorstw. Ich obecność lub brak warunkowały rozwój lub upadek organizacji. Obecnie wiedza i technologia radykalnie zwiększyły wydajność przedsiębiorstw, stając się kluczowym zasobem organizacji i gospodarek. Problem braku kapitału nie występuje już w skali światowej; odwrotnie, instytucje finansowe posiadają tyle środków, że mają trudności z ich ulokowaniem. Poziom wiedzy, technologii i bogactwa poszczególnych gospodarek świata jest na tyle wysoki, że efekt pracy zaledwie jednej trzeciej wszystkich organizacji mógłby zapewnić całej ludzkości wysoki poziom dobrobytu.

W związku z tym można by stwierdzić, że współczesne organizacje mają dostęp do czynników potrzebnych do rozwoju, a dobrze rozwijające się organizacje biznesowe, społeczne i publiczne mogą stworzyć idealne warunki pracy i wysoki poziom dobrobytu społeczeństwa lokalnego i narodowego.

Niestety, powyższe stwierdzenie nie przedstawia w pełni obrazu współczesności. Zauważamy znaczący wzrost poziomu dobrobytu i luksusu, jednakże zjawisko to wiąże się z **tendencją koncentracji bogactwa**, co skutkuje niedorozwojem wielu grup społecznych i krajów. Nadal pojawiają się kryzysy. Jednak nie wynikają one już z braku dostępu do zasobów, lecz z nie-

etycznych zachowań oraz manipulacji wpływowych grup interesu (kryzys finansowy, świńska grypa itp.).

Można postawić tezę, iż główne przyczyny problemów hamujących właściwy rozwój gospodarek nie wiążą się z brakiem „twardych” zasobów (ziemia, kapitał, infrastruktura itd.), lecz wynikają z niewłaściwego wykorzystania „miękkich” czynników zarządzania, co oznacza m.in. **trudności w obszarach komunikacji interpersonalnej, spadek zaangażowania i zaufania pracowników, nieprzebrnięcie zasad postępowania oraz współpracy z partnerami biznesowymi.**

Pomimo dostępności do nowoczesnych narzędzi komunikacji **wzrasta atomizacja społeczeństwa.** Globalizacja sprawiła, że cały świat znajduje się w zasięgu ręki. Chociaż technika ułatwia nawiązywanie i utrzymywanie relacji poprzez szybkie podróże i komunikację z każdym miejscem na Ziemi, wydaje się, że człowiek jest coraz bardziej samotny i zamknięty w sobie. Traci umiejętność oraz chęć utrzymywania bezpośredniego kontaktu z drugą osobą. Dewiza życia sprowadza się do tego, by „było miło”.

Coraz dotkliwiej **odczuwany jest brak równowagi między życiem osobistym a zawodowym.** Generalnie przyjmuje się, że życie osobiste czy rodzinne jest najważniejsze, a praca zawodowa jest mu podporządkowana. Jednakże nierzadko poprawa warunków materialnych życia wydaje się iść w parze z pogorszeniem jakości relacji międzyludzkich w obszarze życia rodzinnego.

**Jeżeli zatem mamy wszystko, by się dobrze rozwijać i by rozwój ten prowadził do poczucia „szczęścia”, to dlaczego działania podejmowane indywidualnie lub zespołowo w skali regionu, kraju lub świata nie spełniają naszych oczekiwań?**

W skali globalnej powyższe problemy dotyczą wszystkich ludzi, natomiast możliwość – a w związku z tym odpowiedzialność – za ich rozwiązanie leży głównie po stronie tzw. liderów politycznych, społecznych, gospodarczych i naukowych.

Socjolodzy, politycy, duchowni, filozofowie, ekonomiści, politolodzy, historycy itd. starają się zrozumieć dzisiejszy świat i zaproponować receptę. Recept i rozwiązań już wiele wypracowano, ale nie działają, nie są skuteczne. Czy dlatego, że są błędne? Najczęściej nie. Problem leży po stronie zrozumienia świata, a nie projektowania rozwiązań. Jeśli lider nie zobaczy problemu takim, jaki on naprawdę jest, to każde rozwiązanie będzie chybione. Jakość zrozumienia świata i jego rozwoju (doskonalenia) determinuje jakość człowieka.

Ojciec Święty Benedykt XVI, uznany za jednego z najważniejszych myślicieli przełomu wieków, w encyklice *Caritas in veritate* podjął temat oceny samego rozwoju współczesnego świata:

„Prawdy trzeba szukać, znajdować ją i wyrażać w «ekonomii» miłości, a miłość z kolei musi być pojmowana, uwierzytelniana i wprowadzana w życie w świetle prawdy.

Prawda to bowiem «lógos», który tworzy «diálogos», a więc komunikację i komunię. Prawda, dzięki której ludzie wychodzą poza subiektywne opinie i odczucia, pozwala im wznosić się

ponad uwarunkowania kulturowe i historyczne oraz spotykać na płaszczyźnie oceny wartości i istoty rzeczy.

Rozwój, dobrobyt społeczny i właściwe rozwiązanie poważnych problemów społeczno-ekonomicznych gnębiących ludzkość to kwestie, które potrzebują tej prawdy. Bez prawdy, bez zaufania i miłości do prawdy nie ma świadomości i odpowiedzialności społecznej, a zachowania społeczne są dyktowane przez prywatne interesy i logikę władzy, co prowadzi do podziałów w społeczeństwie, a szczególnie w społeczeństwie na drodze globalizacji, w momentach tak trudnych jak obecny”.

Pomnażanie dobrobytu jest daleko niewystarczającym wyznacznikiem rozwoju. Jakimi kryteriami można zatem oceniać autentyczny rozwój? Jak zapewnić rozwój rzeczywiście służący człowiekowi?

W skali każdej organizacji znaczący wpływ na rozwiązanie tych problemów mają właściciele i menedżerowie, którzy z kolei od naukowców oczekują pogłębionej, rzetelnej refleksji o przyczynach i skutkach zjawisk w skali jednostki i organizacji, wsparcia w zrozumieniu ich konsekwencji w lokalnej, regionalnej i globalnej perspektywie, oraz wytycznych co do sposobu postępowania. W związku z tym współczesne nauki o zarządzaniu stoją przed wyzwaniem podniesienia użyteczności wypracowywanych teorii, a jest to możliwe jedynie w drodze konfrontacji teorii z praktyką funkcjonowania organizacji w sposób interdyscyplinarny.

Powyższe problemy i zagadnienia były przedmiotem dyskusji podczas konferencji think-tank *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*. Naukowcy reprezentujący różne dziedziny (m.in. zarządzanie, prawo, medycynę, politologię, ekonomię, filozofię, socjologię), przedsiębiorcy, dziennikarze, nauczyciele, prawnicy, przedstawiciele władz, kultury i wolnych zawodów oraz osoby świadomie pozostające bez zatrudnienia w celu opieki nad domem i dziećmi dyskutowali w interdyscyplinarnym gronie.

Prowadzonym w trakcie konferencji badaniom oraz licznym dyskusjom eksperckim przyświecały następujące kluczowe pytania:

- ▶ Co właściwie warunkuje rozwój przedsiębiorstw, rodzin i społeczeństw?
- ▶ Jakie są strategiczne oczekiwania człowieka, organizacji, społeczeństwa? Gdzie są sprzeczności pomiędzy tymi oczekiwaniami, a gdzie jest synergia?
- ▶ Jakie są kluczowe szanse i zagrożenia rozwoju współczesnych przedsiębiorstw?
- ▶ Jakie czynniki sprzyjają oraz utrudniają współpracę między organizacjami?
- ▶ Jakie są podstawy przywództwa w organizacjach, w rodzinie, w społeczeństwie?

- ▶ Motywacja pracowników – członków rodziny, jak można ją wzmocnić?
- ▶ Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, rodziny i społeczeństwa – jak można je doskonalić?
- ▶ Jaka jest relacja między życiem zawodowym a prywatnym człowieka?
- ▶ Jaka jest rola rodziny w rozwoju człowieka? Jak można wzmocnić tę rolę?
- ▶ Co i jak trzeba zmienić w modelu zachowania społeczeństw i pojedynczych osób, by sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw i społeczeństw?
- ▶ Wychowanie dzieci – inwestycja całego społeczeństwa.
- ▶ Jak usprawnić komunikację w domu, w firmie, w społeczeństwie?

Niniejszy numer specjalny czasopisma „MBA” zawiera zagadnienia poruszane podczas tej interdyscyplinarnej konferencji. Artykuły odzwierciedlają przebieg dyskusji oraz efekty pracy interdyscyplinarnej grupy eksperckiej. Każdy z tych artykułów podzielony jest na cztery części: wprowadzenie, rozważania teoretyczne, przegląd wyników badań oraz wyniki dyskusji eksperckiej. Pierwsze trzy części zostały przedstawione w trakcie konferencji uczestnikom grupy eksperckiej przez autora artykułu będącego jednocześnie moderatorem sesji dyskusyjnej, natomiast czwarta część to wyniki tejże dyskusji.

## | Układ numeru

Prof. zw. dr hab. A.K. Koźmiński w artykule *Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w Encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI Caritas in veritate* podejmuje niezwykle ważny problem, zwłaszcza w czasie kryzysu, łączenia skuteczności działania organizacji z jej wymiarem etycznym. Złożoność tej kwestii przejawia się w dokonywanych wyborach: organizacje, poszukując skutecznych rozwiązań wielu problemów, dokonują wyborów często racjonalnych w wymiarze ekonomicznym, lecz nie zawsze właściwych z punktu widzenia moralnego czy etycznego. Autor dzieli się swoimi przemyśleniami i refleksjami oraz sygnalizuje trendy: nad czym warto się zastanawiać, łącząc troskę o skuteczność działania organizacji z wymiarem etycznym.

W nurt rozważań nad kwestią wytyczania celów oraz doboru środków i sposobów ich realizacji (zwłaszcza w kontekście kryteriów doboru) wpisał się również wywiad przeprowadzony z Prezesem Zarządu Polimex-Mostostal S.A. Konradem Jaskółą. Przedmiot wywiadu stanowiły zagadnienia etyki w biznesie, spójności celów przedsiębiorstwa i jednostki oraz roli osób zarządzających w kształtowaniu etycznych zachowań. Prezes Jaskółą, jako aktywny praktyk z wieloletnim doświadczeniem, dzieli się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi priorytetów działania, kluczowych wartości, dobra wspólnego, społecznej odpowiedzialności biznesu itp., próbując

odpowiedzieć na pytanie, czy rozwój człowieka i organizacji są ze sobą sprzeczne czy raczej współzależne.

Rozważania na temat rozwoju w kontekście formalnego i nieformalnego otoczenia instytucjonalnego podjęła dr Marzena Starnawska, która, powołując się na liczne pozycje literaturowe, wskazuje istotę relacji między otoczeniem instytucjonalnym, w szczególności instytucją prawa, a przedsiębiorczością. Ponadto przedstawia wyniki dyskusji eksperckiej dotyczącej jakości instytucji prawa w Polsce, próby identyfikacji przyczyn niskiego poziomu jakości instytucji formalnych w kraju, a także propozycji sposobów zmian obecnego stanu rzeczy. Autorka zwraca uwagę na paradoks, że wprawdzie w literaturze wskazuje się, iż istniejące ramy prawne powinny stwarzać dla przedsiębiorstw możliwości rozwoju, tymczasem jakość instytucji prawa i regulacji wymieniana jest wśród kluczowych barier rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorczości w Polsce.

W artykule *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami* Hubert Pachciarek wskazuje, iż w obecnych czasach akcent w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przenoszony jest z poszukiwania wewnętrznych usprawnień na zewnętrzną współpracę. Istnieje bowiem wiele metod, narzędzi i sposobów umożliwiających poprawę funkcjonowania organizacji. Kluczową sprawą jawi się zatem rozwój zewnętrznej współpracy między organizacjami. Unia Europejska stara się wdrażać metodologię *foresight*, ukierunkowaną na poprawę relacji między środowiskami. Mimo bogatej literatury przedmiotu ciągle brakuje dobrych praktyk współpracy. W opracowaniu pojawia się kilka dobrych przykładów w tym względzie oraz wnioski z dyskusji pozwalające zaobserwować zmianę nastawienia do współpracy.

Dr hab. prof. US Jan Nikołajew i dr Grażyna Leśniewska w artykule *Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej* podjęli zagadnienie dotyczące miękkich relacji interpersonalnych – komunikacji w organizacji, rodzinie, życiu społecznym. Akcentując rangę i znaczenie skutecznej komunikacji dla sprawnego funkcjonowania różnorodnych form organizacji, szczegółowo przedstawili istotę, mechanizmy oraz narzędzia komunikacji. W artykule zaprezentowane zostały ponadto wyniki badań empirycznych, w tym również wnioski z cytowanej konferencji, dotyczące sposobów usprawniania procesu komunikowania.

Dr Katarzyna Gadomska-Lila w artykule *Wzory kulturowe w organizacji* podjęła problematykę dotyczącą kultury organizacyjnej i jej wpływu na proces oraz wyniki funkcjonowania organizacji. Autorka uzasadnia znaczenie wzorów kulturowych oraz pokazuje, jak pewne schematy postępowania mogą pozytywnie wpływać na sposoby i skuteczność działania. W świetle wyników badań empirycznych nad dominującymi wzorami kulturowymi polskich przedsiębiorstw prezentuje wyniki badań przeprowadzonych podczas konferencji, dotyczące istniejących i preferowanych wzorów kulturowych oraz sposobów ich kształtowania tak, by stanowiły czynnik ukierunkowanego rozwoju i źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Kolejnym ważnym zagadnieniem wpływającym na rozwój przedsiębiorstw i pracowników jest przywództwo. Dr Bartłomiej Moszoro w artykule *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie* przedstawia ewolucję podejścia do przewodzenia w zależności od typów orga-

nizacji oraz jedną ze współczesnych koncepcji kształtowania przywódcy zaproponowaną przez P. Cardona i P. García-Lombardía, która opiera się na identyfikacji i rozwoju kompetencji przywódczych. Według propozycji Cardona i García-Lombardía przywództwo stanowi dwustronną relację pomiędzy liderem a pracownikami. Zaprezentowane zostały również wyniki badań i dyskusji dotyczące kluczowych kompetencji przywódcy.

W następnym artykule – *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne* – dr Aleksandra Rudawska podjęła problematykę motywacji, rozpatrując ją w pryzmacie zaangażowania analizowanego w trzech obszarach: organizacji, rodziny i społeczeństwa. Autorka prezentuje wyniki badań nad czynnikami pobudzającymi zaangażowanie. Dotyczą one motywowania do zaangażowania zarówno w pracę, jak i w życie społeczne i rodzinne. Rozważania skupiają się wokół kwestii motywowania pracowników do pracy oraz narzędzi, metod i sposobów, jakie można by zastosować w procesie motywowania członków organizacji, rodziny oraz większych społeczności. Autorka podnosi również kwestię dotyczącą tego, czy istnieje możliwość wykorzystania narzędzi wypracowanych na jednym gruncie, np. organizacji, w innym obszarze, np. w rodzinie.

Jednym z dodatkowych aspektów motywowania pracowników do zaangażowania jest wspieranie ich w równoważeniu życia osobistego i zawodowego, o czym piszą dr hab. prof. SGH Sylwia Sysko-Romańczuk i Katarzyna Zdrzenicka w artykule *Relacje pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym pracownika i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*. Podejmowane przez autorki zagadnienia są trudne, gdyż dotyczą nie tylko polityki kadrowej przedsiębiorstw, ale także, a może przede wszystkim, identyfikacji priorytetów w życiu osobistym. W artykule zostały przedstawione skala problemu braku równowagi w obszarze praca–życie osobiste oraz przyczyny tego stanu i propozycje poprawy sytuacji wypracowane podczas dyskusji eksperckiej. Okazuje się, że równoważenie sfery życia osobistego i zawodowego jest opłacalne zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika.

W końcu wielowymiarowe rozważania dotyczące zrównoważonego rozwoju zamyka artykuł prof. zw. dr. inż. Wiesława M. Grudzewskiego i prof. dr hab. Ireny K. Hejduk, którzy w kontekście zmian uwarunkowań działania przedsiębiorstw przedstawiają zmiany paradygmatów zarządzania w odniesieniu do megatrendów zarządzania, zmianę roli i podejścia do pracowników oraz typy organizacji. Autorzy wskazują, iż obecnie megaparadygmatem jest *sustainability*, oznaczająca zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji oraz reorientacji, a modelem przedsiębiorstwa przyszłości jest *sustainable enterprise*.

## | Metodologia konferencji

Tematyka konferencji *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja* dotyczyła najważniejszych problemów występujących na styku życia zawodowego, społecznego i prywatnego. Kluczowe zagadnienia stanowiące przedmiot badań i dyskusji odnosiły się do uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, rodzin i społeczeństw; determinant współpracy między organizacjami;

podstaw skutecznego przywództwa; motywowania pracowników; skutecznej komunikacji; pożądanых wzorów kulturowych; relacji praca–życie osobiste itp.

Organizatorzy konferencji – Katedra Organizacji i Zarządzania działająca na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Forum Gryf – założyli, trzy zasadnicze cele:

1. pogłębienie wiedzy (teoria i praktyka) nt. podstaw zrównoważonego rozwoju organizacji, człowieka i społeczeństwa,
2. integrację różnych środowisk zawodowych: nauki, biznesu, kultury, sportu, administracji itd. oraz
3. rozpowszechnienie wygenerowanej wiedzy i utrwalanie dobrych praktyk.

Mając na uwadze potrzebę podnoszenia użyteczności nauki w odniesieniu do działalności gospodarczej, zespół organizacyjny wypracował szczególną metodykę konferencji umożliwiającą realizację powyższych celów. Bodźcem do prac koncepcyjnych była filozofia *foresight*, rozumiana jako „systematyczny, przyszłościowy sposób ciągłego doskonalenia współpracy międzyrodzinkowej w celu budowania wspólnej średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań” (Lozano Platonoff, Gadomska-Lila, Pachciarek 2009: 209). W swoich założeniach koncepcja ta bazuje na filarach, które stanowią: komunikacja, koncentracja na przyszłości, koordynacja, konsensus i zaangażowanie (określanych także jako „4k+z”, za: *Foresight technologiczny* tom I 2005: 9–10).

Zasadnicze rezultaty stosowania koncepcji *foresight* idą w dwóch kierunkach. Po pierwsze w kierunku tworzenia warunków współdziałania liderów różnych środowisk zawodowych w celu uzyskania konsensusu w najważniejszych kwestiach przez zaangażowanie uczestników procesu *foresight*, do którego prowadzi wzajemna komunikacja. Z drugiej strony kluczowym czynnikiem jest kreowanie kultury myślenia o przyszłości i w tym kontekście podejmowania bieżących działań. Elementem łączącym jest koordynacja, czyli proces zarządzania inicjatywami *foresight*, który umożliwia uzyskanie założonych rezultatów twardych i miękkich. Koncepcja 4k+z łączy w swoim zakresie znaczeniowym wszystkie założone cele konferencji.

Proces *foresight* został zastosowany podczas konferencji zgodnie z ogólną procedurą składającą się z trzech etapów: *thinking-debating-shaping*. *Thinking* oznacza przemyślenie przez uczestników procesu zagadnień wchodzących w zakres realizowanego procesu oraz możliwych scenariuszy przyszłości. Wyniki przemyśleń są następnie konfrontowane w trakcie otwartej debaty, co oznacza przejście do drugiego etapu: *debating*. W czasie debaty określane są optymalne kierunki rozwoju stanowiące konsensus między dyskutantami. W ten sposób tworzy się wspólną wizję przyszłości oraz uświadamia wspólnotę celów, uzyskując podstawę do trzeciego procesu, tj. *shaping*. Kształtowanie przyszłości przez podejmowanie teraźniejszych działań i decyzji w odniesieniu do wypracowanej w trakcie debaty wizji jest możliwe dzięki współpracy zaangażowanych w proces liderów środowiskowych. Proces ten stał się podstawą do opracowania metodyki konferencji.



Podstawowe zasady konferencji dotyczyły:

- Wymiany doświadczeń i wiedzy oraz próby wypracowania wspólnych rozwiązań omawianych problemów, dlatego uczestnicy konferencji zostali podzieleni na kilkusobowe grupy. Celem każdej grupy było wypracowanie odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnego zagadnienia. Każda dyskusja była moderowana przez pracowników naukowych odpowiedzialnych za jej przebieg. Szczegółowa rola moderatorów polegała na prezentacji tematu opartej na wynikach badań empirycznych, prowadzeniu dyskusji i pilnowaniu porządku debaty oraz opracowaniu wniosków. Każdorazowo dyskusje były wspomagane przez mentorów – doświadczonych naukowców, z istotnym dorobkiem naukowym w zakresie tematu dyskusji. Rolą mentorów było wspomaganie dyskusji przez animowanie konkretnych zagadnień oraz formułowanie bieżących wniosków wynikających z wypowiedzi uczestników. Tak zorganizowana dyskusja umożliwiała zabranie głosu wszystkim zainteresowanym, poznanie opinii wszystkich uczestników oraz uzyskanie pełnego przekroju poglądów na dany temat.
- Dyskusje odbywały się w interdyscyplinarnym gronie, co wzbogaciło wiedzę uczestników i umożliwiło rozszerzenie perspektywy postrzegania omawianych problemów.
- Konferencja obejmowała 4 sesje. W trakcie pierwszych trzech sesji uczestnicy w grupach koordynowanych przez moderatorów starali się odpowiedzieć na określone pytania. Z dużym wyprzedzeniem do potencjalnych uczestników zostały wysłane wraz z zaproszeniami zagadnienia, które były następnie dyskutowane podczas konferencji. Każdy z uczestników, zgłaszając udział w konferencji, wybierał tematy, którymi w sposób szczególny był zainteresowany i w ramach których mógł wnieść podczas dyskusji swoją indywidualną wartość dodaną. Każdą sesję rozpoczynał wykład wprowadzający, wspólny dla wszystkich uczestników konferencji. Podczas ostatniej sesji moderatorzy zaprezentowali wyniki pracy poszczególnych grup, po czym nastąpiła dyskusja plenarna. Była to dodatkowa możliwość konfrontacji uzyskanych wyników na forum oraz szansa na wyrażenie swojej opinii przez osoby, które uczestniczyły podczas sesji konferencyjnych w dyskusjach na inne tematy. Z uzyskanymi w ten sposób wnioskami można zapoznać się w niniejszej publikacji.

Założeniem organizatorów jest nadanie konferencji cyklicznego charakteru, co umożliwi badanie, w ramach dyskutowanych zagadnień, zmian zachodzących w czasie. Serdecznie zapraszamy zatem do udziału w następnej edycji, we wrześniu 2011 roku.

#### B I B L I O G R A F I A

Encyklika *Caritas in veritate* Ojca Świętego Benedykta XVI. *Foresight technologiczny*. Tom I. (2007) Warszawa: PARP.

**Lozano Platonoff A., Gadomska-Lila K., Pachciarek H.** (2009) Porównanie metod zarządzania relacjami w otocze-

niu organizacji. W: Kiełtyka, L. (red.), *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*. Warszawa: Difin.

<http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm>.

# Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI *Caritas in veritate*

**Prof. zw. dr hab. Andrzej K. Koźmiński** | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
kozmin@kozminski.edu.pl

Encyklika podyktowana jest troską Ojca Świętego o wszechstronny i harmonijny rozwój ludzkości. Jest więc pogłębieniem refleksji Kościoła na temat spraw społecznych w ścisłym związku z funkcjonowaniem gospodarki z jednej strony oraz z wymiarem duchowym i etycznym życia społecznego z drugiej. Piszącego te słowa ekonomistę zajmującego się problematyką organizacji i zarządzania szczególnie uderzył pragmatyzm poglądów zaprezentowanych w Encyklice: chęć uzyskania konkretnych rezultatów zarówno w sferze ducha, jak i w sferze materii.

W Encyklice zawarty jest „policentryczny” (s. 33) obraz rozwoju; odnotowano niewątpliwy postęp, ale i „skandal niewiarygodnych nierówności” (s. 34) zarówno między społeczeństwami, jak i w ich ramach, głód, choroby i zniewolenie trapiące znaczną część ludzkości, rozpowszechnienie korupcji i bezprawia. Jako najważniejszy problem jawi się likwidacja głodu i najbardziej jaskrawych przejawów zacoferania, równocześnie jednak współczesne społeczeństwo dobrobytu zostało określone jako „przytłaczające dla duszy” (s. 132). Opinia o autonomii ekonomii i konieczności uwolnienia jej od wpływów moralnych prowadzić może do „nadużywania narzędzia ekonomicznego nawet w sposób niszczycielski” (s. 56). Zdaniem Ojca Świętego „ekonomia potrzebuje etyki, aby poprawnie funkcjonować” („Osservatore Romano” 2009, nr 10, s. 29). Etyka biznesu powinna być przyjazna osobie ludzkiej i oparta na transcendentnych normach moralnych, ale zarazem realistyczna i konkretna, zgodna z logiką działania rynku. Tymczasem pod hasłem etyki biznesu często stwierdzenia ogólnikowe i wieloznaczne uzasadniają w razie

potrzeby wszelkie, nawet najbardziej niegodziwe działania podmiotów gospodarczych (s. 80). Taka hipokryzja pod przykryciem pięknie brzmiących ogólników budzi moralny sprzeciw.

W tekście przewija się akceptacja rynku i gospodarki rynkowej jako najbardziej efektywnej i właściwie bezalternatywnej formy gospodarowania, połączona z obawą przed jej negatywnymi skutkami społecznymi. Ojciec Święty stwierdza, że efekty rynku zależą od sumienia i odpowiedzialności (s. 60), a globalizacja nie jest sama przez się ani dobra, ani zła, będzie tym, czym uczynią ją ludzie. Encyklika za Janem Pawłem II przestrzega przed pełnymi obietnic mesjanizmami fabrykującymi szkodliwe iluzje (s. 25) i pewne „jedynie słuszne” recepty na rozwój. W ten sposób kwituje bankructwo ideologicznych utopii XX wieku. Instytucje nie zagwarantują rozwoju w sposób automatyczny (s. 17). Takie podejście stawia na porządku dziennym sprawę osobistej odpowiedzialności moralnej aktorów ekonomicznych: pracodawców i pracowników, menedżerów, przedsiębiorców, konsumentów, finansistów i innych. Odpowiedzialność ta dotyczy własnego losu. Za Encykliką Pawła VI *Populorum progressio* przypomniano, że „każdy niezależnie od sił mających na niego wpływ pozostaje głównym sprawcą swojego sukcesu lub niepowodzenia” (s. 25). Obok dobra indywidualnego zwraca się uwagę na odpowiedzialność za „dobro wspólne” pożądane ze względu na osoby, które tworzą wspólnotę (s. 10). Szczególnie istotna jest odpowiedzialność dwóch grup aktorów ekonomicznych: menedżerów i przedsiębiorców. W gospodarce rynkowej to oni bowiem w największym stopniu kształtują „dobro wspólne”.

Minimalnym wymogiem, jaki stawia się przed przedsiębiorcami i menedżerami, jest sprawiedliwość w relacjach z pracownikami, klientami czy partnerami biznesowymi. Oznacza ona oddanie każdemu, co jest jego, co mu się słusznie należy (s. 8). To jest jednak zaledwie minimum. Oprócz tak rozumianej „sprawiedliwości wymiennej” (określonej na rynku przez punkt równowagi) wspomina się w Encyklice o „sprawiedliwości rozdzielczej i społecznej” (s. 58). Jak rozumiem, powinna być ona inspirowana dobrem wspólnym i „zasadą bezinteresowności jako wyrazem braterstwa” (s. 58). Oznacza to pewną dozę altruizmu. Ojciec Święty nie zaleca jednak „paternalistycznego asystencjalizmu”, ale pomocniczość, która powinna polegać na stworzeniu szans i możliwości wymagających rozumnego wykorzystania przez autonomiczne podmioty (s. 102). Innymi słowy, chodzi więc bardziej o wędkę niżli o rybę, albo o to, by miłość bliźniego „nie kończyła się na [jałowym A.K.K.] sentymentalizmie” (s. 5). Na tym polega zasada bezinteresowności oraz „logiki daru” w gospodarce rynkowej („Osservatore Romano”, op. cit.).

Działania zgodne z zasadami sprawiedliwości i dobra wspólnego dotyczyć mogą (powinny) przedmiotu działania przedsiębiorcy (konceptji biznesu), relacji z pracownikami, z klientami oraz z innymi podmiotami i osobami. Dawne wzorce przedsiębiorczości przeżyły się w warunkach globalnej konkurencji opartej na sieciach i na szybkości reakcji, warto więc zwrócić uwagę na nowe, które pojawiają się na horyzoncie (s. 66). Odpowiedzialność społeczna biznesu znajduje (a raczej powinna znajdować) odpowiednik i równowagę w społecznie odpowiedzialnej konsumpcji zarówno w poszanowaniu zasobów materialnych planety poprzez promowanie nowych stylów życia polegających na „używaniu, a nie nadużywaniu zasobów” (s. 90), jak i we wsparciu produkcji i przedsiębiorczości biednych krajów i regionów oraz etycznych praktyk biznesowych (np. przeciwdziałaniu wyzyskowi dzieci). Konieczna jest więc edukacja konsumenta (s. 116–117),

która wymaga współdziałania przedsiębiorców, menedżerów i władz publicznych. Pożyteczne są organizacje zrzeszające konsumentów i producentów, takie jak najbardziej „uspołeczniona” sieć sprzedaży detalicznej – szwajcarski Migros. Przedsiębiorcy powinni „wywdzięczać się” społeczeństwu za swój sukces ekonomiczny, podejmując działania prospołeczne, charytatywne itp. Takie normy kulturowe obowiązują np. w społeczeństwie amerykańskim. Niestety, nie udało się ich wytworzyć w Europie i szczególnie w Polsce.

Szczególnie istotne wydaje się zwrócenie uwagi na możliwość realizacji ważnych celów społecznych przez organizacje *not for profit*, czyli w gruncie rzeczy przedsiębiorstwa, które nie są nastawione na zysk, jako na cel finalny, ale traktują go jako środek do realizacji celów społecznie i moralnie pożądanых (s. 83). Forma przedsiębiorstwa i przedsiębiorczość zapewniają bowiem większą skuteczność i ekonomiczną efektywność działania, pozwalają zatem osiągnąć więcej dobra przy danych nakładach środków. Sądzę, że taka forma działania może okazać się właściwa w takich obszarach jak: edukacja, nauka, służba zdrowia, kultura. „Nie chodzi tylko o „trzeci sektor”, ale o nową obszerną i złożoną rzeczywistość, obejmującą własność prywatną i publiczną, która nie wyklucza zysku, ale uważa go za narzędzie do realizacji celów humanistycznych i społecznych” (s. 82). Encyklika dostrzega różnorodność form organizacyjno-prawnych i ekonomicznych, obecnych w gospodarce rynkowej i poddanych jej rygorom. Ta wielorakość zapewnia cywilizowaną konkurencję (s. 83). Przedsiębiorczość ma bowiem dla ludzkiego rozwoju znaczenie daleko wykraczające poza granice ekonomii i samego wzrostu gospodarczego. Jest to pozytywny fenomen cywilizacyjny. Obok typowych przedsiębiorstw prywatnych działają przedsiębiorstwa publiczne, wspomniane już *not for profit*, organizacje pozarządowe, fundacje, stowarzyszenia wzajemnej pomocy i wyższej użyteczności. Mogą one nakierowywać rozwój ekonomiczny na właściwe tory, zwłaszcza wówczas, jeżeli inspiruje je „chrześcijaństwo jako «magazyn dobrych uczuć» (s. 7)”. Ważne jest, by różnorodne formy pożytecznej działalności ekonomicznej znalazły w różnych krajach dostosowane do ich specyfiki odpowiednie formy fiskalne, prawne i organizacyjne (s. 82). Przedsiębiorczość ma najważniejszą rolę do odegrania w krajach biednych, w których może się ona stać motorem rozwoju i postępu. Wymaga to przewyciężenia wzorców, norm i regulacji prawnych opóźniających procesy rozwoju. Przykładem mogą być nadmiernie rygorystyczne formy ochrony własności intelektualnej, np. przez firmy farmaceutyczne działające w najbogatszych krajach (s. 34). Pozytywnym przykładem mogą być technologie, z których korzysta się na zasadzie *open source*.

Z punktu widzenia menedżera i przedsiębiorcy istotne jest wskazanie na szanse, jakie stwarza dla działalności biznesowej ograniczenie obszarów ubóstwa. Rozwój krajów biednych leży także, a może nawet przede wszystkim w interesie krajów bogatych (s. 44). Ubodzy powinni być więc postrzegani nie tylko jako „brzemie”, ale jako bogactwo także w sensie ekonomicznym (s. 59). Pomoc dla ubogich jest ważną drogą wytwarzania bogactwa dla wszystkich (s. 107). Dobitnie świadczą o tym chociażby rozwój technologii teleinformatycznych i mikrobankowości w krajach Trzeciego Świata czy rozwój ekonomiczny Brazylii oparty w niemałej mierze na zasadach solidarności społecznej i inwestycji w jakość życia oraz poziom cywilizacyjny (a zwłaszcza edukację) najbiedniejszych warstw społeczeństwa. Ojciec Święty dostrzega potencjalną sprzeczność między rozwojem a ochroną środowiska naturalnego. Z jednej strony zwraca uwagę na

konieczność solidarności międzypokoleniowej w tym zakresie, z drugiej jednak podkreśla, że „przeciwne prawdziwemu rozwojowi jest traktowanie natury jako ważniejszej od samej osoby ludzkiej” (s. 86). Przedsiębiorcy i menedżerowie powinni więc rzetelnie dążyć do zachowania równowagi między tymi dwoma sprzecznymi dążeniami. W tym samym duchu sformułowany został postulat „planetarnej redystrybucji zasobów energetycznych” (s. 88). Powinna ona polegać z jednej strony na ograniczeniu zapotrzebowania na energię w krajach najbogatszych, a z drugiej na zapewnieniu ubogim lepszemu dostępowi do niej. Równowagę pomiędzy sprzecznymi dążeniami i interesami można osiągnąć w długotrwałym procesie obywatelskiej debaty, uzgodnień i negocjacji z udziałem różnorodnych podmiotów, szczególnie menedżerów i przedsiębiorców oraz władz publicznych, którym w nowej gospodarce przypada nowa rola (s. 37). Aby osiągnąć sukces na tej drodze, „potrzeba prawych ludzi zarówno w polityce, jak i w ekonomii, szczerze zabiegających o dobro wspólne” („Osservatore Romano”, op. cit.).

Encyklika wskazuje, że „zarządzanie nie może realizować wyłącznie interesów właścicieli” (s. 67). Chodzi więc o zachowanie swego rodzaju dynamicznej równowagi między interesami i potrzebami głównych interesariuszy (*stakeholders*) firmy: pracowników, menedżerów, inwestorów, partnerów biznesowych, klientów, społeczności lokalnej i szerszej wspólnoty. Szczególnie istotna jest grupa pracowników. Zarówno w interesie dobra wspólnego, jak i mając na względzie przewagę konkurencyjną jakiegokolwiek firmy czy organizacji, należy przeciwdziałać erozji kapitału społecznego (s. 52). Wymaga to po pierwsze zmniejszenia poziomu niepewności co do warunków pracy i płacy oraz zabezpieczenia społecznego. Nadmierna niepewność degraduje bowiem człowieka (s. 39). Po drugie, praca powinna stwarzać możliwości wyzwolenia ludzkiej inicjatywy i kreatywności, a także odpowiedzialnego współdecydowania. W tym kontekście ambiwalentny wydaje się stosunek Ojca Świętego do mobilności pracy i delokalizacji działalności gospodarczej (zwłaszcza przemysłu), czyli lokowania jej w miejscach, gdzie siła robocza jest tańsza. Z jednej strony daje się wyczuć obawę przed wyzyskiem biednych i słabych, z drugiej zaś globalizacja i otwarcie rynków (w tym także rynku pracy) jawią się jako jedyna realna szansa rozwoju i przewyżczenia zacoferania wielu krajów. Encyklika podejmuje sformułowaną przez Jana Pawła II ideę „koalicji na rzecz godnej pracy” (s. 112). Równocześnie jednak zwraca uwagę, że „przesadne akcentowanie praw [także pracowniczych A.K.K.] kończy się zapomnianiem o obowiązkach” (s. 76). Zawiera też wezwanie, by organizacje pracownicze (niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw i społeczeństw) wzniosły się ponad ograniczenia właściwe branżowym związkom zawodowym i zajęły się szerszymi problemami społecznymi, jak np. konflikt między rolą pracownika i rolą konsumenta (s. 113).

# Czy rozwój człowieka i organizacji są sprzeczne ze sobą – praktyczne rozważania. Wywiad z Konradem Jaskółą Prezesem Zarządu Polimex-Mostostal S.A.

Obecnie oczekuje się od przywódcy „wzięcia steru w trudnych czasach i doprowadzenia przedsiębiorstwa do spokojniejszych wód w czasie burzy”. Czas kryzysu to czas mocnych przywódców, a przywódca to człowiek celów i zarządzający celami. Powstaje pytanie o realne możliwości myślenia o rozwoju społeczności i etyce. Czy konieczność wykazania wyników i dążenia do realizacji celów nie stawia na drugim planie kwestii środków stosowanych do ich osiągnięcia? Można odnieść wrażenie, że kryzys marginalizuje pojęcia takie jak: etyka, patriotyzm, lojalność lub popularna dzisiaj społeczna odpowiedzialność biznesu. Wydają się one jak „wiśnia na torcie” lub towar luksusowy, na który nie można sobie pozwolić w czasie recesji. Jednakże w rzeczywistości człowiek z trudnością funkcjonuje jako jednostka, w oderwaniu od jakiejś zbiorowości czy organizacji. Jest istotą społeczną, to znaczy częścią pewnej całości. Wydaje się więc, że rozwój człowieka i grupy, w której funkcjonuje, są ze sobą nierozzerwalnie związane.

Niniejszy artykuł jest refleksją praktyka z wieloletnim stażem na wysokich stanowiskach kierowniczych na temat etyki w biznesie, spójności celów przedsiębiorstwa i jednostki i roli osób zarządzających. Przemyślenia autora odnoszą się do pytań postawionych przez redaktorów niniejszego wydania specjalnego.

**| Czy zawsze miał Pan priorytety w swoim życiu? Jakie one były i są? Które ulegały zmianie w czasie?**

W różnych momentach życia przyjmuje się różne priorytety. Na początku mojej kariery priorytetem była dla mnie konsekwencja. Nigdy nie oczekiwałem łatwych sukcesów, zdając sobie sprawę, że tylko konsekwentna praca i upór spowodują, że kolejne wyzwania – czy to nauka, studia, czy

praca zawodowa – zostaną uwieńczone powodzeniem. Tak naprawdę nie określałem wtedy konkretnego, jasnego celu, do którego należałoby dążyć – raczej to dążenie samo w sobie było celem. Lojalność w stosunku do wyboru ścieżki działania, do tego, co robiłem, i konsekwentna praca niosły świadomość właściwego postępowania. Był przy tym wysiłek indywidualny – tylko od siebie wymagałem i od siebie oczekiwałem rezultatów, zwłaszcza że na studiach i w początkowym okresie mojej pracy zawodowej nie musiałem budować zespołów.

Sądzę, że te priorytety wciąż są mi bliskie. Z upływem czasu natomiast pojawiła się świadomość w miarę jasno określonego celu, do którego należy dążyć, oraz czasu jego realizacji. Ponadto doszło poczucie większej siły sprawczej i możliwości udziału w tym, co się dzieje, wpływu na otoczenie, wynikające z rekapitulacji mojego dorobku i pozycji społecznej, jaką zająłem. Pojawiło się również poczucie konieczności porwania za sobą innych i dzielenia się z innymi, pracy na rzecz innych oraz misji wynikającej z pełnionych przeze mnie funkcji. Kolejny raz jestem szefem wielkiej firmy, w związku z czym jestem odpowiedzialny za dużą społeczność, której przewodzę. W Polimexie jest to ponad 14 tysięcy zatrudnionych ludzi – ponoszę odpowiedzialność za nich oraz ich rodziny, co zwiększa tę liczbę trzy-, a nawet czterokrotnie. Dotyczy to szczególnie lokalizacji zakładów czy spółek w małych miejscowościach, w których ta spółka (zakład) stają się największym lub głównym pracodawcą. Pojawia się więc silna świadomość odpowiedzialności za tych ludzi, za ten region czy miasto, za tę społeczność. Wraz ze wzrostem mojego statusu materialnego i rodzinnego czuję coraz większą potrzebę dzielenia się z innymi oraz kształtowania zjawisk czy procesów społecznych. Można powiedzieć więc, że w takim zakresie moje priorytety uległy zmianie lub pewnej ewolucji w czasie.

## **Czy Pańskie priorytety wydawały się kiedyś sprzeczne z dobrem wspólnym? Jak Pan wówczas postępował? Dlaczego? Jak można to oceniać z dalszej perspektywy?**

Zajmując coraz wyższe pozycje w hierarchii struktury zawodowej – firmy czy przedsiębiorstwa – i uzyskując coraz większą możliwość działania z racji stanowiska, pozycji, nazwiska czy uznania społecznego, coraz mocniej wchodziłem w obszar pośredniej aktywności w organizacjach społecznych, na rzecz szerszego kręgu społeczności zawodowej i niekoniecznie zawodowej. To potwierdza, jak sądzę, że moja działalność nigdy nie była sprzeczna z dobrem wspólnym, wprost przeciwnie – z racji udzielania się w obszarach niebiznesowych dostrzegałem coraz większe potrzeby społeczne. To dobro wspólne motywowało i weryfikowało moje zachowania biznesowe. Prawdą jest, że czasem mogłoby się wydawać odbiorcy, iż moje priorytety są sprzeczne z dobrem wspólnym, lecz z perspektywy czasu grono społeczne uznawało je i uważało za właściwe. Przykładem może być olbrzymia dyscyplina, którą starałem się z powodzeniem wprowadzić przez lata zarządzania Petrochemią Płock. Wtedy mówiono, że jestem wyjątkowo wymagający i bezkompromisowy, ale potem, gdy odszedłem, okazało się, że społeczeństwo w znaczącej większości akceptowało narzucone przeze mnie reguły. Pewnie coś w tym jest, że na początku człowiek zachowuje się krótkowzrocznie i ocenia wszystko na daną chwilę, nie martwiąc się o przyszłość,



natomiast dla szefa dużej firmy nadrzędnym zadaniem jest widzieć perspektywę i uwzględniając ją, działać i realizować strategię, nawet jeśli jest ona chwilowo uciążliwa dla bezpośredniego czy pośredniego odbiorcy. Myślę, że należy wyciągać wnioski z reakcji społecznych, żeby w przyszłości nie naciskać zbyt mocno, inaczej niechęć społeczna może stać się hamulcem w realizacji strategii. Trzeba weryfikować swoje postępowanie, np. zmniejszyć tempo wdrażania bolesnych reform, strategii, która w danej chwili jest trudna, chociaż z perspektywy czasu okazuje się, że to była jedyna możliwa ścieżka działania. Należy zatem uwzględnić głos społeczeństwa, ale tak, żeby to nie przesłaniało osiągnięcia strategicznych celów.

### **Jak Pan rozumie społeczną odpowiedzialność biznesu w wymiarze bieżących decyzji menedżerskich? Czy to podejście hamuje/ogranicza rozwój biznesu? Jak to wpływa na rozwój człowieka i społeczności, w której firma funkcjonuje?**

Przedsiębiorstwo powinno angażować się w społeczną odpowiedzialność biznesu. Trzeba mieć na względzie społeczeństwo, i to począwszy od jednostki, skończywszy na największej zbiorowości. Dochodzimy wreszcie do upodmiotowienia człowieka, czyli, ogólnie rzecz biorąc, wyrwania go z systemu „ideologia jako podmiot, człowiek jako przedmiot”. Należy przy tym mieć na uwadze różnorodność społeczeństwa, uwzględniając mentalność, poziom wykształcenia, intelektu oraz różne potrzeby zarówno pojedynczego człowieka, jak i zbiorowości (mniejszej czy większej). Chcąc więc skupić się na podmiotowości społeczeństwa czy społeczności, kierujący organizmami gospodarczymi muszą mieć świadomość tej różnorodności i znaleźć kompromis między zaspokojeniem bieżących potrzeb społecznych a stabilizacją tego właśnie społeczeństwa w dłuższej perspektywie. Należy więc stymulować procesy, które spowodują społeczny rozwój w tak szybkim tempie, jakie tylko da się osiągnąć, ale bez nadmiernego nacisku, bez zbytniego ryzyka negatywnego odbioru poszczególnych etapów przyjętej strategii. Oczywiście wszystko to wymaga wiele wysiłku i kosztów.

Wydaje mi się, że najmniejszym i najbardziej efektywnym kosztem, jaki trzeba ponieść, realizując społeczną odpowiedzialność biznesu, jest inwestycja w wiedzę. Powinna ona być dokonywana w różny sposób, zaczynając od formalnej edukacji, czyli od zdobywania kolejnych etapów wykształcenia zawodowego, humanistycznego, przez naukę języków obcych (o języku polskim już nie wspomnę), do ukierunkowanych procesów zdobywania wiedzy menedżerskiej. Dla wypełniania strategii i misji przedsiębiorstwa społeczna odpowiedzialność biznesu zakłada zdobywanie wiedzy w różnych aspektach. Trzeba dysponować informacjami o potrzebach rynku, o możliwych rozwiązaniach prawnych, o najnowszych rozwiązaniach technologicznych i technicznych, o kształtowaniu się kosztów, o dostępnych zasobach (ludzie, przyroda, materiały, surowce), o konkurencji oraz uwarunkowaniach ekonomicznych. Nie wystarczy przy tym posiadać tę wiedzę, trzeba jeszcze umieć wykorzystywać ją w praktyce. Kadra zarządzająca firmy musi mieć świadomość roli, jaka jej w tym obszarze



przypadu. Musi zdawać sobie sprawę, że jest nośnikiem informacji z rynku – otoczenia firmy – do samej firmy. Musi „czytać” rynek i przewidywać jego zachowanie w perspektywie czasu, przenosić tę wiedzę do struktur firmy i pod tym kątem stale weryfikować działanie przedsiębiorstwa, restrukturyzować czy rewitalizować je właśnie w odpowiedzi na kształtowanie się rynku w przyszłości.

## | **Czy warto być firmą postępującą w sposób etyczny, dlaczego i co to znaczy?**

Oczywiście warto być firmą postępującą w sposób etyczny, a także warto być firmą ocenianą jako etyczna. W dalszej perspektywie to się bardzo opłaca. Po pierwsze, jest się wtedy zdecydowanie bardziej wiarygodnym w oczach klienta, a przypominam – klient jest najważniejszy, to dzięki niemu funkcjonujemy, dzięki niemu możemy snuć plany rozwojowe i je realizować. Dlaczego warto być firmą etyczną? To znakomicie wspiera i wspomaga procesy, o których wcześniej wspominałem, tzn. społeczną odpowiedzialność biznesu i działania związane z patriotyzmem, zarówno tym ogólnospołecznym, jak i lokalnym. To wszystko jest również elementem pozytywnego konkurowania na rynku.

W Polimexie funkcjonuje kodeks etyki, który obowiązuje wszystkich pracowników. Jest on swoistym elementarzem zachowań w tej grupie społecznej, którą stanowi przedsiębiorstwo czy spółka. Reguluje takie kwestie jak relacje z klientami, pracownikami, konkurencją, inwestorami, a także zasady zachowania pracowników, odpowiedzialność społeczną firmy, ochronę danych i informacji, czy poszanowanie środowiska naturalnego.

## | **Jaka jest rola osób zajmujących kluczowe stanowiska w organizacji w kreowaniu zachowań etycznych?**

Prezes firmy jest twarzą przedsiębiorstwa na zewnątrz, reprezentuje je względem otoczenia, a przede wszystkim względem klientów. W ten sposób pracuje na wizerunek firmy. Wewnątrz natomiast to on ustanawia firmowe standardy i buduje znaczenie słowa „etyka” w biznesie.

## | **Poprzez jakie działania pożądane zachowania przekazywane są pracownikom i innym interesariuszom?**

Pożądanego zachowania trzeba wskazywać zarówno pracownikom, jak i innym interesariuszom. Od tego są akty prawne, regulacje, ale tak naprawdę trzeba zacząć od siebie. Moja zasada brzmi: chcesz wymagać od innych, to musisz wymagać od siebie. Trzeba być w porządku nie tylko jeśli chodzi o lojalność wobec podjętych działań czy stanowiska, jakie się zajmuje, ale przede wszystkim powinno się etycznie postępować i być – nie bójmy się tego

słowa – pozytywnym przykładem. Po drugie, należy sprawować rządy demokratyczne, ale w społeczeństwie tak zorganizowanym, by obowiązywały w nim rygory, wymagania, dyscyplina, konieczność przestrzegania zasad, np. BHP. Potrzebne są narzędzia skutecznie motywujące do pracy i rzetelnie za nią wynagradzające – relatywnie do wkładu pracy, potencjału, wiedzy czy umiejętności zaangażowanych w to nasze wspólne dobro, czyli w realizację zadań i misji firmy. W związku z tym należy te mechanizmy wprowadzić, następnie je doskonalić, a także upubliczniać, by były przejrzyste, transparentne i akceptowane przez większość społeczeństwa. To ważne, aby odbiór społeczny niejednokrotnie trudnych, z punktu widzenia indywidualnej osoby, regulacji, był mimo wszystko pozytywny. Czyli – podsumowując, potrzebne są: mądre rozporządzenia, regulacje, zarządzenia, ale i aparat, który monitoruje stopień realizacji tych poleceń.

## **| Czy można być patriotycznym w tak konkurencyjnym otoczeniu?**

Kwestia konkurencyjności i kreowania poprawnych relacji między firmą a klientami jest bardzo istotna. Klient jest największym dobrem, zatem firmy, które są zależne od dobrych relacji z klientami, powinny formułować swoje misje wokół takiego założenia.

Następnym elementem jest szeroko rozumiany patriotyzm, implementowanie jego elementów do wewnątrz firmy. Bardzo istotny jest w tym aspekcie sprawny przepływ informacji. Przejrzyste polecenia służbowe, zalecenia, zarządzenia regulujące funkcjonowanie firmy, a z drugiej strony odbiór tych poleceń i sprawdzenie stopnia ich realizacji. Potrzebne jest wyposażenie firmy, jej zarządu, w narzędzia, które umożliwią taki monitoring.

Nie do przecenienia jest proces stwarzania poczucia bezpieczeństwa w spółce, tj. stabilność zatrudnienia, bezpieczeństwo pracy, dobra atmosfera, czy też poszukiwanie kolejnych zleceń, zamówień na produkty, usługi serwisowe czy produkcyjne.

Aby wygrywać z konkurencją, trzeba umieć zabezpieczyć procesy rozwojowe i zrobić to tu i teraz, ale bez uszczerbku dla przyszłych pokoleń, czyli mając wciąż na uwadze potrzeby społeczeństwa, w którym żyjemy. Należy tak korzystać z dóbr, zasobów naturalnych, środowiska, otoczenia, przyrody, surowców, materiałów, by zabezpieczyć również godziwe funkcjonowanie i rozwój kolejnych pokoleń. Troska o środowisko to sprawa nie tylko energochłonności czy transferu nowych technologii, ale również wielu innych elementów, które prowadzą do minimalizacji uszczuplania naturalnych zasobów środowiska (zasoby surowcowe, zanieczyszczenie atmosfery, wód czy gleby).

**Pracownik jest kluczowym elementem każdej organizacji. Dlaczego zatem często traktowany jest jak przedmiot, a nie podmiot, co jest szczególnie widoczne w czasie kryzysu w organizacji albo po zmianie osób zajmujących stanowiska kierownicze? Jak to można zmienić?**

Trzeba również przypomnieć, że Polimex-Mostostal, jako spółka publiczna, podlega specjalnym regulacjom. Postępowanie zarządów firm często jest wymuszane przez rynek. Analitycy i dziennikarze bardzo dokładnie oceniają nasz (Zarządu) sposób postępowania, a ocena rynku wymusza w pozytywny sposób nasze zachowanie. Działamy zgodnie z kodeksem dobrych praktyk i w ten sposób realizujemy cel przedsiębiorstwa, którym w moim głębokim przekonaniu jest zaspokojenie potrzeb materialnych i kulturalnych członków jego społeczności. To zapewnienie stałego procesu rozwojowego, stwarzanie możliwości wspinania się na wyższy poziom, by przedsiębiorstwo było zasobniejsze, silniejsze, bardziej stabilne oraz by tworzyło i utrzymywało miejsca pracy. Ponadto, staramy się, by przedsiębiorstwo miało coraz większy wpływ na zbiorowość, na region, na branżę, na mnożenie zasobów ekonomicznych i gospodarczych państwa.

Kluczowym elementem każdej organizacji jest pracownik. Prawdą jest, że często pracownik traktowany jest jak przedmiot, nie podmiot. Wynika to stąd, że: po pierwsze – żyjemy ciągle w zbyt mało stabilnym systemie ekonomicznym; po drugie – zbyt świeża jest jeszcze zmiana systemu ekonomicznego w naszym kraju. Z państwa opiekuńczego przeszliśmy dość gwałtownie do państwa, w którym rządzi rynek i rachunek ekonomiczny w każdym obszarze działania. Natomiast mechanizmy demokratyczne, mechanizmy tego upodmiotowienia pracownika zbyt wolno się zadamawiają w naszej społeczności i organizacjach. Poza tym powstają nowe firmy i przedsiębiorcy, których celem niestety jest tylko zysk lub też bardzo szybka stabilizacja wyników ekonomicznych. Odbywa się to najczęściej kosztem pracownika. W związku z tym pracownik jest rzeczywiście niewłaściwie traktowany. Poza tym to zjawisko nasila się w momencie, gdy rośnie liczba bezrobotnych lub też liczba osób bardzo słabo wynagradzanych. Łatwość dostępu do pracowników, którzy wykonują proste prace, sprawia, że tu najczęściej pojawia się zjawisko uprzedmiotowienia, traktowania pracownika tylko jako siły roboczej. Na szczęście, w mojej ocenie, ten proces się zmienia. Owszem, zgadzam się, że to zjawisko nienależytego traktowania i nienależytego hierarchizowania pozycji czy roli pracownika ma szczególne miejsce w okresie kryzysu, gdy rwie się wynik, a koszty przewyższają dochody. Kiedy trzeba zdecydowanie ograniczać koszty, najprościej jest ciąć wynagrodzenie lub redukować zatrudnienie. I niejednokrotnie jest to rzeczywiście potrzebne, ale należy wtedy wykazać wielką wrażliwość społeczną. W sytuacji kryzysu trzeba działać tak, by nie spowodować bankructwa firmy, ale jak najmniejszym kosztem pracowników.

## Jaka powinna być strategia przedsiębiorstwa na czas kryzysu?

Jeśli mówimy już o kryzysie, to w moim przekonaniu w strategii zarządzania firmą powinna być stała gotowość przedsiębiorstwa na to, że kryzys nadejdzie. Jest *hossa*, ale i *bessa*, są szanse gwałtownego rozwoju, ale także jest okres, kiedy trzeba niestety ograniczać koszty i obszary działania firmy. Robi się to zazwyczaj albo przez gwałtowną redukcję zatrudnienia, co jest trudne i bolesne, albo też przez świadomą politykę kosztową, czyli cięcie innych kosztów stałych. Oczywiście łatwiej to robić w małej organizacji, trudniej w firmie typu Polimex, który ma 16 samodzielnych zakładów produkcyjnych, kilkadziesiąt spółek i cztertnastotysięczne zatrudnienie. W odniesieniu do dużego przedsiębiorstwa konieczne jest wdrażanie stosownych mechanizmów kryzysowych albo antykryzysowych. Na pewno ważną sprawą jest stabilizacja kadry kierowniczej, szczególnie na kluczowych stanowiskach decyzyjnych. W tym przypadku długi okres pracy powoduje sentymentalne związanie się z firmą, z pracownikami, utożsamienie się z przedsiębiorstwem i tym, co się w nim dzieje. Bardzo zły wpływ mają częste zmiany na stanowiskach kierowniczych. Sytuacja ta szczególnie dotyczy firm państwowych, w których często zdarza się zatrudnianie kadry kierowniczej niezwiązanej z firmą, z przedmiotem jej działania, z regionem czy daną społecznością. Jak to można zmienić? Sądzę, że przede wszystkim przez stabilizację kadry, przez dobór odpowiednich ludzi na odpowiednie stanowiska, wyedukowanych, doświadczonych, nie z nadania politycznego. Kluczową rolę w doborze kadry kierowniczej powinna odgrywać ich fachowość. Po drugie, bardzo istotne jest ciągle doskonalenie regulacji prawnych, aby prawo było czyste, jasne, proste. Wszyscy uczestnicy rynku powinni w sposób właściwy to prawo interpretować i z niego korzystać.

Papież Paweł VI w encyklice *Populorum progressio* utożsamia postęp z powołaniem, mówiąc: „każdy człowiek jest wezwany do rozwoju, ponieważ życie każdego człowieka jest powołaniem. (...) Liczy się człowiek, każdy człowiek, każda grupa ludzi i wreszcie cała ludzkość”. Prawda rozwoju tkwi w jego integralności: jeśli nie ogarnia całego człowieka i każdego człowieka, rozwój nie jest prawdziwy i pełny. Możemy te rozważania prosto podsumować – nie ma rozwoju ludzkości bez rozwoju człowieka, nie ma rozwoju człowieka bez rozwoju ludzkości. A na obu tych ścieżkach należy mieć na uwadze zasadę, wokół której skupia się nauka społeczna Kościoła – czyli *Caritas in veritate*.

**Konrad Jaskóła** jest Prezesem Zarządu spółki Polimex-Mostostal S.A. Ukończył Politechnikę Śląską w Gliwicach, uzyskując dyplom magistra inżyniera chemika, a ponadto podyplomowe studia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 1974–1982 był inżynierem produkcji i kierownikiem zakładu w Petrochemii Płock, w latach 1982–1992 dyrektorem produkcji Petrochemii Płock, do 1999 roku prezesem Zarządu i dyrektorem generalnym Petrochemii Płock S.A. W latach 1999–2001 został powołany na stanowisko wiceprezesa Zarządu Polimex-Cekop S.A. Od roku 2001 jest prezesem Zarządu Polimex-Mostostal S.A. Ponadto jest członkiem rad nadzorczych spółek Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal.

# Przedsiębiorczość w kontekście otoczenia instytucjonalnego – refleksje

Dr Marzena Starnawska | Politechnika Gdańska | marzena.starnawska@zie.pg.gda.pl

## Abstrakt

Autorka próbuje pokazać, w jaki sposób otoczenie instytucjonalne kształtuje i wpływa na przedsiębiorczość. Zakładając zasobową koncepcję przedsiębiorstwa, traktuje otoczenie instytucjonalne jako kapitał instytucjonalny determinujący formy przedsiębiorczości występujące w gospodarce.

JEL: B52, L26

## Wprowadzenie

Jedną z głównych osi dyskusji towarzyszących panelom odbywającym się w trakcie konferencji *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja* było pytanie o kluczowe szanse i zagrożenia rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Zjawisko przedsiębiorczości jest od dawna przedmiotem zainteresowań różnych dziedzin nauki, a zwłaszcza nauk ekonomicznych, gdzie przedsiębiorczość jest traktowana jako istotny czynnik rozwoju gospodarczego (Minniti, Levesque 2008). Jednak pewne jej aspekty nie zawsze przekładają się w sposób pozytywny na efekt gospodarczy w postaci wzrostu gospodarczego.

## Przedsiębiorczość w kontekście instytucji – rozważania teoretyczne

Przedsiębiorczość jest definiowana na różne sposoby, ale celem tego artykułu nie jest przedstawienie i ocena ich wszystkich. Niemniej jednak obserwacja efektów przedsiębiorczości powinna polegać nie tylko na analizie jej form, lecz także na warunkach, które tę przedsiębiorczość kształ-

tują. Warunki te, nazywane w artykule kapitałem instytucjonalnym<sup>1</sup>, różnią się w poszczególnych krajach, ale też sprzyjają różnorodnym formom przedsiębiorczości. Istotne jest więc pytanie, jak krajowy kapitał instytucjonalny kształtuje przedsiębiorczość (jej formy) i czy ją pobudza, czy hamuje. Otoczenie instytucjonalne, stanowiące swoiste reguły gry w gospodarce i społeczeństwie, dyktuje niejako charakter wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę i społeczeństwo, przez alokację zasobów przedsiębiorczych (Boettke, Coyne 2007). Instytucje wykorzystują ramy teoretyczne tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej. Funkcjonowanie gospodarek jest poddane wpływowi różnego rodzaju instytucji zarówno formalnych (np. związanych z funkcjonowaniem prawa), jak i nieformalnych (np. związanych z uwarunkowaniami kulturowymi), a także sposobom ich egzekwowania.

Pierwszym z badaczy, który zaczął rozważać, jak może być ukierunkowany „duch przedsiębiorczy” jednostek i jakie formy może przyjmować, był Baumol (1990). Według niego podaż przedsiębiorców i ich motywacje na przestrzeni wieków były zawsze stałe i nie ulegały zmianom. Nawiązywał on niejako do Misesa (1949), który uważał, że przedsiębiorczość jest działaniem ludzkim i może być zidentyfikowana wszędzie i zawsze. Baumol uznał, że jednostki kierują swoimi przedsiębiorczymi wysiłkami w zależności od funkcjonowania ekonomicznych, politycznych oraz prawnych instytucji. Wysiłki te mogą być skierowane na działania produktywnie bądź nieproduktywne. To rozróżnienie zostało wprowadzone na podstawie analizy efektów w skali makro, jakie przedsiębiorczość może, ale nie musi przynieść. Indywidualne działania przedsiębiorców przynoszą zysk w skali mikro, natomiast nie zawsze ten dodatni efekt jest obecny w skali makroekonomicznej, generując tym samym wzrost gospodarczy. Z tego względu można mówić o przedsiębiorczości produktywniej oraz nieproduktywnej.

Baumol (1990) przeanalizował sytuację w różnych epokach historycznych (starożytny Rzym, Chiny pod władzą dynastii Sung, późne średniowiecze w Anglii), próbując ukazać marnowanie się ducha przedsiębiorczego, który zawsze dominował wśród jednostek, a przepadał dlatego, iż w otoczeniu instytucjonalnym brakowało jakichkolwiek zachęt i środków wyróżniających działania przedsiębiorcze. I tak w historii świata można znaleźć przykłady, kiedy wynalazki nie były na bieżąco doceniane i traktowane jako istotny wkład w bogactwo i rozwój danej społeczności, a sposobem na bogacenie się nie była praca, lecz wyprawy wojenne i grabieże.

Pytanie o to, co determinuje przedsiębiorczość, jest bardzo istotne. Jednak niewielką wagę przykładają się we współczesnych pracach do form, jakie przedsiębiorczość może przyjmować (Stevenson, Lundstrom 2001). Wiele regionów i krajów doświadczyłoby niebываłego sukcesu i wzrostu gospodarczego, gdyby towarzyszyło im sprzyjające otoczenie instytucjonalne. Garliardi (2008) argumentuje, że wszyscy aktorzy ekonomiczni są poddani oddziaływaniu instytucji. To wzajemne oddziaływanie można porównać do agencji i struktury w teorii strukturacji Giddensa (Jack, Anderson 2002). Dlatego polityka państwa może być o wiele bardziej skuteczna w przypadku, gdy instytucje będą właściwie zaprojektowane, a nie w przypadku, gdy polityka podejmuje próby bezpośredniego wpływu na podaż przedsiębiorców (Bowen, De Clercq 2008).

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie kapitału instytucjonalnego jest stosowane wymiennie z pojęciem otoczenia instytucjonalnego.

Tym samym, państwo jako agent kształtuje otoczenie instytucjonalne o dobrej jakości i ukierunkowuje „ducha przedsiębiorczości” w stronę zachowań produktywnych, tj. zapewniających wzrost gospodarczy.

Otoczenie instytucjonalne może działać jako system zachęt do zachowań przedsiębiorczo-produktywnych lub nieproduktywnych, a nawet destruktywnych. W sytuacji, gdy korzyści i nagrody z pogoni za rentą przewyższają koszty, które jej towarzyszą, pojawi się przedsiębiorczość nieproduktywna. Przyniesie ona korzyść przedsiębiorcy, ale nie przyczyni się do dobrobytu ekonomicznego w skali makro. Konsekwentnie, jeśli korzyści wynikające z nielegalnej przedsiębiorczości przewyższą koszty jej towarzyszące, przedsiębiorczy duch będzie częściej kierowany w stronę zachowań destruktywnych, tzn. takich, które przyniosą korzyści jednostce, ale wpłyną niekorzystnie na wzrost gospodarczy. Natomiast jeśli otoczenie instytucjonalne sprzyja produktywniej przedsiębiorczości, czyli takiej, która przynosi korzyści nie tylko w skali mikro, lecz także w skali makroekonomicznej, takowa będzie dominować. Niedoskonałe prawo może determinować zachowania polegające na poszukiwaniu zysku w sposób inny, niezwiązany z uczestniczeniem w grze rynkowej. Przedsiębiorcy mogą lobbować za jakimiś konkretnymi rozwiązaniami na rynku lub też starać się o subwencję, udowadniając wagę społeczną lub gospodarczą swoich dążeń. Dzięki takim posunięciom, które niewątpliwie można nazwać przedsiębiorczymi, osiągają oni dodatkowy zysk, który w normalnych, rynkowych warunkach by im się nie należał. Takie działania zalicza się do pogoni za rentą polityczną. Można również mówić o pogoni za rentą ekonomiczną, która sama w sobie nie jest zła, o ile nie jest osiąganą przy dążeniach do zmonopolizowania rynku.

Oprócz Baumola (1990), drugi istotny, choć nie bezpośredni wkład we wpływ otoczenia instytucjonalnego na zachowania ekonomiczne wniósł Douglass North (1990). Dla Northa przedsiębiorcy to główni agenci zmian. Organizacje – jakimi są firmy przez nich zakładane – będą dostosowywać swoje strategie i działania do szans i ograniczeń, jakie dają im istniejące formalnie i nieformalnie instytucje w gospodarce. W idealnym scenariuszu formalne instytucje mają służyć redukcji kosztów transakcyjnych. North (1994) powtarza, że zarówno formalne, jak i nieformalne instytucje, choć tworzone lub wykorzystywane dla korzyści jednostkowych, nie zawsze muszą przyczyniać się do wzrostu gospodarczego.

Okres transformacji gospodarek Europy Centralnej i Wschodniej wpłynął na zmiany w obszarze instytucji zarówno formalnych, jak i nieformalnych, np. zwiększając akceptację dla działań przedsiębiorczych, a równoległe w obszarze np. korupcji, nepotyzmu czy też braku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców. „Pokutują” stare nawyki gospodarki centralnie planowanej. Zmiany w obszarze instytucji nieformalnych zachodzą jednak relatywnie wolniej w stosunku do wcześniej wymienionych. Z jednej strony więc podmioty rynkowe muszą dostosowywać się do zmieniającego otoczenia instytucjonalnego, a z drugiej strony zaś można by stwierdzić, że funkcjonowanie tychże podmiotów jest elementem uczestniczenia w pewnej ciągłej ewolucyjnej grze. Na zmiany jakości instytucji można patrzeć z dwóch perspektyw. Jedna perspektywa nawiązuje do wcześniej wspomnianych prac Northa (1990), gdzie instytucje mają charakter egzogeniczny. Druga traktuje je jako endogeniczne, jak przekonuje Aoki (2001). W przypadku pierwszego podej-



ścia dostosowanie się do panujących instytucji, ich wyegzekwowanie zależy od zewnętrznych aktorów. Z kolei ujęcie endogeniczne Aokiego definiuje instytucje jako pewną grę zachowań, w trakcie której ewoluuje otoczenie instytucjonalne. O otoczeniu instytucjonalnym pisze Whitley (1991), przedstawiając koncepcję NBS (National Business System) i jej wpływ na zachowania podmiotów gospodarczych. NBS to dla Whiteleya (1991) „specyficzna konfiguracja powiązań hierarchiczno-rynkowych, które są zinstytucjonalizowane jako skuteczny model biznesowy podmiotów w danym kontekście instytucjonalnym”. Whitley (1991) wyodrębnia cztery elementy takiego systemu: system finansowy, system rozwijania umiejętności ludzkich, państwo i jego rola oraz powszechne zasady i zwyczaje regulujące kwestie zaufania i władzy. Pierwsze trzy elementy przypominają grupę instytucji formalnych, a ostatnia nieformalnych, tak, jak wyróżniał to North (1991).

Z punktu widzenia jednostki instytucje są postrzegane jako niezmienną się. Rzeczywiście, charakteryzują się pewną opornością na zmiany (Hoffman 1999) i trwałością (Parto 2005), ale również tym zmianom podlegają. Zmiany te zachodzą w odpowiedzi na zmiany w innych sferach otoczenia, dlatego podmioty rynkowe mogą nadawać kształt instytucjom. Otoczenie instytucjonalne to pewne warunki, jakie sobie wypracowały podmioty w społeczeństwie i gospodarce. W opozycji do tego stoi podejście Olsona (1972), który uważa, że nieefektywnie działające instytucje mogą trwać i funkcjonować bardzo długo. Grupom, które miałyby interes w tym, aby zmieniać istniejące instytucje, trudno jest się zorganizować. A ponieważ zmiana instytucji może oznaczać reorganizację, te grupy, które odnoszą korzyści z istniejącego stanu rzeczy, mogą sprzeciwiać się zmianom.

Formalne instytucje w postaci prawa składają się z dwóch elementów. Pierwszy dotyczy jakości instytucji prawa i regulacji (na ile jest ono przejrzyste, spójne i logiczne, na ile w nim brak sprzeczności, w jakim zakresie istnieją w nim luki prawne, czy i jak wpływa na przedsiębiorczość). Drugi element systemu prawnego to sprawne sądownictwo i egzekucja prawa. Jeśli w tym obszarze w odniesieniu do gospodarki są zauważalne nieprawidłowości, to oznacza to, że ochrona własności jest znacznie ograniczona albo egzekucja kontraktów utrudniona. Tym samym koszty prowadzenia działalności, a domyślnie koszty transakcyjne, są wyższe.

## Przedsiębiorczość a ramy instytucjonalne – przegląd wyników badań

Ocena jakości kapitału instytucjonalnego ma długą tradycję badań porównawczych na całym świecie. Do najbardziej znanych wskaźników należą indeks wolności gospodarczej (*economic freedom index*) opracowywany przez Heritage Foundation oraz wskaźnik percepcji korupcji (*corruption perception index*) Transparency International. Polska w rankingu wskaźnika wolności gospodarczej znajduje się na 71. miejscu ze 179 zbadanych krajów świata, przyjmując wartość 63,2 (gdzie wartość 100 oznacza pełną wolność gospodarczą, a 0 – całkowite zniewolenie) (Heritage 2010). Za Polską w tym rankingu znalazły się takie kraje europejskie jak: Grecja, Włochy, Bułgaria, Serbia, Chorwacja. Z kolei w przypadku wskaźnika percepcji korupcji Polska zajmuje



49. miejsce wśród 180 zbadanych krajów, a jego wartość wynosi 5 (gdzie 0 oznacza najwyższy z możliwych poziom korupcji, a 10 całkowity jej brak) (Transparency International 2010). Do krajów europejskich, które charakteryzowały się wyższym niż w Polsce poziomem postrzeganej korupcji, zaliczono Czechy, Litwę, Łotwę, Włochy, Słowację oraz Rumunię.

Istotnym problemem badawczym, w kontekście niniejszego artykułu, jest przedstawienie zależności między jakością otoczenia instytucjonalnego a przedsiębiorczością. Wpływ uwarunkowań instytucjonalnych na wymiar ekonomiczny i społeczny jest problemem obecnym w wielu badaniach, m.in. Dakhli; Hall i Jonesa (1999), Kwok i Tadesse (2006). Badania Bowena i De Clercq (2008), wykorzystujące raport GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), wykazują ujemną zależność między poziomem korupcji charakteryzującym dany kraj a zaangażowaniem przedsiębiorców w wysokowzrostowe przedsięwzięcia.

W literaturze przedmiotu autorzy wyraźnie stwierdzają, że niska jakość otoczenia instytucjonalnego może być rekompensowana i uzupełniana przez nieformalne instytucje – reguły panujące w społeczeństwie i gospodarce. Aidis et al./ (2008) przywołują przykład rosyjskiego systemu wzajemności *blat*, a Lee i Anderson (2007) podają chińskie *guanxi* jako istotny element determinujący naturę zachowań przedsiębiorczych w tym kraju. Rodzą się one powoli i są, jak zauważono wcześniej, instytucjami, które mogą podlegać jedynie procesom o charakterze ewolucyjnym. Są one albo uzupełnieniem, albo surogatem instytucji formalnych w sytuacji, kiedy w gospodarce instytucja prawa nie sprzyja lub nie sprzyjała prywatnej inicjatywie gospodarczej. W konsekwencji przedsiębiorczość musiała znaleźć się w szarej strefie i znaleźć własne mechanizmy regulacyjne.

### **Kluczowe szanse i zagrożenia rozwoju współczesnych przedsiębiorstw – otoczenie instytucjonalne i przedsiębiorczość – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja***

Do panelu dyskusyjnego zaproszono zróżnicowaną grupę ekspertów, w której znalazło się trzech pracowników naukowych oraz sześciu przedsiębiorców prowadzących działalność w różnych branżach, m.in. medycznej, farmaceutycznej, piekarniczej, usług doradczych dla biznesu. Eksperci uczestniczący w panelu działają w różnych obszarach życia gospodarczego i społecznego, niejednokrotnie podejmują się zróżnicowane działania, pełniąc dodatkowo funkcje członków rad nadzorczych, będąc udziałowcami w innych firmach. Mentorem dyskusji był profesor Andrzej K. Koźmiński.

Wśród podstawowych problemów, wokół których oscylowała dyskusja ekspertów, pojawiły się kwestie indywidualnych doświadczeń z istniejącą instytucją prawa w Polsce oraz próba zidentyfikowania przyczyn niskiego poziomu jakości instytucji formalnych w kraju.

Jakość systemu prawa – czyli instytucji formalnych – została oceniona przez uczestników dyskusji bardzo nisko. Do jego podstawowych wad zaliczono:

- 1) niestabilność i zmienność regulacji prawnych,
- 2) wewnętrzną sprzeczność systemu prawa,
- 3) ustawodawstwo tworzone przez niekompetentne osoby.

Natomiast w wymiarze egzekucji prawa można było zauważyć następujące oceny:

- 4) brak uznaniowości sędziów,
- 5) słabe przygotowanie urzędników i sędziów sądów gospodarczych do pełnionych funkcji,
- 6) opieszałość sądów w podejmowaniu decyzji.

Pierwsze trzy podstawowe wady, które wyszczególniono podczas panelu dyskusyjnego, można zaliczyć do podwalin budowania wadliwego, złego i źle funkcjonującego prawa. Wszyscy dyskutanci zgodnie wyrażali się na temat niestabilności i zmienności instytucji formalnej – prawa w Polsce. Co więcej, postawiono tezę, że wymaganiem, jakie współcześnie można mieć wobec ustawodawstwa, nie jest konieczność sprzyjania przedsiębiorcom i przedsiębiorczości, ale tworzenie prawa, które po prostu przedsiębiorczości nie szkodzi, jest spójne, dobrze sformułowane i logiczne. Wiąże się z tym cecha, która uznana została za kolejną wadę – brak spójności tego systemu. Znajduje to wytłumaczenie w słabym przygotowaniu osób zajmujących się tworzeniem ustawodawstwa. Pomimo obecności ekspertów w komisjach senackich niewiedza i braki w wykształceniu parlamentarzystów w istotny, negatywny sposób wpływają na logikę i jakość proponowanych ustaw.

Natomiast kolejne kwestie wspomniane przez rozmówców pozwalają wyodrębnić złą egzekucję prawa jako kolejną cechę charakteryzującą jakość instytucji formalnych. Brak uznaniowości sędziów został zestawiony z sytuacją w Stanach Zjednoczonych, gdzie sędziowie, mając do czynienia z nietypowymi przypadkami, mogą samodzielnie podejmować decyzje do nich dostosowane, bez konieczności mechanicznego dostosowania się do istniejących regulacji prawnych w danym zakresie. Polski system prawny został uznany za nietolerujący nietypowych sytuacji. Podobne uwagi pojawiały również się w przypadku oceny pracy urzędników różnych instytucji państwowych, którzy, nie potrafiąc sobie poradzić z nadzwyczajnymi sytuacjami, ściśle trzymają się zapisanych regulacji i niejednokrotnie podejmują decyzje irracjonalne z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa i innych interesariuszy. Szukając różnych przyczyn tego stanu rzeczy, można by niejako wrócić do poprzedniej grupy czynników – słabego prawa. Jest to prawo o złej jakości, przy którym funkcjonariusze publiczni nie wiedzą, jak się zachować. Jest to również spowodowane słabym przygotowaniem merytorycznym urzędników i sędziów. Sędziowie w Polsce, w ocenie rozmówców, mogliby być nominowani tak jak w systemach innych państw zachodnich czy w Stanach Zjednoczonych, gdzie pozycja sędziego jest zwieńczeniem kariery prawniczej. Polski system kształcenia umożliwia młodym prawnikom, mającym niewielką praktykę zawodową, po zakończeniu aplikacji pełnić dość odpowiedzialne funkcje w sądach. W trakcie dyskusji eksperci-przedsiębiorcy mówili o sytuacjach, w których sędziowie

sądów gospodarczych, niejednokrotnie wykazując się bardzo dobrą znajomością prawa, nie znali dobrze zasad funkcjonowania biznesu i dlatego nie mogli podejmować decyzji optymalnych. Ostatnim problemem wymienionym przez dyskutantów była opieszałość organów sądowych i urzędów w podejmowaniu decyzji. Można by próbować tutaj skonfrontować tak istotny dla rozwoju przedsiębiorstw zasób, jakim jest czas, i zestawić go z powolnością decyzji podejmowanych przez organy prawne.

W obliczu tak ocenionego stanu rzeczy rozmówcy uznali, że trudne jest funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach słabej egzekucji prawa. Gdy system prawny charakteryzuje się niską jakością, kwestia egzekucji prawa (prawidłowej lub nieprawidłowej) schodzi niejako na dalszy plan. Niska jakość formalnych instytucji rodzi zachowania wykorzystujące istnienie luk prawnych albo powoduje przechodzenie działalności gospodarczej do szarej strefy. Taka teza zyskuje na znaczeniu, jeśli niniejsze rozważania powrócą do dyskusji na temat ukierunkowania „ducha przedsiębiorczego” w gospodarce. Ekspertsi podkreślali wielokrotnie, że dla przedsiębiorców czas jest często zbyt cennym zasobem.

W kontekście negatywnych opinii o jakości formalnych instytucji w Polsce eksperci byli również poproszeni o swoje przemyślenia i opinie w zakresie nieformalnych zasad obecnych w kulturze przedsiębiorczości w Polsce. Niektórzy uczestnicy dyskusji uznali próby omijania prawa, wykorzystywanie luk prawnych i balansowanie na granicy prawa, za racjonalizację zachowań ekonomicznych. W ich opinii, w warunkach niedoskonałego prawa, a często prawa pełnego sprzeczności i błędów, osoba nieprzestrzegająca takiego prawa nie może liczyć na potępienie społeczne. Przedsiębiorcy, próbując podejmować racjonalne decyzje w obliczu błędnych i szkodliwych regulacji, uważają, że mają rację. Tworzy się pewna konstrukcja nieformalnej instytucji, która za akceptowalne uznaje omijanie wadliwego prawa. Powoduje to brak zaufania obywateli do instytucji państwa, a brak tego zaufania znajduje dodatkowo swoje wytłumaczenie w postawach z poprzedniego systemu społeczno-gospodarczego i słabej historii państwowości. Jeden z uczestników ujął to znanym powiedzeniem „oni sobie, my sobie”, które trafnie oddawało oddzielenie społeczeństwa od władzy państwowej i brak jakiegokolwiek poczucia wspólnoty.

Wśród sposobów zmieniania istniejącego otoczenia instytucjonalnego, jakie zaproponowali uczestnicy dyskusji oraz konferencji, pojawiły się propozycje, które w niewielkim stopniu różniły się od inicjatyw, jakie są podejmowane w kraju na poziomie biznesu. Wymieniano tutaj działania w izbach branżowych, różnego rodzaju organizacjach i stowarzyszeniach oraz lobbing w parlamencie na rzecz korzystnych zmian prawnych regulujących ogólne funkcjonowanie biznesu, a nie realizację interesów poszczególnych branż. Wymieniano również upowszechnianie informacji na temat wadliwości konkretnych rozwiązań regulacyjnych.

## | Zakończenie

Wnioski z przeprowadzonych rozmów i dyskusji z ekspertami, a także przemyślenia sformułowane na ich podstawie wiążą się w konkretne sugestie, w jakim kierunku powinna podążać ewolucja instytucji formalnych i nieformalnych w kraju. Potwierdzają również konieczność kontynuacji badań i analiz dotyczących tego, w jaki sposób różnego rodzaju instytucje determinują przedsiębiorczość.

Bardzo niska jakość otoczenia instytucjonalnego znajduje swoje wytłumaczenie w tym, że podstawę do tworzenia prawa i regulacji stanowią przede wszystkim działania mające na celu ochronę przed nieuczciwymi praktykami. Jak postulują autorzy raportu o kapitale intelektualnym Polski (*Kapitał Intelektualny Polski* 2008), przyczyną tego stanu jest bardzo niski poziom zaufania. Powołują się przy tym na badania European Social Survey (2007), w których 23% badanych w Polsce stwierdziło, że „większości ludzi można ufać”, co stanowi wynik niski i niepokojący. Punktem wyjścia dla tworzenia różnorodnych regulacji powinno być zaufanie do obywateli i przedsiębiorców. Ze względu na fakt, że kapitał społeczny obecny w danym społeczeństwie i gospodarce objawia się między innymi w postaci zaufania, można uznać, że każdy podmiot, budując relacje zaufania z otoczeniem, przyczynia się do generowania renty relacyjnej. Nie bez znaczenia jest więc nie tylko kapitał instytucjonalny, jakim podmioty rynkowe się posługują, lecz także poziom zaufania pomiędzy obywatelami, przedsiębiorcami, ich zaufanie do instytucji prawa czy państwa, a przede wszystkim poziom zaufania państwa wobec obywateli i przedsiębiorstw. Według autorów to istniejące ramy prawne powinny stwarzać dla przedsiębiorstw możliwości rozwoju. Tymczasem paradoksalnie, jakość instytucji prawa i regulacji jest notorycznie i domyślnie wymieniana wśród barier rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorczości w Polsce.

## B I B L I O G R A F I A

- Aoki M.** (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Baumol W.** (1990) Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5.
- Beker, P.F.** (2004) Are inefficient entrepreneurs driven out of the market? *Journal of Economic Theory*, Vol. 114, No. 2.
- Boettke P., Coyne C.** (2007) Entrepreneurial behavior and institutions. W: Minniti M. (red.), *Entrepreneurship: The engine of growth*, Vol. 1 perspective series. Westport, CT: Praeger Press – Greenwood Publishing Group.
- Bowen H., De Clercq D.** (2008) Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 4.
- Dakhli M., De Clercq D.** (2004) Human capital, social capital and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, No. 2.
- Hall R.E., Jones C.I.** (1999) Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, No. 1.
- Heritage (2010) *2010 Index of Economic Freedom*, <http://www.heritage.org/index/Ranking.aspx> (30.08.2010).
- Hoffman A.J.** (1999) Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 42.
- Jack S., Anderson A.R.** (2001) The Effects of Embeddedness upon the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17.
- Kapitał Intelektualny Polski (2008) *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, <http://www.innowacyjnosc.gov.pl/kip/> (09.09.2010).
- Kwok C., Tadesse S.** (2006) National culture and financial systems. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 2.
- Lee E.Y., Anderson A.R.** (2007) The role of guanxi in Chinese entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3, No. 3.
- Mises L.** (1949) *Human action: A treatise in economics*. Chicago: Henry Regnery Company.

**North D.** (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

**North D.** (1994) Economic performance over time. *American Economic Review*, Vol. 84.

**Olson M.** (1972) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

**Parto S.** (2005) Economic activity and institutions: taking stock. *Journal of Economic Issues*, Vol. 39.

**Stevenson L., Lundstrom, A.** (2001) Patterns and trends in entrepreneurship/SME policy and practice in ten economies. *Entrepreneurship Policy for the Future Series*, Vol. 3.

Transparency International (2010) *Transparency International Annual Report 2009*, [http://www.transparency.org/publications/publications/annual\\_reports/ti\\_ar2009](http://www.transparency.org/publications/publications/annual_reports/ti_ar2009) (09.11.2010).

**Whitley R.D.** (1991) The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, Vol. 12, No. 1.

# Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami

Hubert Pachciarek | Uniwersytet Szczeciński | h.pachciarek@wneiz.pl

## Abstrakt

Współcześnie konkurują ze sobą już nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa na poziomie, lecz także ugrupowania gospodarcze. Obserwowana jest jednocześnie rywalizacja pomiędzy regionami, co wynika z konieczności kształtowania dobrych warunków do życia i funkcjonowania zarówno dla osób fizycznych, jak i przedsiębiorstw. Jest to efektem rosnącej mobilności kapitału i ludzi. Wymaga to jednak podjęcia współpracy między trzema sektorami gospodarki (administracja publiczna, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe). Ważnym elementem tego systemu jest współpraca między przedsiębiorstwami, której trudność wynika z przeciwstawnych celów działania firm w warunkach konkurencji. Kształtowanie warunków sprzyjających kooperacji przedsiębiorstw wymaga jednak zaangażowania zarówno administracji publicznej, jak i instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego też bardzo ważne jest określenie tych czynników, które sprzyjają współpracy między organizacjami, i tych, które ją utrudniają.

JEL: M14

## Wprowadzenie

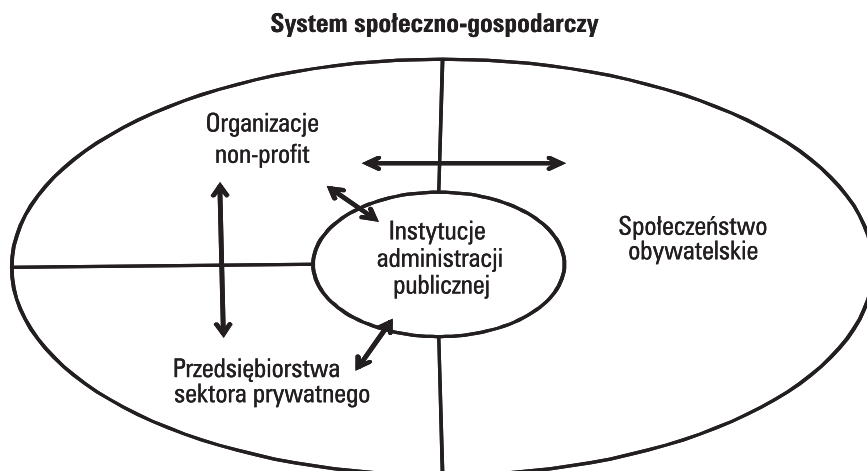
Współcześnie w grze rynkowej biorą udział już nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także jednostki administracji publicznej, których celem jest kreowanie możliwie najlepszych warunków do życia i funkcjonowania osób fizycznych i prawnych. Należy zauważyć, że w tej samej przestrzeni rynkowej funkcjonują organizacje non profit, oferujące produkty i usługi komplementarne względem pozostałych dwóch sektorów gospodarki (publicznego i komercyjnego). Trzeci sektor często jest uważany za podstawę społeczeństwa obywatelskiego. Do najważniejszych zadań stawianych przed organizacjami non profit należy zaliczyć: artykułowanie i zaspokajanie potrzeb społecz-

nych, propagowanie czynnej postawy obywatelskiej i pluralizmu, tworzenie alternatywy dla scentralizowanych agend rządowych oraz tworzenie mechanizmów społecznej kontroli działalności rządu i funkcjonowania rynku (Białas, Nogalski 1999: 19). Oznacza to, że trzy sektory gospodarki, dopełniając się wzajemnie w realizowanych funkcjach i oferując komplementarne dobra społeczne, stanowią całość warunkującą zaspokojenie potrzeb społeczeństwa. Ochrona zdrowia, edukacja, kultura, sport i rekreacja nie stanowią obecnie wyłącznej domeny instytucji administracji publicznej. Stanowią przestrzeń współdziałania wszystkich sektorów gospodarki, a zakres realizacji potrzeb w tym zakresie zależy w znacznej mierze od współpracy podmiotów różnych sektorów. W procesie rozwoju gospodarczego szczególnego znaczenia nabiera współpraca między przedsiębiorstwami. Pomimo to skłonność Polaków do współdziałania z roku na rok maleje, co w konsekwencji wiąże się z marnotrawieniem potencjału rozwojowego.

## Znaczenie współpracy pomiędzy organizacjami w procesie rozwoju gospodarczego – rozważania teoretyczne

Rysunek 1 przedstawia zależności między trzema sektorami systemu społeczno-gospodarczego. Każdy sektor gospodarki ma określoną rolę do odegrania, przy czym są one względem siebie komplementarne i tworzą spójną całość. Znajduje to przełożenie w konkurencyjności nie tylko pojedynczych jednostek rynkowych, lecz także ugrupowań tych jednostek, a nawet całych regionów, współpracujących w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Coraz częściej o wyborze lokalizacji nowych inwestycji decyduje wiele czynników, które nie są związane bezpośrednio z działalnością gospodarczą. Przedsiębiorstwa chętniej inwestują w regionach uznawanych za dobre miejsca do życia. Nie zależy to bezpośrednio od przedsiębiorców, nie jest to również wyłączną domeną samorządu terytorialnego. W ograniczonym zakresie zależy to natomiast od działalności trzeciego sektora gospodarki. Kształtowanie sprzyjających warunków do życia oraz prowadzenia działalności gospodarczej zależy od współdziałania wszystkich trzech sektorów gospodarki.

Rysunek 1 | Zależności między trzema sektorami systemu społeczno-gospodarczego





Konkurencyjność powinna być więc mierzona na trzech poziomach: pojedynczych podmiotów gospodarczych, ugrupowań połączonych łańcuchem gospodarczym dostawca–producent–klient (współpraca pionowa lub pozioma związana z zaangażowaniem podmiotów często względem siebie konkurencyjnych) (Popławski, Sudolska, Zastempowski 2008: 15) oraz regionów, a więc systemów społeczno-gospodarczych składających się z trzech sektorów: władzy administracyjnej, jednostek komercyjnych oraz podmiotów non profit. Konkurencja między jednostkami gospodarczymi może odbywać się na poziomie zarówno lokalnym (regionalnym), jak i globalnym. Przedsiębiorstwa konkurencyjne dążą do zaspokojenia tych samych potrzeb tej samej grupy klientów, zatem lokalizacja konkurentów jest w tym przypadku drugorzędna. Omawiając zagadnienie konkurencyjności jednostkowej przedsiębiorstw, nie sposób nie zwrócić uwagi na koncepcję interesariuszy, która z perspektywy podmiotu wskazuje na konieczność budowania relacji z innymi graczami na rynku. Teoria interesariuszy powstała w odpowiedzi na dwa podstawowe pytania dotyczące istnienia każdej organizacji. Po pierwsze: co jest celem istnienia organizacji? Jest to pytanie ukierunkowane na zdefiniowanie tego, co dla menadżerów stanowi istotę wartości dodanej generowanej przez przedsiębiorstwo na rzecz jej interesariuszy. Należy zauważyć, że jest to podstawowy warunek przetrwania na rynku każdego podmiotu gospodarczego. Drugie pytanie brzmi: jaką odpowiedzialność ponoszą menedżerowie organizacji względem jej interesariuszy? Pytanie to dotyczy sposobów zaspokojenia oczekiwań interesariuszy oraz trwałości i poziomu zacieśnienia relacji z poszczególnymi podmiotami z otoczenia organizacji (Freeman, Wicks, Parmar 2004: 364).

Coraz większego znaczenia w rozwoju gospodarczym nabiera konkurencja między ugrupowaniami gospodarczymi. W warunkach rosnącej, globalnej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami na znaczeniu zyskują relacje, jakie poszczególne przedsiębiorstwa potrafią nawiązać z kooperantami oraz klientami. Powszechność koncepcji takich jak *just in time* dowodzi znaczenia zaangażowania we współpracę z dostawcami na niwie produkcyjnej, ekonomicznej i technologicznej. W ten sposób producenci uzyskują przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony, w ramach konkurencji globalnej, kluczowe znaczenie ma lojalność klientów. Trwałość relacji na linii dostawca–producent–klient pozwala na zniwelowanie ryzyka działalności i umożliwia wzrost efektywności oraz pewności co do podejmowanych decyzji w warunkach turbulentnego otoczenia. Taka stabilizacja stanowi podstawę do stałego rozwoju przedsiębiorstwa i generowania wartości dodanej dla interesariuszy zaangażowanych w tak skonstruowane ugrupowanie gospodarcze. Natomiast współpraca w układzie poziomym znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji kooperacji, która zakłada jednoczesną współpracę i konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami (LeTourneau 2004: 82). Koncepcja ta jest związana z teorią gron. Według definicji M. Portera grono jest geograficznym skupiskiem wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) nie tylko konkurujących ze sobą w poszczególnych dziedzinach, lecz także współpracujących (Porter 2001, 246). Podmioty, skupiając się w gronach, uzyskują możliwość podnoszenia własnej konkurencyjności ze względu na współpracę w osiąganiu wspólnych celów oraz wzajemną konkurencję stanowiącą istotny bodziec rozwojowy choćby ze względu na możliwość efektywnej analizy porównawczej przedsiębiorstwa na tle konkurencji.



Trzecim poziomem konkurencyjnym jest współzawodnictwo między regionami. Ma ono dwa wymiary: społeczny i gospodarczy. Przedmiotem konkurencji jest w tym przypadku kreowanie warunków do życia mieszkańców i do rozwoju dla przedsiębiorców. W warunkach globalnej konkurencji coraz większe znaczenie mają elastyczność i innowacyjność działania. Jest to możliwe przy założeniu sprzyjających warunków:

- ▶ administracyjno-prawnych, związanych z ustawodawstwem państwowym oraz „przychylnością urzędniczą” wynikającą z przyjaznych i szybkich procedur podejmowania decyzji administracyjnych,
- ▶ badawczo-naukowych, wynikających z silnego środowiska akademickiego, ukierunkowanego na komercjalizację generowanej wiedzy i otwartego na współpracę z przedsiębiorcami,
- ▶ społecznych, związanych z mobilnością zasobów ludzkich, poziomem wykształcenia, przedsiębiorczością i kreatywnością mieszkańców,
- ▶ kulturowych, nie bez znaczenia jest bowiem tożsamość regionalna mieszkańców i przywiązanie do tradycji. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w wizerunku poszczególnych regionów i ułatwia promocję na zewnątrz.

Spełnienie powyższych warunków wymaga współdziałania wszystkich trzech sektorów gospodarki oraz współpracy przy realizacji inicjatyw zmierzających do poprawy życia mieszkańców i możliwości rozwoju gospodarczego.

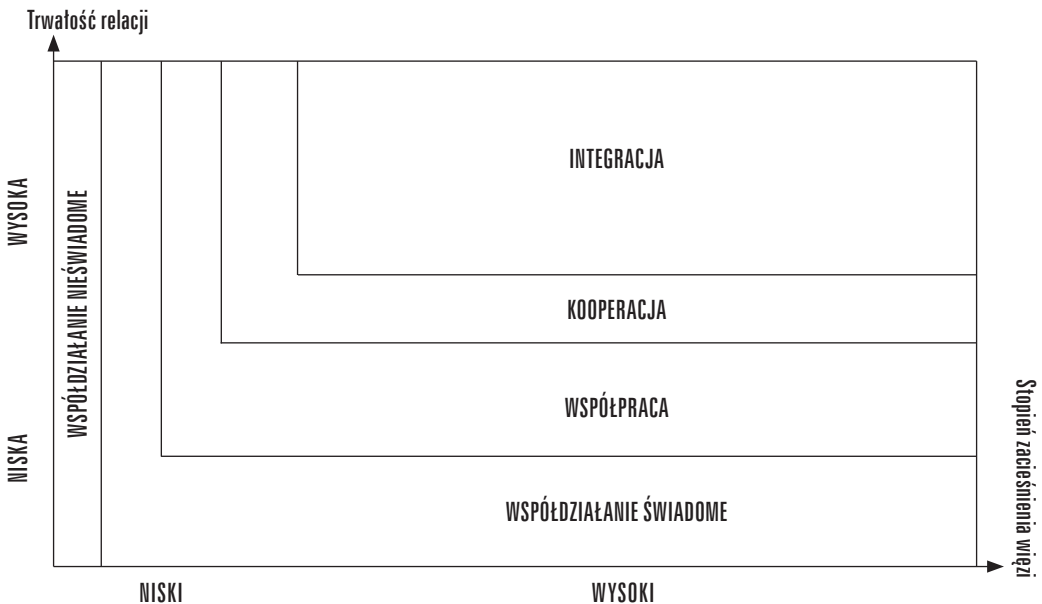
### Czynniki sprzyjające współpracy i utrudniające ją

W niniejszym artykule współdziałanie będzie rozumiane jako: „podejmowanie działań na rzecz wspólnego celu, oparte na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów” (Czarniawski 2002: 11). Należy jednak odnotować, że współdziałanie może przyjąć różne formy i widzieć w nim można: „współpracę, czyli kooperację pozytywną, współzawodnictwo, inaczej rywalizację oraz walkę, tj. kooperację negatywną” (Kozuch, Kozuch 2008: 196). Wszystkie trzy formy współdziałania są związane ze współwystępowaniem różnych podmiotów na rynku, co znajduje przełożenie w relacjach, które zachodzą między poszczególnymi podmiotami. Najmniej pożądana jest forma kooperacji negatywnej, zmierzającej do uniemożliwienia osiągnięcia celów podmiotom konkurencyjnym. Każdorazowo wiąże się to ze zużywaniem własnych zasobów, które zostają poświęcone na rzecz zwalczania przeciwnika. Konkurencja, czyli współzawodnictwo, oparte na przejrzystych zasadach obowiązujących wszystkich graczy rynkowych, pozwala na doskonalenie oferty poszczególnych podmiotów gry rynkowej, co przekłada się na realne korzyści dla konsumentów. Przedsiębiorstwa, konkurując ze sobą, skupiają się na osiągnięciu własnych celów, a tym samym wykorzystują posiadane zasoby na rzecz własnego rozwoju. Pierwsza forma – współpraca pozytywna – oznacza znalezienie

wspólnych celów różnych graczy rynkowych i zaangażowanie własnych zasobów w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Umożliwia to osiągnięcie efektu synergii i pozwala na wzrost dynamiki rozwoju podmiotów rynkowych. Pomimo korzyści wynikających ze współpracy jest to najtrudniejsza forma współdziałania, wymaga bowiem budowy trwałych relacji pomiędzy zaangażowanymi jednostkami. Trafnie ujął to Crozier, twierdząc, że „problem współdziałania polega na tym, aby wydobyć wkład, jaki każdy może wnieść, nie będąc do tego zmuszonym przez innych. To właśnie sprawia, że współdziałanie jest tak trudne” (Crozier 1996: 176). Kluczowym elementem współdziałania jest uświadomienie sobie wspólnego celu. Na tej podstawie budowane są więzi łączące poszczególne podmioty, oparte na zasadach wzajemnego komunikowania się i prowadzące do działania we wspólnym interesie (Bembenek 2006: 34).

W tym miejscu należy zauważyć, iż współdziałanie rynkowe podmiotów wszystkich trzech sektorów systemu gospodarczego funkcjonuje na różnym poziomie świadomości współzależności oraz na różnym poziomie zaangażowania w budowanie trwałych relacji. Współdziałanie jest raczej procesem, który kształtuje w czasie relacji między uczestnikami gry rynkowej. Pierwszym krokiem jest konieczność uświadomienia sobie przez podmiot zależny konieczności podjęcia wspólnych działań z innymi jednostkami. Drugim etapem jest decyzja o jakości relacji, jaką podmiot chce wytworzyć w relacji do instytucji partnerskiej. Często nie będzie potrzeby budowania relacji charakteryzujących się bliskimi więziami, co wynika z faktu okazjonalnego podejmowania wspólnych działań albo też z wymiany produktów lub usług wystandaryzowanych. Jednak w przypadku wymiany produktów lub usług kluczowych dla realizacji celów organizacji konieczne jest zbudowanie trwałych i bliskich relacji partnerskich, co wynika z konieczności zapewnienia ciągłości dostaw na pożądanym poziomie ilościowym i jakościowym.

Rysunek 2 | Rodzaje współdziałania



Podmioty funkcjonujące na wspólnym rynku, znajdując się w swoim bezpośrednim otoczeniu, oddziałują wzajemnie na siebie, nawet jeżeli interakcje, które podejmują, są nieuświadomione. Wynika to z istoty koegzystencji rynkowej. Podmioty funkcjonujące w przestrzennej bliskości budują między sobą, często zupełnie nieświadomie, relacje mogące mieć jednak bardzo silny, trwały charakter. Nie ma jednak możliwości zacieśnienia wzajemnych relacji, ponieważ każde działanie podejmowane w tym celu automatycznie przenosi podmiot do wyższego poziomu współdziałania. Na poziomie współdziałania świadomego podmioty podejmują działania ukierunkowane na osiągnięcie własnych celów, przy wsparciu otoczenia, lub na uniemożliwienie osiągnięcia celów konkurencji. Poziom ten oznacza więc, że możemy odróżnić współdziałanie pozytywne od negatywnego, o czym już wyżej wspomniano. Z chwilą uświadomienia sobie przez różne podmioty faktu wspólnoty interesów oraz zdefiniowania łączących je celów, pojawia się współpraca. Ma ona zawsze charakter pozytywny, a działania podejmowane są w pełni świadomie. Współpraca cechuje się względnie trwałymi więziami i dążeniem do stopniowego zacieśniania wzajemnych relacji. W momencie, gdy podejmowana współpraca będzie oznaczać realizację wspólnych działań związanych z prowadzeniem procesów gospodarczych, np. produkcji, marketingu, sprzedaży, przerodzi się ona w kooperację, która charakteryzuje się wysoką zażyłością wzajemnych relacji oraz stosunkowo wysoką trwałością relacji. Najwyższym poziomem współdziałania jest natomiast integracja, oznaczająca grupowanie się podmiotów rynkowych w postaci np. gron lub aliansów, a nawet powołanie do życia nowego podmiotu złożonego ze współdziałających ze sobą części. Integracja oznacza bardzo wysoki stopień zacieśniania więzi, aż do połączenia w jedną całość, oraz wysoką trwałość relacji wynikającą z tego, że warunkiem przetrwania na rynku jest utrzymywanie wspólnych relacji (Tomski 2008: 36–37).

Możliwość przejścia na wyższy poziom współdziałania zależy każdorazowo od woli partnerów oraz przeświadczenia o celowości takiego działania. Najczęściej współdziałanie wynika z przymusu lub presji podmiotów zewnętrznych, poczucia wspólnych interesów, wyrachowania oraz dążenia do korzyści materialnych wynikających ze współdziałania, potrzeby uzyskania akceptacji innych, bezinteresowności w dążeniu do pomocy innym (Ziółkowski 2010: 31). Należy zwrócić uwagę, że są to czynniki skłaniające do współdziałania jednostki społeczne. Dlatego też, o ile stanowią jednocześnie przesłanki współpracy między organizacjami, o tyle nie wyczerpują listy czynników skłaniających do współpracy jednostki biznesowe. Ciekawą prezentację motywatorów współdziałania zaprezentowano w raporcie Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, pokazując warunki kształtowania zaufania między podmiotami partnerskimi, stanowiącego podstawę współpracy. Wśród najważniejszych należy wymienić: uczciwość, dotrzymywanie umów, terminowość, częstość kontaktów, osobiste relacje, poczucie wzajemnych korzyści, pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy, dobrą reputację partnera, konkretność podejmowanych wspólnie działań (Bąk, Kulawczuk 2009: 23). Należy wziąć pod uwagę, że wykaz został sporządzony w ramach badań nad skłonnością przedsiębiorstw do współpracy ze środowiskiem nauki. Jednak ta część badań dotyczyła skłonności przedsiębiorstw do współpracy z innymi organizacjami. Tym samym zaprezentowany został wykaz konkretnych warunków efektywności współpracy oraz elementów, na które należy zwrócić uwagę w trakcie realizacji procesu współdziałania, aby zagwarantować osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Nie wyczerpuje to jednak odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki skłaniają podmioty do współpracy.

Udzielenie na nie odpowiedzi jest praktycznie niemożliwe. Wynika to z odrębności poszczególnych przypadków współdziałania, które należałoby rozważać osobno pod kątem czynników skłaniających partnerów do zaangażowania się w ten proces. Dlatego też należałoby wskazać te elementy, które stanowią główne przesłanki współdziałania. Czynniki sprzyjającymi współpracy między organizacjami są przede wszystkim: wzajemna zgodność celów, komplementarność działań, świadomość pozytywnego znaczenia osiągania przez partnerów wspólnych celów, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy (swoboda wstąpienia i wystąpienia), formalność bądź nieformalność, zachowanie ekonomicznej i prawnej samodzielności uczestniczących partnerów (Bembenek 2006: 36). Czynniki te umożliwiają zgodną współpracę na poziomie regionalnym, a także, dzięki polepszeniu warunków działania przedsiębiorców, również tworzą możliwości generowania przewagi konkurencyjnej na poziomie ugrupowań gospodarczych oraz pojedynczych podmiotów. Wynika to z kumulacji zasobów współdziałających organizacji oraz ich funkcjonalnej komplementarności. Zakres, w jakim zostaną zaspokojone potrzeby społeczeństwa, będzie więc zależeć od poziomu współdziałania podmiotów trzech sektorów gospodarki oraz jakości relacji między nimi.

## | Skłonność Polaków do współpracy – przegląd wyników badań

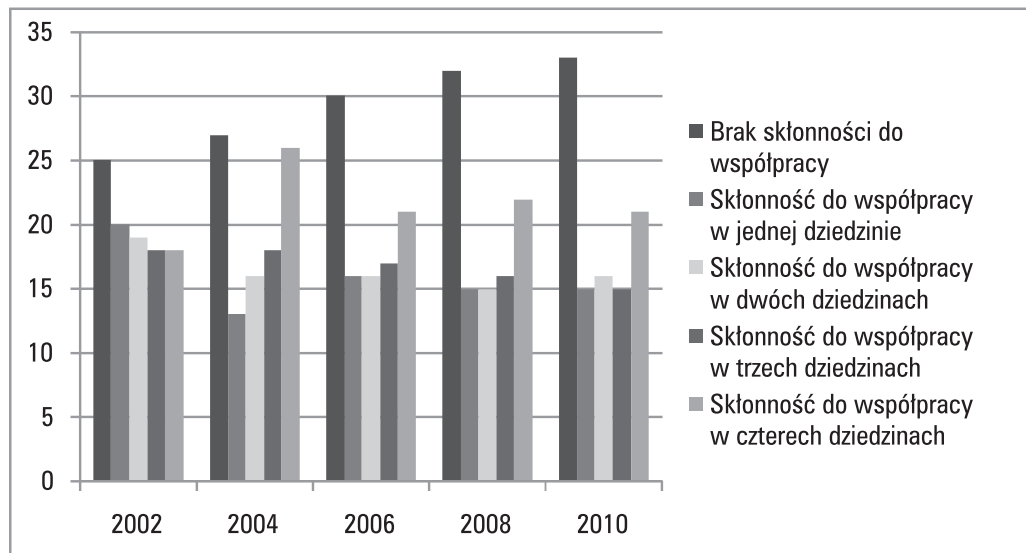
Analizując skłonność Polaków do współpracy, nie sposób czynić to w oderwaniu od uwarunkowań historycznych. Polscy socjologowie prowadzili szczegółowe obserwacje zachodzących zmian społecznych w trakcie procesu przemiany ustrojowej. Jednym z podstawowych wyznaczników kultury narodowej jest jej kolektywizm lub indywidualizm. Postulat kolektywizmu oznacza prymat zbiorowości, wspólnoty, grupy nad jednostką. Zatem cele jednostkowe mogą być realizowane jedynie w ramach działań wspólnotowych oraz pod warunkiem podporządkowania ich celom zbiorowości. Przeciwnieństwem takiego podejścia jest indywidualizm, który zakłada prymat jednostki nad grupą, a także odpowiedzialność osobistą za realizację partykularnych interesów. Postawy kolektywistyczne w społeczeństwie powinny zatem w istotny sposób sprzyjać współpracy na wszystkich trzech omówionych poziomach: jednostkowym, ugrupowań gospodarczych oraz regionalnych systemów społeczno-gospodarczych. Badania wskaźnika kolektywizmu-indywidualizmu przeprowadzone wśród Polaków, gdzie 0 oznacza kolektywizm, a 100 indywidualizm, w 1988 roku wskazały wartość 42. Wartość ta stanowi minimalne odchylenie od równowagi pomiędzy postawami kolektywnymi a indywidualistycznymi w stronę kolektywizmu. Należy zauważyć, że pomiar nastąpił w końcowych latach PRL-u, który z założenia miał kształtować raczej wspólnotę niż jednostki. Po 10 latach od transformacji i wprowadzeniu gospodarki rynkowej opartej na własności prywatnej wskaźnik miał wartość 39, co oznacza już umiarkowany kolektywizm (Ziółkowski 2010: 33). Największa zmiana zaszła w grupie osób z wyższym wykształceniem, gdzie wskaźnik kolektywizmu zmienił się z poziomu 49 w 1988 roku do 38 dziesięć lat później. Należy zatem zauważyć, że grupa zawodowa o najwyższych kwalifikacjach upodobniła się pod tym względem do pozostałej części społeczeństwa. Niestety zmiana tej towarzyszy spadek wartości wskaźnika zaufania społecznego (w skali 0–100) z poziomu 50 w 1988 roku do 48 dziesięć lat później (Ziółkowski 2010: 33).

Powyższe wyniki badań prowadzą do wniosku, że o ile pod względem kulturowym Polacy powinni stać się bardziej skłonni do współpracy, na co wskazuje cecha kolektywizmu, o tyle w związku ze spadkiem wartości zaufania społecznego współpraca ogranicza się do wąskich grup interesu, co znajduje odzwierciedlenie w „enklawowym” charakterze więzi między partnerami. Zatem partnerstwo jest ograniczone pod względem swojego zasięgu, zacieśnienia więzi i trwałości w czasie. Jednocześnie należy zauważyć, że często ma charakter negatywny i służy eliminacji konkurencji w miejsce podnoszenia globalnej konkurencyjności. Dlatego też, pomimo wzrostu znaczenia postaw kolektywnych, Polacy pozostają na poziomie współdziałania, a nie współpracy.

Ważnym czynnikiem w kontekście skłonności do podejmowania współpracy jest ukierunkowanie na cele zbiorowości lub ukierunkowanie na cele indywidualne. Jednym z głównych czynników sprzyjających współpracy jest świadomość wspólnoty interesów i gotowość do zaangażowania się na rzecz ich realizacji. Badania zawarte w *Diagnozie Społecznej 2005* zostały oparte na wymiarze materializmu i postmaterializmu Ingleharta, stanowiącym barometr ukierunkowania na cele zbiorowości lub indywidualne (Czapiński, Panek 2006: 210). Narzędzie badawcze powstało na bazie koncepcji hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, zgodnie z założeniem, że w warunkach niepewności społeczeństwo będzie oczekiwało przede wszystkim zapewnienia bytu, co stanowi odniesienie do wartości materialistycznych. Dopiero wraz ze wzrostem dobrobytu ludzie ukierunkują się bardziej na wyższe potrzeby, nazywane postmaterialistycznymi. Badania w Polsce prowadzone były na podstawie kwestionariusza zawierającego cztery pytania prezentujące cele polityki państwa. Zadaniem respondentów było wskazanie dwóch dla nich najistotniejszych. Dwa cele dotyczą wartości materialistycznych: utrzymanie porządku w społeczeństwie oraz zapobieganie wzrostowi cen, natomiast dwa mają charakter postmaterialistyczny: szersze możliwości swobodnej wypowiedzi oraz stworzenie społeczeństwu możliwości większego wpływu na decyzje podejmowane przez władze. Przy wyborze dwóch celów materialistycznych respondentowi przypisuje się orientację materialistyczną, analogicznie dzieje się z orientacją postmaterialistyczną, natomiast w przypadku wyboru po jednym celu materialistycznym i postmaterialistycznym przypisuje się orientację mieszaną. W 1980 roku w Polsce 22% respondentów przypisano orientację materialistyczną, 16% orientację postmaterialistyczną, w 1989 roku, czyli w momencie transformacji, 31% respondentów miało przypisaną orientację materialistyczną, a 10% postmaterialistyczną. W 2005 roku badania wykazały niewielki spadek liczby respondentów, którym przypisano orientację materialistyczną do poziomu 29%, należy jednak zwrócić uwagę na istotny spadek odsetka respondentów-postmaterialistów – 5%. Wyniki poprzednich badań znajdują zatem odzwierciedlenie w diagnozie społecznej. Pomimo transformacji ustrojowej i zmiany jakości życia Polaków nie zmieniają się w istotny sposób postawy społeczne. Pogarszają się wręcz, ukierunkowując na zaspokajanie potrzeb podstawowych. W tym samym czasie w krajach Europy Zachodniej stosunek materialistów do postmaterialistów spadł z poziomu 4:1 do 4:3. Podobny kierunek zmian został zaobserwowany w krajach rozwijających się Europy Środkowo-Wschodniej oraz w krajach pozaeuropejskich. Pod tym względem można stwierdzić, że społeczeństwo polskie idzie pod prąd powszechnych trendów. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w powolnym kształtowaniu się społeczeństwa obywatelskiego, niskiej skłonności do współpracy oraz wysokiej zdolności do atomizacji społecznej.

Również instytucje badań społecznych podjęły działania ukierunkowane na ocenę skłonności Polaków do współpracy. CBOS opublikował raport, w którym zawarł wyniki własnych badań (Boguszewski 2010). Zgodnie z ich wynikami w sens współpracy wierzy 79% Polaków (spadek o 2% w stosunku do roku 2008). Jednakże o skuteczności współpracy przekonanych jest już tylko 66% respondentów. Wyniki badań dotyczących skłonności Polaków do współpracy prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3 | Skłonność Polaków do współpracy z ludźmi spoza własnej rodziny



Źródło: Boguszewski (2010).

Rysunek 3 pokazuje systematyczny wzrost liczby osób, które nie wyrażają skłonności do współpracy, co również stanowi odzwierciedlenie zaprezentowanych wcześniej wyników badań. Pytania zadawane respondentom wykraczają bowiem poza enklawowość wzajemnych relacji, wykluczając członków własnej rodziny z grona potencjalnych partnerów współpracy. W badaniu wskazano cztery dziedziny potencjalnej współpracy między respondentem a drugą osobą: pożyczanie rzeczy wartościowej, współpraca o charakterze społecznym, gospodarczym lub politycznym. Warto odnotować, że liczba osób, które są skłonne współpracować w każdej z czterech dziedzin, zmienia się skokowo. Najwięcej osób byłoby skłonnych pożyczyć drugiej osobie rzecz wartościową (58%), działalność społeczną podjęłoby 42% osób, natomiast najniższe wskaźniki uzyskały te zakresy współpracy, które są najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju systemu społeczno-gospodarczego, czyli działalność gospodarcza (39%) oraz polityczna (37%). Oznacza to, że niewiele ponad 1/3 respondentów byłaby skłonna podjąć współpracę z zakresu oddziaływania na decyzje warunkujące rozwój państwa i regionu.

W celu zdiagnozowania skłonności do współpracy uczestników konferencji *Czas na rozwój* posłużono się podobnym narzędziem. Celem diagnozy było określenie skłonności do współpracy liderów – przedstawicieli różnych środowisk zawodowych na tle wyników uogólnionych

dla całego społeczeństwa. Wśród uczestników konferencji zaledwie 3% ankietowanych wykazało brak skłonności do współpracy, 52% wykazało skłonność do współpracy w zaledwie jednej dziedzinie, natomiast 11% respondentów uznało, że byłoby skłonnych do współpracy we wszystkich dziedzinach. Należy zauważyć, iż uczestnikom konferencji nie przedstawiono możliwości wyboru pierwszej dziedziny w badaniach CBOS, tj. pożyczycia rzeczy wartościowej. Tak znacząca różnica wyników uczestników konferencji na tle społeczeństwa wynika ze specyfiki grupy docelowej, do której konferencja była adresowana. Grupa ta to bowiem liderzy różnych środowisk zawodowych z terenu województwa zachodniopomorskiego. Należy zauważyć, iż celowy dobór uczestników wpłynął znacząco na wyniki ankiety. Jednakże nie stanowi to przeszkody do uznania wyników badań podczas konferencji ze względu na fakt, że tematem nie był sens współpracy, lecz czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę. Tym samym dobór interlokutorów umożliwił głębsze poznanie przesłanek determinujących poziom współdziałania w województwie.

### **Czynniki sprzyjające współpracy między organizacjami i utrudniającej – wyniki badań i wnioski z projektu** *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*

Podczas konferencji przeprowadzono sesję dyskusyjną grupy fokusowej przedstawicieli różnych środowisk zawodowych na temat „Jakie czynniki sprzyjają oraz utrudniają współpracę między organizacjami?”. W dyskusji wzięło udział trzech przedstawicieli środowiska nauki, prezes dużej korporacji, właściciel dużego przedsiębiorstwa oraz dwóch menadżerów przedsiębiorstw średniej wielkości. Mentorem dyskusji był prof. Wiesław Grudzewski.

Dyskusja skupiła się na współpracy w środowisku biznesu, co było naturalną konsekwencją składu zespołu dyskutantów. Po wprowadzeniu do tematu dyskusji podstawowym problemem, który należało rozstrzygnąć, była odpowiedź na pytanie, czy współpraca jest jedyną możliwą ścieżką rozwoju przedsiębiorstwa. Dyskutanci doszli do wspólnego wniosku, że przedsiębiorstwo może rozwijać się również bez angażowania się we współpracę poziomą (między konkurentami lub przedsiębiorstwami z branży), nie ma jednak możliwości uniknięcia współpracy pionowej (w ramach łańcucha gospodarczego dostawca–producent–klient). Jednakże podjęcie szerokiej współpracy z podmiotami z branży umożliwia:

- ▶ racjonalizację wykorzystania zasobów organizacji ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich w zakresie dostępu i kształcenia specjalistów oraz pozyskiwania i kreowania nowej wiedzy,
- ▶ uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki podniesieniu innowacyjności oraz lepszemu zaspokajaniu potrzeb klientów,
- ▶ uzyskanie wyższego zadowolenia klientów,



- ▮ obniżenie kosztów działalności wynikające z dywersyfikacji ryzyka oraz podziału kosztów działań innowacyjnych,
- ▮ rozszerzenie rynku poprzez podniesienie konkurencyjności globalnej ugrupowań gospodarczych.

Powyższe czynniki wskazują na potencjał współpracy poziomej przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym. W trakcie dyskusji analizowano studium przypadku przedsiębiorstw z branży tworzyw sztucznych. W okresie dynamicznego rozwoju rynku konkurencyjne przedsiębiorstwa podejmowały zaawansowaną współpracę w zakresie wymiany doświadczeń, realizacji procesów innowacyjnych, podwykonawstwa i wspólnej realizacji większych kontraktów. Wraz z ograniczeniem dynamiki rynku relacje współpracy zostały zahamowane ze względu na następujące czynniki:

- spadek dynamiki rynku, który spowodował rywalizację między przedsiębiorcami; dotychczasowe relacje współpracy zamieniły się w agresywną konkurencję i walkę o każdego klienta,
- brak zaufania pomiędzy przedsiębiorcami – nie podjęto współpracy na rzecz podnoszenia konkurencji globalnej w ramach ugrupowania gospodarczego i rozszerzenia rynku, na którym funkcjonowali przedsiębiorcy.

Na tej podstawie określono najważniejsze czynniki utrudniające współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami. Oprócz ograniczonych zasobów rynkowych prowadzących do rywalizacji oraz braku relacji zaufania między podmiotami wymieniono również ograniczenia prawne związane z działalnością antymonopolową oraz kulturę indywidualizmu, która utrudnia, a często wręcz uniemożliwia realizację wspólnych celów ze względu na dążenie do zaspokajania partykularnych interesów poszczególnych graczy. W jednej z wypowiedzi zwrócono uwagę, iż współpraca pozioma może prowadzić do „kanibalizmu” rynkowego. Oznacza to, że w ramach budowanych relacji współpracy strona silniejsza będzie dążyła do zdominowania słabszych graczy, co w konsekwencji prowadzi do eliminacji z rynku lub wchłonięcia przez podmiot silniejszy. Nie jest to jednak regułą, choć obawa przed wchłonięciem przez podmiot silniejszy w analizowanym studium przypadku odegrała kluczową rolę w osłabieniu, a w końcu zerwaniu więzi współpracy.

Biorąc pod uwagę pozytywne aspekty współpracy, określono jednocześnie czynniki sprzyjające podjęciu współpracy między jednostkami biznesowymi. Po pierwsze, relacje współpracy mogą rodzić się z przymusu, wynikającego z ograniczoności dostępnych zasobów, np. wyspecjalizowanej kadry pracowniczej. Istotnym czynnikiem w tym kontekście jest umiejętność pozyskiwania kluczowych kompetencji w postaci unikalnej wiedzy warunkującej konkurencyjność przedsiębiorstw na współczesnym rynku. Po drugie, świadomość posiadania wspólnych celów przez przedsiębiorstwa konkurencyjne sprzyja nawiązywaniu wzajemnych relacji na czas ich realizacji. Zwrócono również uwagę, iż współpraca umożliwia wzrost poczucia siły konkurencyjnej na rynku globalnym. Tym samym dzięki współpracy poziomej możliwy jest rozwój rynku, na którym funkcjonują współpracujące przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy



podkreślić znaczenie relacji interpersonalnych i kultury współpracy w procesie budowania więzi współpracy między firmami. Niemożliwe jest bowiem depersonalizowanie procesów kooperacyjnych, które przebiegają każdorazowo między przedstawicielami organizacji, a nie między samymi podmiotami.

W związku z tym konieczne jest podjęcie starań o zmianę systemu edukacji już od wczesnych lat szkolnych przez ukierunkowanie aktywności uczniów na pracę zespołową, która ze swej natury jest efektywna na współczesnym rynku. Przyszli pracownicy powinni od podstaw uczyć się budowania relacji interpersonalnych, pracy zespołowej i odpowiedzialności za grupę. Natomiast we współczesnych organizacjach konieczne jest projektowanie zadań tak, aby wymagały współpracy między pracownikami, co umożliwi wykształcenie w przedsiębiorstwie kultury współpracy. Nie bez znaczenia są również instytucje sprzyjające podejmowaniu współpracy, takie jak klastry, izby gospodarcze, fora gospodarcze, które tworzą ramy rzetelnej współpracy między organizacjami. Istnieje jednak konieczność większego zaangażowania w te działania przedstawicieli pozostałych sektorów systemu społeczno-gospodarczego – administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych – w celu kreowania atmosfery sprzyjającej współpracy oraz wspieranie procesów kształtowania się samorządności gospodarczej.

## | Zakończenie

Należy zauważyć, iż zarówno liczne badania, jak i wypowiedzi praktyków wskazują na istotne znaczenie współpracy w procesie rozwoju gospodarczego na trzech poziomach: jednostki, ugrupowania gospodarczego oraz systemu społeczno-gospodarczego. Jednakże pomimo świadomości wynikających z tego korzyści oraz deklaratywnej kolektywności, obserwuje się powolny, lecz ciągle proces obniżania się skłonności Polaków do współpracy. W efekcie nie wykorzystuje się potencjału rozwojowego, który marnotrawiony jest w ramach współdziałania negatywnego. Jest to szczególnie przeszkoda w kontekście rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz tworzenia nowych podmiotów, które dysponują ograniczonymi zasobami. W trakcie dyskusji wskazane zostały podstawowe działania umożliwiające zmianę sytuacji na rynku. Działania te wymagają jednak współpracy wszystkich trzech sektorów gospodarki.

## B I B L I O G R A F I A

**Bąk M., Kulawczuk P.** (2009) *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*. Warszawa: IBnDiPP.

**Bembenek B.** (2006) Wokół koncepcji współdziałania. *Studia Europejskie*, nr 5.

**Białas T., Nogalski B.** (1999) Marketingowe zarządzanie fundacją. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

**Boguszewski R.** (2010) *Gotowość Polaków do współpracy*. Warszawa: BS/32/2010.

**Crozier M.** (1996) *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*. Warszawa: Poltext.

**Czapiński J., Panek T.** (red.) (2006) *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

**Czarniawski H.** (2002) *Współdziałanie potrzebą czasu*. Lublin: Norbertinum.

**Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B.** (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organizations Science*, Vol. 15, No. 3.

**Koźuch B., Koźuch A.** (2008) Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. *Roczniki Naukowe*, tom X, zeszyt 1, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu.

**LeTourneau B.** (2004) Co-opetition: An alternative to Competition. *Journal of Healthcare Management*, nr 49.

**Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M.** (2008) *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*. Toruń: Dom Organizatora.

**Porter M.** (2001) *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.

**Sargeant A.** (2004) *Marketing w organizacjach non profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

**Tomski P.** (2008) Stratyfikacja współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw w ujęciu praktycznym. W: Kopycińska D. (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.

**Ziółkowski M.** (2010) Jednostki i wspólnota. Jakie razem Polaków na początku XXI wieku. W: Dąbrowska-Nowacka A. (red.), *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku*. Gdańsk: IBnGR.

# Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej

Dr hab. prof. US Jan Nikolajew | Uniwersytet Szczeciński

Dr Grażyna Leśniewska | Uniwersytet Szczeciński | power2007@o2.pl

## Abstrakt

Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy odbiorca zrozumiał wypowiedź zgodnie z intencjami nadawcy przekazu. Nowe formy organizacji przedsiębiorstw wynikają z rozwoju nowych technologii i nowej koncepcji pracy. Istnieje coraz większe zapotrzebowanie na osoby mające umiejętności związane z koordynacją działania takich struktur. W tym kontekście jedną z kluczowych umiejętności sprawnego funkcjonowania różnorodnych form organizacji jest skuteczna komunikacja. Umiejętne porozumiewanie się często decyduje o sukcesie człowieka w życiu zawodowym i społecznym.

JEL: M12

## Wprowadzenie

Znajomość procesów komunikowania międzyludzkiego ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmów i procesów kształtujących zachowanie społeczne człowieka. Komunikowanie jest koniecznością. Nasi przodkowie porozumiewali się po to, aby przeżyć, a nie po to, aby odnieść sukces towarzyski czy przywódczy. Nie da się przetrwać bez współdziałania, a nie można współdziałać bez skutecznej komunikacji. Komunikują się ze sobą wszystkie organizacje, poczynając od tych najprostszych, a kończąc na bardzo skomplikowanych. Jednak mimo że proces ten jest starszy od samej ludzkości, nie oznacza to, że umiemy się skutecznie porozumiewać. W artykule zostaną przedstawione koncepcje teoretyczne dotyczące komunikacji społecznej, przegląd wyników badań nad komunikacją w organizacji oraz wnioski z konferencji *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja* – dyskusji wokół tego, jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej.

## Parę słów o komunikacji społecznej – rozważania teoretyczne

Pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika *communico, communicare* (uczynić wspólnym, połączyć; udzielić komuś wiadomości, naradzać się) i rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności). Sam termin *communication*, początkowo w brzmieniu łacińskim, następnie wchłonięty przez języki nowożytne, pojawił się w XIV wieku i oznaczał wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków. Do XVI wieku pojęcie to funkcjonowało w znaczeniu: komunია, uczestnictwo, dzielenie się. Dopiero w XVI wieku nadano mu drugie znaczenie: transmisja, przekaz, co wiązało się z rozwojem poczty i dróg. To właśnie rozumienie nabrało szczególnej wagi w XIX i XX wieku ze względu na pojawienie się i dynamiczny rozwój środków komunikowania służących do:

- ▮ przemieszczania ludzi i przedmiotów w przestrzeni (pociąg, a następnie samochód i samolot),
- ▮ przekazu informacji na odległość (telegraf, telefon, radio, telewizja i nowe media) (Dobek-Ostrowska 2002: 11).

W nauce o komunikowaniu powstała duża liczba definicji pojęcia „komunikowanie”. Już Robert Merton w latach 50. naliczył ich około stu sześćdziesięciu, a do dziś powstało ich kilkakrotnie więcej. Autorzy zwracają uwagę na różne aspekty i cechy zjawiska lub jego elementy, przypisując im odmienne znaczenie.

Charles Cooley, jeden z prekursorów tego obszaru badań, określił komunikowanie jako swego rodzaju mechanizm, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie (Cooley 1909). To właśnie on jako pierwszy wprowadził do literatury naukowej pojęcie komunikowania się w pracy z 1894 roku i dostrzegł, iż obejmuje ono także wyraz twarzy, postawę, gest, tonację głosu, słowa, pismo, druk itd.

Na uwagę zasługuje podejście innego przedstawiciela amerykańskiego pragmatyzmu społecznego – Johna Deweya – który uważał, że społeczeństwo istnieje nie tylko dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się, ale że jego istnienie polega na procesach przekazu i komunikowania (Dewey 1916). Jeszcze inne definicje wskazują, że komunikowanie jest reakcją organizmu na bodziec, transmisją informacji, idei, emocji, tworzeniem wspólnych pojęć, opinii, wierzeń. Zaprezentowane definicje podkreślają, że komunikowanie jest procesem, interakcją i wymianą, a ich wielość wynika z różnego podejścia do tego zjawiska i eksponowania innych elementów.

Opierając się na dorobku nauki o komunikowaniu, można stworzyć jedną, uniwersalną definicję: komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem są wymiana myśli i dzielenie się wiedzą, informacjami oraz ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki (Dobek-Ostrowska 2002:13).

Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy odbiorca rozumie wypowiedź zgodnie z intencjami nadawcy przekazu. Z tego powodu mówimy o komunikowaniu społecznym jako o najszerszym systemie komunikowania, w którym mieszczą się wszystkie procesy związane z porozumiewaniem się jednostek ludzkich.

Efektywność wszystkich procesów komunikowania, bez względu na poziom i sposób porozumiewania, zależy od dwóch podstawowych form: komunikowania werbalnego i komunikowania niewerbalnego. Z reguły obie formy występują jednocześnie, uzupełniając się. Jedynie w przypadku czytelników prasy i słuchaczy radia, a więc tam, gdzie uczestnicy procesu komunikowania pozbawieni są kontaktu wzrokowego, proces komunikowania ogranicza się jedynie do jego formy werbalnej.

Język jest podstawowym środkiem komunikowania werbalnego. Dzięki niemu wyrażane są znaczenia komunikowanych idei i uczuć, pod warunkiem, że dźwięki i symbole są rozumiane przez wszystkich uczestników procesu komunikowania. Język znalazł zastosowanie na kilku płaszczyznach. Jest on używany, aby:

- ▮ określać, etykietować, wyznaczać i definiować myśli, uczucia, przedmioty, doświadczenia w celu wymiany ich z innymi ludźmi,
- ▮ oceniać rzeczy, ludzi, uczucia zgodnie z posiadany systemem postaw i wartości,
- ▮ prezentować i dyskutować wyniki własnych, życiowych doświadczeń, mówić o przeszłych wydarzeniach, o teraźniejszości i ewentualnych, hipotetycznych sytuacjach, które zaistnieją w przyszłości; język pozwala dzielić się doświadczeniami, dziedzictwem i wizją przyszłości,
- ▮ mówić o języku, o jego składni, strukturze (Verderber 1993: 4).

Język pozwala na komunikowanie znaczeń, na kreowanie, podtrzymywanie i zmienianie środowiska. Dzięki językowi można udzielić komuś informacji, szukać jej lub unikać uczynienia czegoś. Język pozwala człowiekowi być jednoznacznym lub dwuznacznym, można bowiem ujawniać swoje myśli i emocje lub je ukrywać. Język wpływa na wszelkie aspekty ludzkich stosunków. Może także być źródłem werbalnego nieporozumienia. Umiejętne porozumiewanie się często decyduje o sukcesie człowieka w życiu zawodowym i społecznym.

Komunikacja niewerbalna jest obecnie stawiana na pierwszy plan w procesie komunikacyjnym. Znajomość i umiejętność odczytywania mowy ciała są pożądanymi cechami wśród przełożonych i pracowników różnych organizacji. W toku konwersacji jesteśmy zaangażowani bez przerwy (nieprzerwanie) w działania niewerbalne – w równym stopniu kiedy mówimy i kiedy nie mówimy. Zachowania niewerbalne jednostki wytwarzane są raczej bez udziału myśli, pozostają poza świadomością zachowania (czyny mówią głośniejsz od słów).

Między komunikowaniem werbalnym a niewerbalnym istnieje kilka fundamentalnych różnic.

- D Komunikowanie niewerbalne jest znacznie bardziej dwuznaczne niż komunikowanie werbalne, ponieważ sygnały niewerbalne mogą być wysyłane zarówno świadomie, jak i nieświadomie. Poza tym te same zachowania mogą w innym kontekście i innej sytuacji komunikować zupełnie coś odmiennego, np. uśmiech.
- D Komunikowanie niewerbalne ma charakter ciągły, w przeciwieństwie do komunikowania werbalnego. Symbole werbalne mają charakter ulotny i krótkotrwały, gdyż przypisane są do wypowiedzanego dźwięku czy ruchu wargami. Komunikowanie niewerbalne trwa przez cały czas interakcji, tak długo, jak ludzie są w swojej obecności.
- D Komunikowanie niewerbalne odbywa się wieloma kanałami i angażuje wszystkie zmysły. Komunikowanie werbalne ogranicza się do wzroku i słuchu.
- D Komunikowanie niewerbalne nie ma struktury bądź jest ona bardzo słabo zarysowana, natomiast komunikowanie werbalne jest procesem ustrukturyzowanym, którym rządzą reguły gramatyki, syntaktyki.
- D Komunikowanie niewerbalne ma charakter pozalingwistyczny, w przeciwieństwie do komunikowania werbalnego, które jest systemem arbitralnych znaków.
- D Komunikowanie niewerbalne jest analogowe, zaś komunikowanie werbalne – digitalne.
  - W komunikatach analogowych forma i treść są ze sobą powiązane i wzajemnie się warunkują, bowiem sygnały niewerbalne wypływają analogicznie z treści komunikatu mówionego; inaczej ujmując, ciało człowieka odzwierciedla analogicznie stan umysłu,
  - W komunikacie digitalnym forma i treść nie są ze sobą powiązane. Między przedmiotem znaczonego a jego oznaczeniem nie zachodzi żaden stosunek, a więc związek między nimi ma charakter arbitralny.
- D Komunikowanie niewerbalne daje wgląd w stany emocjonalne, w przeciwieństwie do słów, które niekiedy usiłują je ukryć, np. smutek, wstyd, zażenowanie itd.
- D Komunikowanie niewerbalne jest spontaniczne, a stosowane w nim sygnały są nabyte w drodze naturalnej obserwacji otoczenia, np. niemowlę czy małe dziecko potrafi doskonale wyrażać swoje myśli i emocje bez użycia znaków werbalnych, których przecież jeszcze nie zna. Komunikowanie werbalne jest efektem żmudnego procesu uczenia się mowy, a następnie zdobywania umiejętności pisania i czytania (Dobek-Ostrowska 2002: 27).

Źródłem dużej większości nieporozumień i konfliktów zachodzących w zależnościach interpersonalnych może być niewłaściwa komunikacja. Przykładem tego może być między innymi błędne odczytanie intencji rozmówcy lub jego ukrytych oczekiwań. Są to trudności, których każdy z nas doświadcza na co dzień. Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy wypowiedź zrozumiana jest zgodnie z intencjami nadawcy przekazu. W zrozumieniu istoty komunikacji nam może pomóc poznanie procesów i mechanizmów leżących u podstaw każdej rozmowy.

Do aktu komunikacji dojdzie jedynie wtedy, gdy spełnione zostaną następujące warunki:

- informacja zostanie przekazana w języku zrozumiałym dla obu komunikujących się stron,
- zaistnieje skuteczny nośnik tej informacji,
- przekaz pozostanie czysty od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne (tzw. szum),
- przekaz spotka się z odbiorem,
- informacja w założeniu będzie przeznaczona dla danego odbiorcy,
- nastąpi między nimi sprzężenie zwrotne (Hamlin 2008: 47).

Proces komunikacji jest tym lepszy im silniejsze jest sprzężenie zwrotne (może wystąpić w dwóch formach: bezpośredniej – potakiwanie głową oraz pośredniej – mające swoje konsekwencje np. ze wzrostem efektywności pracy).

## | **Komunikacja społeczna w organizacji**

Kompleksowość relacji międzyludzkich w różnych instytucjach, wielkość i kultura firmy, jej sytuacja finansowa, sposób zarządzania, kontekst komunikacji itp. stanowią bardzo ważne elementy wpływające na komunikację i efektywność tej komunikacji w danej organizacji. Dlatego też bardzo trudno jest wypracować skuteczne sposoby komunikowania się w dużej i skomplikowanej organizacji. Jednak zrozumienie ogólnego otoczenia organizacji oraz czynników zaburzających lub nawet uniemożliwiających dobrą komunikację może znacznie ułatwić pracę oraz znalezienie praktycznych rozwiązań udrażniających komunikację między różnymi osobami i grupami osób pracującymi oraz współpracującymi z organizacją.

Umiejętności, jakie powinien posiadać pracodawca, a które też odgrywają ważną rolę w kontaktach międzyludzkich, to:

- dostrzeganie i rozpoznawanie emocji innych ludzi,
- empatyczne rozumienie drugiego człowieka,



- ▶ zachowanie tolerancji wobec odmienności innych,
- ▶ dostrzeganie potrzeb innych ludzi,
- ▶ dostrzeganie ich mocnych stron,
- ▶ postrzeganie sytuacji i wydarzeń z punktu widzenia drugiego człowieka,
- ▶ szanowanie drugiego człowieka i jego bezwarunkowa akceptacja,
- ▶ rozwiązywanie konfliktów, pomaganie i współpraca,
- ▶ zdolność interpretowania, wyjaśniania i komentowania faktów i wypowiedzi (Hamlin 2008: 98).

Mimo wynalazków ułatwiających komunikację w XXI wieku świat biznesu nadal wymaga umiejętności skutecznego komunikowania się. Współczesny menedżer musi pamiętać, że odbiorcami w miejscu pracy są ludzie przyzwyczajeni do szybkich, prostych technologii, dzięki którym mogą wyszukać i przeczytać dowolną informację. Ludzie są niecierpliwi, nie lubią słuchać, wolą mówić, trzeba więc uatrakcyjnić swoją wypowiedź, często wspierając ją wizualną komunikacją. Aby utrzymać zainteresowanie słuchaczy, trzeba nawiązywać z nimi kontakt, a nie tylko do nich mówić.

W wielu przedsiębiorstwach zdecydowanie nie docenia się znaczenia komunikacji wewnętrznej. Specjaliści ds. komunikacji korporacyjnej są przekonani, że wysyłka e-maili do pracowników w zupełności wystarcza. Tylko gdzie tu jest dialog? Efektywna komunikacja z pracownikami może przynieść organizacji wiele korzyści oraz ograniczyć niepokój wśród pracowników. Pracownicy będą kreować pozytywny wizerunek firmy na zewnątrz. Spójny system wewnętrznego PR skutkuje większą lojalnością kadry pracowniczej, wzrostem zaufania do kadry zarządzającej. Wyjaśnianie trudnych spraw z pracownikami skutkuje rozładowaniem napiętej atmosfery i niedomówień. Wszystko to przełoży się na większą efektywność pracowników, łatwiejsze wprowadzanie zmian. Zadowolony pracownik będzie również promował firmę i pracodawcę na zewnątrz organizacji, kształtując w ten sposób pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa (Koldunek 2010).

## | Komunikacja w organizacjach – przegląd wyników badań

Badania prowadzone w wielu firmach wśród kadry kierowniczej wykazały, że menedżerowie spędzają większość swego czasu pracy na komunikowaniu. Henry Mintzberg uważa, że komunikacja jest jedną z trzech najważniejszych dziedzin aktywności zawodowej każdego kierownika (Mintzberg 1984).

Nie ma w tym nic dziwnego, ponieważ wiemy, że żaden system nie może funkcjonować bez komunikacji. Każda aktywność firmy lub też innej organizacji jest zazębiającym się

procesem interakcji i komunikacji, odbywającym się między pojedynczymi osobami lub grupami osób. Nowe formy organizacji przedsiębiorstw wynikające z rozwoju nowych technologii i nowej koncepcji pracy związanej z coraz większą autonomią działania, grupami projektowymi itd., powodują, że istnieje coraz większe zapotrzebowanie na osoby mające umiejętności związane z koordynacją działania takich struktur. W tym kontekście jedną z kluczowych umiejętności sprawnego funkcjonowania różnorodnych form organizacji jest skuteczna komunikacja.

Badania przeprowadzone w 2009 roku na tysiącu polskich menedżerów pokazują, że na pierwszym miejscu stawiają oni umiejętności komunikacyjne, dalej kompetencje zawodowe. Podobnie badania J. Winsir i współpracowników przeprowadzone wśród 400 menedżerów HR w Stanach Zjednoczonych. Uznali oni porozumiewanie się za najważniejszą umiejętność, jaką winien wykazać się przyszły pracownik.

Kultura organizacyjna jest bodźcem umożliwiającym dokonanie właściwego wyboru modelu przekazywania informacji w firmie. Wyróżnić możemy 3 takie modele:

1. **Jednokierunkowy przekaz informacji.** To przełożony dominuje w komunikowaniu się. Nie jest zainteresowany odbiorem treści, natomiast informacje pochodzące od podwładnych służą tylko kontroli przyswojonych treści. Widoczny jest brak troski o informację zwrotną.
2. **Porozumiewanie dwukierunkowe.** W tym modelu mówi przełożony i podwładny. Informacje od podwładnego służą ocenie i modyfikacji przekazu przełożonego.
3. **Porozumiewanie wielokierunkowe.** To model, w którym przełożony porozumiewa się z podwładnymi, podwładni natomiast też między sobą. Następuje rzeczywista i faktyczna wymiana doświadczeń i informacji. Istnieje zasób czasu na sygnalizowanie problemów oraz ich rozwiązywanie. W tym modelu przełożony, choć nadal jest stroną dominującą, nie jest jedynym nadawcą (Hamlin 2008: 287).

Wiemy, że komunikacja w organizacji jest bardzo ważna. Dobrze byłoby jednak zastanowić się, jak ją prowadzić, aby była skuteczna. Często w przedsiębiorstwach komunikację postrzega się z jednej strony jako przyczynę nieprawidłowości, a z drugiej jako środek mogący uleczyć wszystkie problemy występujące w firmie. W wielu przypadkach niewłaściwe funkcjonowanie organizacji sprowadza się do problemów w komunikacji. To stwierdzenie odzwierciedla iluzje i utarte schematy myślenia na temat procesu komunikowania się. Można tu wymienić co najmniej trzy najważniejsze i mylące stwierdzenia dotyczące komunikacji:

1. Komunikowanie jest prostą sprawą, ponieważ polega na przekazaniu wiadomości.
2. Jeżeli wiadomość od nadawcy została przekazana, to odbiorca ją zrozumiał.
3. Istnieje jedna skuteczna forma komunikacji, ta, która została wybrana przez nadawcę. To stwierdzenie także nie jest prawdziwe ponieważ wiemy, że komunikacja jest różnorodna i może przyjmować różne formy ( Adler, Rosenfeld, Proctor 2007: 456).

Opisanie komunikacji w organizacji jest zadaniem bardzo trudnym dlatego, że rzeczywistość każdej organizacji ma swoją specyfikę funkcjonowania i odnosi się do różnych obszarów, często bardzo złożonych. Ogólnie można te obszary podzielić na 4 części:

1. relacje interpersonalne wewnątrz organizacji, czyli m.in. problemy związane z rekrutacją, motywacją, codzienne relacje między przełożonym i podwładnym, organizacja miejsca pracy oraz sposób działania pracowników,
2. dystrybucja, obieg i dzielenie się informacjami, czyli organizacja systemu zarządzania informacją w organizacji – zalecenia, regulaminy, procedury, funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej itp.
3. zarządzanie i komunikacja między dyrekcją a pracownikami firmy, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi, wewnętrzne biuletyny, tablice ogłoszeń, intranet itd.
4. kontakty z klientami i komunikacja zewnętrzna organizacji skierowana na świadczone usługi lub na instytucję, również komunikacja z konkurencją (tzw. komunikacja instytucjonalna).

W komunikacji zewnętrznej mamy mniej do czynienia z analizą organizacji jako takiej, a bardziej z mechanizmami dotyczącymi wywierania wpływu i argumentacji. Tego typu komunikacja jest łatwiejsza niż komunikacja wewnętrzna, ponieważ opiera się na innych zasadach i bierze pod uwagę inne grupy odbiorców, często niezwiązane bezpośrednio z daną organizacją.

Analiza organizacji jako przestrzeni i systemu komunikacji odnosi się bardziej do problemów związanych z komunikacją wewnętrzną firmy. Badania dotyczące komunikacji interpersonalnej pokazują, że już sam proces komunikowania się jest procesem złożonym. Natomiast analiza komunikacji w grupie pozwala ze swojej strony wyeksponować takie zjawiska jak: wywieranie wpływu, przywództwo, budowanie sieci kontaktów itd. Prowadzone są też badania z psychologii społecznej, które kładą nacisk na aspekt organizacyjny firm. Lingwiści natomiast zajmują się badaniami dotyczącymi używania specyficznego języka w kontaktach w danej organizacji (Cabin 1999: 69).

W momencie gdy w organizacji ustalone zostają cele dotyczące wydajności i wtedy gdy komunikacja postrzegana jest jako podstawowy zasób firmy, prowadzenie badań z zakresu komunikacji w organizacji ma na celu nie tylko zrozumienie samego procesu, lecz także jego usprawnienie. Odbywa się to albo przez wybór przez daną instytucję odpowiednich technik komunikacji, albo wzięcie pod uwagę czynników i warunków dobrej komunikacji wynikających z przeprowadzonych badań.

M.R. Charier – jeden z badaczy komunikacji interpersonalnej – wyróżnia osiem zasad niezbędnych do prawidłowego zrozumienia komunikatu (Charier 1976: 283):

1. zasada skuteczności (dotrzeć do psychologicznych punktów odniesienia odbiorcy),
2. zasada prostoty (konstruować zdania proste, bez żargonu),
3. zasada definicji (zdefiniować zagadnienie przed rozwinięciem),
4. zasada struktury (zbudować przekaz na zasadzie poszczególnych etapów),
5. zasada powtarzania (powtarzać elementy kluczowe przekazu),

6. zasada porównania (grupować podobne idee),
7. zasada kontrastu (tłumaczyć, używając przeciwstawnych przykładów),
8. zasada selektywnego wyboru (przyciągać uwagę na najważniejsze aspekty wypowiedzi).

Badania firmy Avaya dowodzą, że spowolnienie gospodarcze niekorzystnie wpłynęło na komunikację. Aż 70% respondentów zauważyło ograniczenie przepływu informacji, zarówno wewnątrz firm, jak i poza nimi – z klientami, partnerami biznesowymi i dostawcami. Jeśli nie zostaną zastosowane żadne środki zaradcze, dalsze pogarszanie komunikacji może mieć negatywny wpływ na gospodarkę europejską. Z badania Avaya wynika również, że w firmach europejskich dotkniętych kryzysem pogorszenie sytuacji jest widoczne na wszystkich polach wymiany informacji. Aż 55% respondentów podało, że zaburzona jest komunikacja wewnętrzna. Ponad 52% wskazało, że słabiej wypada wymiana informacji z ich klientami, a 41% wskazało na pogarszające się kontakty z dostawcami. Z drugiej strony, tylko 29% europejskich firm niedotkniętych kryzysem zauważyło jakiegokolwiek objawy pogorszenia komunikacji (Anam 2010)<sup>1</sup>.

## | **Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej** – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*

Uczestnikami panelu „Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej” byli zarówno reprezentanci biznesu, mass mediów, kultury, jak i naukowcy. Zwrócili oni uwagę nie tylko na teoretyczny wymiar komunikacji, ale przede wszystkim na jej walory praktyczne. Wynika to z faktu, iż komunikowanie się jest naturalnym elementem interakcji ludzkich na różnych poziomach życia zbiorowego.

Znalazło to także swoje odbicie w jednym z haseł roboczych tego „okrągłego stołu”, dotyczącym tego, jaka umiejętność jest istotna dla realizacji działań zawodowych. Podkreślono przede wszystkim umiejętność pracy w zespole. Stanowi ona wyznacznik zadowolenia z pracy, a także świadczy o efektywności ekonomicznej firmy lub przedsiębiorstwa. Do najbardziej pożądaných cech i umiejętności menedżerskich zaliczono, poza kompetencjami zawodowymi, umiejętności komunikacyjne, które pozwalały na wytworzenie właściwego klimatu wśród załóg pracowniczych, radzenie sobie ze stresem, a przede wszystkim umiejętność rozwiązywania konfliktów i sporów, nie tylko w obszarze ekonomicznym, lecz także społecznym. Wyartykułowano wybiórczo także inne, tzw. miękkie umiejętności komunikacyjne, tj. tworzenie pozytywnego wizerunku firmy oraz związaną z tym etykę w biznesie.

Zwracano szczególną uwagę na funkcjonujące systemy wartości w społeczeństwie, które przekładają się na funkcjonowanie różnych struktur życia zbiorowego, m.in.: zakładu pracy, społeczności

<sup>1</sup> Raport *The Value of Communications in a Downturn (Znaczenie komunikacji w okresie recesji)* przedstawia wyniki badania ilościowego wśród pracowników europejskich firm i został zrealizowany na zlecenie firmy Avaya. W trakcie badania przeprowadzono łącznie 2502 rozmowy we Francji, Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii (25.02.2010).

lokalnej, a przede wszystkim rodziny. Szczególne znaczenie i rolę przypisuje się rodzinie – nie tylko w wymiarze wychowawczym, ale przede wszystkim całego procesu uspołeczniania, który obejmuje wiele aspektów naszej rzeczywistości, takich jak wartości religijne, zawodowe czy stosunek do mass mediów. W tym też kontekście wskazywano na rolę i znaczenie środków masowego przekazu w kreowaniu modeli aktywności zawodowej i pozazawodowej. Dotyczyła ona różnych problemów naszego społeczeństwa, funkcjonującego nie tylko w wymiarze gospodarki wolnorynkowej, lecz także, a może przede wszystkim, w wymiarze globalizacyjnym w tym również Unii Europejskiej. Przywołano refleksje wielu autorytetów moralnych, takich jak Jan Paweł II czy też wielu reprezentantów środowiska naukowego, gospodarczego, edukacyjnego i kościelnego.

W dobie znacznego przyspieszenia naszego życia zawodowego i pozazawodowego niezwykle znaczenie ma nie tylko wiedza merytoryczna na różnych poziomach naszej aktywności, lecz także autorytet, który towarzyszy nam w całym złożonym procesie socjalizacji, a którego poszukujemy w zmieniających się rolach życiowych, zawodowych i rodzinnych.

Usprawniając wszelkiego rodzaju procesy występujące w przestrzeni społecznej, powinniśmy podchodzić z pewną pokorą do dynamiki przemian. Jest ona swoistym antidotum na różne zagrożenia, jakie niesie nam współczesne tempo zmian zarówno w sferze zawodowej, jak i w codziennym życiu.

## | Zakończenie

W licznych, prowadzonych ostatnio badaniach, próbuje się analizować rolę kontekstu społecznego i instytucjonalnego procesu komunikacji. Wyniki badań wskazują na szczególną rolę wpływu komunikacji nieformalnej i symboli (takich jak prestiż, status, władza, rytuały) w relacjach wewnątrz organizacji. Dlatego też próby reorganizacji danej jednostki oraz wprowadzania zmian napotykać często opór pracowników, którzy z zasady nie akceptują tych zmian, chyba że powyższe przyniosą im one wymierne korzyści. Ważne jest także istnienie identycznych punktów odniesienia. Stanowią one, wraz z czynnikiem kulturowym, istotny element efektywnej komunikacji. Ważne jest także zdawanie sobie sprawy z tego, że w każdej firmie spotykamy się z różnymi typami komunikacji. Komunikacja nieformalna odgrywa często rolę ważniejszą od wskazówek formalnych czy też np. procedur lub komunikatów dyrekcji. W ten sam sposób komunikacja pionowa (pionowa w dół lub w górę) rządzi się inną logiką i pewnymi ograniczeniami w stosunku do komunikacji poziomej, odbywającej się między osobami z tego samego oddziały lub równych pod względem stanowisk. W każdym z tych przypadków zagadnienia dotyczące statusu, kultury, identyfikacji z organizacją oraz władzy będą różniły się między sobą.

Kolejnym ważnym elementem skutecznej komunikacji są narzędzia i otoczenie fizyczne organizacji. Dotyczy to koncepcji i funkcjonowania systemu obiegu informacji, ułożenia i charakterystyki fizycznego otoczenia miejsca pracy, odległości między poszczególnymi oddziałami, używania takich, a nie innych technik komunikacji itp. Wszystkie te czynniki uczestniczą w procesie komunikacji i są przedmiotem rozlicznych badań.

Na komunikację w organizacji ma bowiem wpływ cały system, w którym się ona odbywa. System ten jest bardzo złożony i podlega dynamicznym zmianom. Mieszają się w nim kompetencje i strategia komunikacyjna poszczególnych osób, indywidualne charaktery i historie, obecność określonej kultury i wspólnych kodów komunikacji, narzędzia i kanały przepływu informacji dopasowane do określonego kontekstu (ekonomicznego, społecznego, hierarchicznego, materialnego, fizycznego itp.) i określonej sytuacji.

Nauki informacyjne zajmują się w dzisiejszych czasach budową nowych modeli i rozwiązań, które integrują w sobie kompleksowe spojrzenie na komunikację w organizacji. Tak dzieje się m.in. w przypadku teorii procesu komunikacji Alexa Mucchielli i jego współpracowników. Myśl przewodnią tej teorii jest dosyć prosta. Aby móc zinterpretować zachowanie poszczególnych osób w sytuacji komunikacyjnej, należy zrozumieć sens działań poszczególnych jednostek. Sens ten wynika z interakcji między aktem komunikacji a całością elementów, które stanowią, w szerokim znaczeniu, kontekst komunikacji. Kontekst ten zależy od różnorodnych parametrów: organizacji przestrzeni, otoczenia fizycznego i odczuć, danych czasowych, procesu pozycjonowania jednostek w organizacji, potrzeby dobrych relacji, norm, sposobu wyrażania osobowości itp. Jednostka bowiem nadaje sens swojemu sposobowi reagowania i komunikowania przez złożoną kombinację całego procesu komunikacji, który składa się na dany system (Mucchielli 1998).

Ludzie znajdują się w sytuacji stałego komunikowania się z innymi. Przez ten proces inicjują, podtrzymują i zmieniają swoje stosunki interpersonalne, definiują swoją sytuację społeczną, rolę i zadania. Nie można stworzyć listy czynników sprzyjających dobrej i złej komunikacji. Uczestnikom panelu „Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej” również nie udało się podać jednoznacznej recepty. Sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana – powiedzieć, co jest dobre, a co złe w relacjach międzyludzkich nie jest łatwo. Dotyczy to różnych obszarów przestrzeni społecznej, w tym także różnych struktur organizacyjnych, które wpisane są w określone modele socjokulturowe w wymiarze mikro- i makrostrukturalnym.

W tym kontekście na koniec warto przytoczyć chińskie przysłowie: „Zapominam to, co słyszę, pamiętam to, co widzę, rozumiem to, co robię”.

#### B I B L I O G R A F I A

- Adler R., Rosenfeld L., Proctor R.** (2007) *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Anam R.** (2010) *Komunikacja w firmach cierpi przez kryzys*, www.egospodarka.pl.
- Charier R.** (1976) *Clarity of expression in interpersonal communication*. W: Pfeiffer J.W., Jones J.E. (red.), *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators*. University Associates Inc.
- Cooley Ch.** (1909) *Social Organization*. New York.
- Cabin P.** (1999) *Communication et organization*. W: *Les organisations*. Ed. Sciences Humaines.
- Dewey J.** (1916) *Democracy and Education*. New York.
- Dobek-Ostrowska B.** (2002) *Podstawy komunikacji społecznej*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Halin S.** (2008) *Jak mówić, żeby nas słuchali*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kołdunek D.** (2010) *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. www.egospodarka.pl (1.10.2010).
- Mucchielli A., Corbalan J.A., Fernandez V.** (1998) *Theorie des processus de la communication*. Armand Colin.
- Mintzberg H.** (1984) *Le Manager au quotidien*. Paris: Editions d'Organisation.
- Verderber R.** (1993) *Communicate!* Belmont.

# Wzory kulturowe w organizacji

Dr Katarzyna Gadomska-Lila | Uniwersytet Szczeciński | gadomska.lila@gmail.com

## Abstrakt

Artykuł podejmuje zagadnienie wzorów kulturowych: przedstawia ich istotę oraz podkreśla znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Prowadzone rozważania koncentrują się wokół dominujących oraz pożądanych wzorów kulturowych, jak również sposobów ich kształtowania i rozwoju. Podstawę rozważań stanowią wyniki badań empirycznych. Pozwalają one wnioskować o kierunkach rozwoju sfery kulturowej w organizacjach.

JEL: M14

## Wprowadzenie

Obecne czasy stanowią wielkie wyzwanie dla rozwoju nauk o zarządzaniu, zwłaszcza tych obszarów, które dotyczą zasobów ludzkich. Współczesny świat daje bowiem człowiekowi ogromne możliwości, pozwalające zrealizować niemal każde przedsięwzięcie. Postęp cywilizacyjny ostatnich kilkudziesięciu lat spowodował, że współczesne przedsiębiorstwa mają praktycznie nieograniczone możliwości rozwoju. Obecny stan globalizacji, postęp technologiczny, dostępność zasobów kapitałowych, ludzkich i informacyjnych oraz łatwość i szybkość ich przepływu stwarzają wielkie szanse i otwierają szerokie perspektywy przed różnego typu organizacjami, w tym przedsiębiorstwami. Głębsza refleksja nad przywołanymi zjawiskami prowadzi do wniosku, że rozwój uzależniony jest nie tyle od dysponowania konkretnymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi itp., gdyż większości przedsiębiorstw ich nie brakuje, ile od poziomu zdolności do ich zagospodarowania. Bardzo ważną rolę odgrywa sposób, w jaki ludzie współpracują ze sobą przy zagospodarowywaniu tych czynników. Sposób ten wynika natomiast z dominujących wzorów kulturowych. Niestety w wielu przedsiębiorstwach widoczny jest brak zdolności umiejętnego zagospodarowania dostępnych zasobów bądź też wykorzystania sprzyjającej koniunktury. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw utrudniają ponadto takie czynniki jak: drastyczny spadek zaangażowania pracowników, brak współpracy z partnerami biznesowymi czy problemy z komunikacją.



Świadomy i odpowiedzialny rozwój wymaga zatem zdolności efektywnego gospodarowania zasobami (nierazko unikalnymi), motywacji do ich skutecznego wykorzystania, jak również, a może przede wszystkim, stosownych wzorów kulturowych.

Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskusji nad istotą i znaczeniem wzorów kulturowych dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. W świetle dotychczasowych wyników badań empirycznych nad dominującymi wzorami kulturowymi polskich przedsiębiorstw zostaną zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych podczas konferencji, dotyczące istniejących i preferowanych wzorów kulturowych oraz sposobów ich kształtowania.

## | **Istota i znaczenie wzorów kulturowych – rozważania teoretyczne**

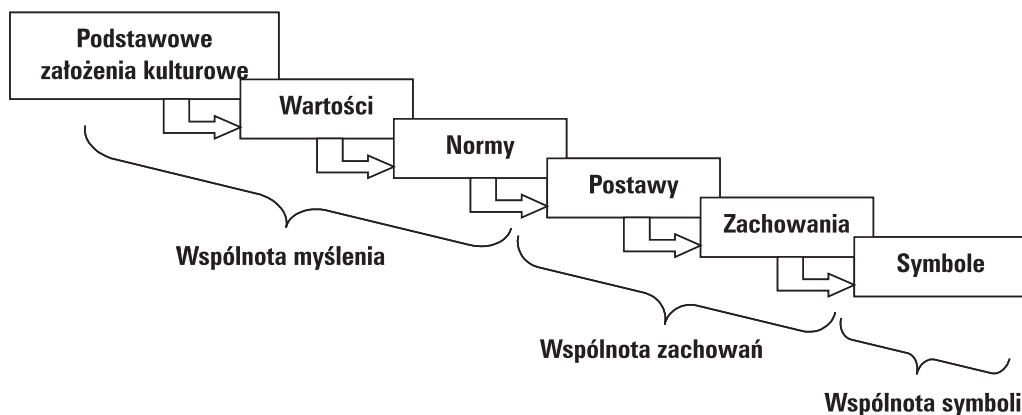
Bogactwo definicji kultury wynika z mnogości perspektyw przyjmowanych w procesie analizy tego zagadnienia (np. perspektywa antropologiczna, socjologiczna, zarządzania). Punktem wspólnym różnych podejść jest stwierdzenie, że kultura stanowi ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych (takich jak wzory myślenia i zachowania).

Problematykę kultury można rozpatrywać na różnych poziomach. G. Hofstede wyróżnił warstwy kultury począwszy od kultury narodowej, przez kulturę związaną z przynależnością do danej grupy regionalnej, zawodowej itp., po kulturę organizacyjną (Hofstede 2000: 46). Główna różnica między tymi kategoriami dotyczy charakteru oraz poziomu socjalizacji swoich wzorów kulturowych. Podczas gdy dla kultury narodowej kluczowy element stanowią wartości, a proces ich socjalizacji zachodzi głównie w rodzinie, uczenie się wzorów charakterystycznych dla kultury zawodowej zachodzi w szkołach i na uczelniach, a dla kultury organizacyjnej zasadniczym miejscem socjalizacji jest konkretna organizacja, a zwłaszcza miejsce pracy.

Szczególną kategorią, jaka pojawiła się w ostatnich latach w literaturze, jest narodowa kultura organizacyjna, określana jako zespół podstawowych założeń, wartości, wierzeń, norm i artefaktów, charakterystycznych dla członków organizacji reprezentujących daną społeczność (Sitko-Lutek 2004: 13).

Na gruncie nauk o zarządzaniu jako kluczowa kategoria jawi się kultura organizacyjna. Składają się na nią pewne elementy, których sekwencję prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1 | Sekwencja składników kultury



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sikorski (2006: 8–13).

Podstawowe założenia kulturowe są to ukryte przesłanki o ostatecznym, bezspornym i aksjomatycznym charakterze, które faktycznie określają, jak członkowie grupy postrzegają, myślą i czują. Według F.R. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (1961: 345–346) podstawowe założenia można – niezależnie od poszczególnych przypadków każdej kultury – uporządkować według pięciu zasadniczych problemów ludzkiej egzystencji dotyczących: otoczenia organizacji, rzeczywistości i pojmowania prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania oraz stosunków między-ludzkich.

Przyjęte założenia kształtują system wartości. Wartości to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć przez swoje uczestnictwo w organizacji (Sikorski 1992: 14). Nadają one rangę ważności zjawiskom. Z wartości wynikają normy, które określają, do czego należy dążyć, a czego unikać, i jak to zrobić (Sikorski 2006: 10). Wskazują, co należy uważać za istotne, co jest, a co nie jest priorytetem. Normy kształtują postawy, z których następnie wynikają konkretne zachowania pracowników. Obok zachowań istotny składnik kultury stanowią również symbole, określane także mianem artefaktów (Schein 1984: 4; Kilmann 1985: 63). Mogą to być wytwory fizyczne (wystrój wnętrz, tablice informacyjne, logo, identyfikatory pracowników, sposób ubierania się itp.), jak również język charakterystyczny dla danej organizacji, bohaterowie, rytuały, ceremonie, zwyczaje itp. Stanowiące centralny punkt opracowania wzory kulturowe to zespoły powtarzalnych i względnie trwałych sposobów myślenia i zachowania się ludzi należących do tej samej kultury (według *Encyklopedii PWN*). Podstawowe założenia, wartości i normy odzwierciedlają wspólnotę myślenia. Postawy i działania odwołują się do wspólnoty zachowań. Natomiast artefakty – do wspólnoty symboli. Akcentuje to integracyjną funkcję kultury organizacyjnej (Schein 1984: 11). Kultura organizacyjna pełni również funkcję adaptacyjną (Schein 1984: 11) oraz percepcyjną (Sikorski 1995: 49). Dostarczając wzorów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, wzorów zachowania i współdziałania w środowisku organizacyjnym, kultura organizacyjna porządkuje i czyni spójnym postępowanie członków danej organizacji. Kultura organizacyjna umożliwia zatem (Sułkowski 2002):

- ▶ zrozumienie misji i strategii organizacji,
- ▶ integrację uczestników,
- ▶ zwiększenie zaangażowania pracowników,
- ▶ stosowanie jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów,
- ▶ oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego,
- ▶ definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia,
- ▶ wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań,
- ▶ określenie sposobu uzyskania autorytetu,
- ▶ zrozumienie natury stosunków z otoczeniem.

Kultura organizacyjna ma swoje źródło w interakcjach między wartościami makro (kultura narodowa), meso (np. kultura pokoleniowa, kultura regionu) i mikro (kultura członków konkretnej organizacji). Z tego względu kultury organizacyjne, mimo iż w każdym przypadku specyficzne i pełne unikalnych wzorów zachowania, jednocześnie podlegają wpływowi szerszych kręgów kulturowych (Glińska-Noweś 2007: 138). Kultura organizacyjna kształtuje się w długim okresie i jest efektem oddziaływania wielu czynników mających swe źródło zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć otoczenie, w którym działa organizacja w szerszym i węższym zakresie, czyli: kulturę narodową, systemy wartości całego społeczeństwa czy regionu, sytuację rynkową w kraju i w regionie oraz charakter branży, z którą dana firma jest związana. Do wewnętrznych czynników kształtujących kulturę należą natomiast: historia firmy, jej wielkość, struktura, poziom techniczny, style kierowania, cechy demograficzne i psychologiczne pracowników.

Obie kategorie uwarunkowań wzajemnie się przenikają. Każda organizacja funkcjonuje bowiem w obrębie jakiejś społeczności, która wyznaje pewien określony system wartości, posiada pewne ideały i wzorce zachowań, przejawia określone aspiracje i dążenia, postawy wobec różnych zjawisk i stanów rzeczywistości. Nosicielami tych wartości, wzorców i postaw są ludzie, którzy, stając się pracownikami danej firmy, w znacznym stopniu przenoszą je na jej obszar. Wszystko, co dzieje się w organizacji, wartościują według tych kryteriów, a swoje oceny dotyczące przedsiębiorstwa przenoszą z kolei na obszar szerszej społeczności, zasadniczo kształtując w ten sposób jego społeczny wizerunek (Bolesta-Kukułka 1993: 169).

## | **Ewolucja wzorów kulturowych polskich przedsiębiorstw – przegląd wyników badań**

Wzory kulturowe stanowią przedmiot licznych badań empirycznych. Typowe wzory kulturowe charakterystyczne dla poszczególnych okresów badawczych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1 | Dominujące wzory kulturowe

<b>Nowicka (1991)</b>	<b>Dietl (1994)</b>	<b>Mikuła, Nasierowski (1997)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– niechęć do pracy</li> <li>– niezdyscyplinowanie</li> <li>– niska tolerancja niepewności</li> <li>– szczerłość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomijanie interesów klientów</li> <li>– łapownictwo</li> <li>– dość powszechny brak akceptowania prawa</li> <li>– marnotrawstwo zasobów</li> <li>– brak identyfikacji menedżerów z przedsiębiorstwem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nieufność</li> <li>– potrzeba poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji</li> <li>– niechęć do zmian</li> <li>– niechęć do pracy</li> <li>– wspólnotowość</li> <li>– centralizacja</li> <li>– niska skłonność do ryzyka</li> <li>– emocjonalność</li> </ul>
<b>Sułkowski (2000/2001)</b>	<b>Sitko-Lutek (2004)</b>	<b>Badania firmy Extended Disc (2008)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wspólnotowość</li> <li>– ambiwalentny stosunek do władzy: szacunek dla autorytetu – nieufność i dystans</li> <li>– formalizm ról organizacyjnych</li> <li>– nastawienie na relacje międzyludzkie</li> <li>– emocjonalność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duże unikanie niepewności</li> <li>– wewnątrzsterowność</li> <li>– orientacja na ludzi</li> <li>– mały dystans władzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualizm</li> <li>– niechęć do władzy zwierzchniej</li> <li>– preferowanie indywidualnego podejmowania decyzji</li> <li>– unikanie niepewności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionych pozycji (zob. Bibliografia).

Wnikliwa analiza wyników przytoczonych badań empirycznych pozwala nakreślić obraz pracownika lat 90. i 2000. W latach 90. przeciętny polski pracownik raczej unikał wysiłku i trudu pracy. Był nieefektywny, a jego sprawność rosła jedynie na skutek zastosowania właściwego systemu motywacyjnego. Emocjonalnie wiązał się z pracą i kładł duży nacisk na dobre relacje ze współpracownikami oraz atmosferę pracy. Nie akceptował zmian, z rezerwą podchodził do wszelkich prób racjonalizacji działań. Nieefektywnie gospodarował zasobami (marnotrawstwo), nie traktował przełożonych oraz klientów z należnym szacunkiem. Poza tym był raczej nieufny, emocjonalny, nastawiony na wspólnotę działań. Źródeł tego typu postaw i zachowań autorzy badań upatrują we właściwościach kultury narodowej (Mikuła 1997: 13), pozostałościach po systemie gospodarki centralnie planowanej (Kozmiński 1998), braku tradycji przedsiębiorczych (Jakubów 2000: 325), niskim poziomie wykształcenia (Sikorski 1995: 96), a także w mentalności.

Wyniki badań prowadzonych w kolejnej dekadzie pokazują, że zmieniło się podejście do pracy – pracownicy przestali traktować pracę jako konieczność, a zaczęli postrzegać bardziej pozytywnie, jako jedną z wielu form ludzkiej aktywności. Przeciętnego pracownika lat 2000. cechował ponadto większy indywidualizm (interes indywidualny często przekładany jest nad interes grupy), niechęć do władzy zwierzchniej (cenienie sobie niezależności) oraz chęć partycypacji w procesie zarządzania (chęć współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji, wpływu na losy organizacji, skutecznego komunikowania). Warto zaznaczyć również znaczne unikanie niepewności, co często znajduje wyraz w tworzeniu licznych przepisów i procedur regulujących sposób działania.

W gronie badaczy problematyki kultury organizacyjnej oraz swoistych wzorów kulturowych znaleźli się również: A. Glińska-Noweś (2001), M. Czerska (2004), A. Pocztowski, B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (2008), a także autorka niniejszego opracowania. Uważna analiza wyników badań wskazanych autorów pozwala odnotować pozytywny kierunek zmian (Gadomska-Lila 2010: 34). Wyniki badań zrealizowanych przez autorkę w 2008 roku w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach, w ramach projektu *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*<sup>1</sup>, wskazują pożądane wzory kulturowe, takie jak: współpraca, partycypacja, nieustanne doskonalenie, zaangażowanie, odpowiedzialność za pracę, inicjatywa w działaniu. Wzory te zdają się kluczowe z uwagi na obecne uwarunkowania funkcjonowania organizacji wymuszające na nich elastyczność w działaniu, szybkie reakcje na zmiany, kreatywność, oryginalność działań, ustawiczny rozwój itp.

## | **Wzory kulturowe w organizacji, rodzinie, społeczeństwie** – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*

Tematyka dotycząca wzorów kulturowych stanowiła przedmiot badań ilościowych prowadzonych w trakcie konferencji (sekcja czwarta kwestionariusza ankietowego) oraz badań jakościowych realizowanych w dwóch sesjach dyskusyjnych. W badaniach ankietowych wzięło udział 37 respondentów. W dyskusjach panelowych natomiast 12 osób: czterech pracowników naukowych, czterech przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz czterech przedsiębiorców. Mentorami byli prof. dr hab. Irena Hajduk oraz prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński.

Uczestnicy konferencji podjęli próbę zdiagnozowania dominujących wzorów kulturowych, a następnie zastanawiali się nad najbardziej pożądanymi obecnie wzorami, przyczynami ewentualnych rozbieżności (między wzorami istniejącymi a pożądanymi) oraz sposobami kształtowania i rozwijania pożądaných postaw i zachowań.

Zebrane wyniki w głównej mierze dotyczyły organizacji. Zagadnienia dotyczące wzorów kulturowych w społeczeństwie i rodzinach nie były szczególnie rozwijane. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że dominującymi w organizacjach wzorami kulturowymi są: rywalizacja, odpowiedzialność, współpraca, zaangażowanie, niezależność. Przeprowadzone dyskusje potwierdziły, iż dominujące wzory kulturowe są zróżnicowane w zależności od organizacji. Przykłady jednych organizacji wskazywały, że przeważają wzory negatywne, takie jak brak inicjatywy, nielojalność czy rywalizacja, i są one na tyle silnie zakorzenione, iż przesłaniają pozytywne postawy i zachowania. Znaczna grupa dyskutantów wskazywała jednak jako dominujące takie wzory jak: zaufanie, lojalność, podejmowanie ryzyka czy nastawienie zadaniowe.

<sup>1</sup> Projekt obejmował analizę wzorów kulturowych średnich i dużych zachodniopomorskich przedsiębiorstw. W badaniach wzięło udział 118 firm. Główne narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy, uwzględniający m.in. obszary strategii, struktury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi.

Wśród pożądaných wzorów kulturowych również pojawiło się zróżnicowanie. Padło nawet stwierdzenie o sytuacyjnych uwarunkowaniach kultury. W ankietach najczęściej wymieniane były: zaangażowanie, uczciwość, współpraca, odpowiedzialność i inicjatywa. W trakcie dyskusji akcentowane były również: zaradność, elastyczność, determinacja.

Między rzeczywistymi a pożądanymi wzorami kulturowymi istnieją pewne różnice. Dotyczą one zwłaszcza takich postaw jak uczciwość i inicjatywa w działaniu.

Najczęściej wymieniane powody rozbieżności między rzeczywistymi a pożądanymi wzorami kulturowymi można sklasyfikować w trzy zasadnicze grupy czynników:

- 1) cechy kultury narodowej,
- 2) uwarunkowania osobowościowe,
- 3) uwarunkowania organizacyjne.

Wśród czynników dotyczących cech kultury narodowej można wyróżnić: nepotyzm, brak woli współpracy, indywidualizm, trwanie w nieustającej transformacji, w której kreatywność zastępowana jest rywalizacją o posady, oraz tolerowanie postaw nagannych.

Do uwarunkowań osobowościowych można zakwalifikować: dominację negatywnych cech osobowości, rywalizację o dominującą pozycję, rozbieżność celów i oczekiwań pracodawcy i pracowników, lenistwo, brak wiedzy i umiejętności, konserwatyzm.

Do grupy czynników związanych z organizacją zaliczyć można: brak spójnej strategii rozwoju firmy, słabą komunikację, brak integracji pracowników, słabą motywację (niskie wynagrodzenie), brak dobrych liderów/prawdziwych autorytetów, niedopasowanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i organizowania pracy do pożądaných wzorów i postaw, a także formę własności organizacji (firma państwowa czy prywatna).

Pojawia się zatem pytanie, jak mentalność Polaków, wyznawany system wartości i norm mają się do współczesnych trendów i nowatorskich rozwiązań w dziedzinie zarządzania. Znako- mita większość współczesnych koncepcji i metod zarządzania bazuje na takich wzorach kulturowych jak: otwartość na zmiany, elastyczność, współpraca, inicjatywa w działaniu, dzielenie się wiedzą. Rodzi się zatem kolejne pytanie: „Jakie zastosować sposoby, aby te pożądané wzory kulturowe kształtować i rozwijać?”. Uczestnicy konferencji wymienili wiele metod i sposobów, takich jak: konstruowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi (zwłaszcza systemów ocen, motywacyjnych, rozwoju) z uwzględnieniem pożądaných wzorów, definiowanie wspólnych celów, budowanie zaangażowania i identyfikacji z firmą, organizowanie spotkań w celu omówienia postępowania, nietolerowanie nagannych postaw i zachowań, konsekwentne egzekwowanie.

Najważniejsze zdają się natomiast: promowanie, docenianie i nagradzanie pozytywnych postaw i zachowań, pozytywny przykład kadry zarządzającej czy lidera zespołu, klarowność i transparentność zasad i reguł postępowania.

W trakcie dyskusji pojawiały się również głosy, iż najlepszą metodą jest formalizacja, której efektem byłyby regulaminy funkcjonowania firmy oraz zestaw szczegółowych procedur postępowania. Postulat ten formułowany był przez praktyków gospodarczych, co świadczy po części o niedocenianiu kwestii kultury organizacyjnej i znaczenia wzorów kulturowych dla sprawnego funkcjonowania firmy. Potrzeba zatem inicjatyw skierowanych wprost do praktyki biznesowej, podnoszących świadomość roli wzorów kulturowych.

## | **Zakończenie**

Problemy związane z rozwojem współczesnych przedsiębiorstw wynikają obecnie nie tyle z braku zasobów, ile z braku umiejętności, motywacji ich zagospodarowania, a te w zasadniczej mierze są uwarunkowane przez przyjęte wzory kulturowe. Badania empiryczne przeprowadzone w ramach realizacji projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja* pozwoliły ustalić, jakie wzory kulturowe dominują obecnie w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach, a także wskazać wzory najbardziej pożądane oraz sposoby ich kształtowania i rozwijania. Przeprowadzone w trakcie konferencji dyskusje potwierdziły, iż obszar kultury organizacyjnej jest coraz częściej doceniany przez zachodniopomorskich przedsiębiorców i menedżerów, jednak nie jest on jeszcze wystarczająco rozpoznany i zagospodarowany.

Rozwijająca się w ostatnim czasie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w której przedsiębiorcy upatrują szansy na zwiększenie lojalności pracowników i klientów, zwiększenie zaufania społecznego oraz tworzenie pozytywnego wizerunku może się przyczynić do zwrócenia baczniejszej uwagi na zagadnienie kultury organizacyjnej. Większa świadomość roli i znaczenia wzorów kulturowych jest konieczna dla usprawniania działań organizacji. Pozwoli kadrom zarządzającym podejmować celowe działania skierowane na kształtowanie i utrwalanie pożądanych postaw i zachowań sprzyjających rozwojowi organizacji oraz eliminację tych, które sprzyjają zjawiskom niekorzystnym.

Warto również rozwinąć obszar analiz, włączając kwestie dotyczące wzorów kulturowych w rodzinie oraz społeczeństwie. Interesującym zagadnieniem jawi się bowiem kwestia, czy wzory kulturowe w rodzinach i społeczeństwie są takie same jak w organizacjach oraz czy swoiste wzory organizacyjne są przenoszone na grunt rodzin i społeczeństwa, czy może odwrotnie. Zarysowujące się nowe obszary badawcze oraz pozytywny wpływ, jaki znajomość pożądanych wzorów kulturowych wywiera na wybór metod i technik zarządzania, a tym samym usprawnianie działalności organizacji sprawiają, że problematyka kultury organizacyjnej pozostaje ciągle aktualna.



## B I B L I O G R A F I A

- Bolesta-Kukułka K.** (1993) *Jak patrzeć na świat organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Czerska M.** (2004) Zgodność rzeczywistej kultury w organizacjach gospodarczych z wymogami strategii. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1054.
- Dietl J.** (1994) Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej. *Prakseologia*, nr 1–2.
- Gadomska-Lila K.** (2010) Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Glińska-Noweś A.** (2001) Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia. *Przeгляд Organizacji*, nr 7–8.
- Glińska-Noweś A.** (2007) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora.  
<http://www.egospodarka.pl/39557,Kultura-firmy-czym-cechuja-sie-Polacy,1,39,1.html>  
<http://archiwum.wiz.pl/1996/96043600.asp>
- Hofstede G.** (2000) *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jakubów L.** (2000) Cechy kultury narodowej Polaków barierą rozwoju polskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 870.
- Kilmann R.H.** (1985) Corporate Culture. *Psychology Today*, kwiecień.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L.** (1961) *Variations in Value Orientations*. Row, Peterson, Evanston.
- Koźmiński A.K.** (1998) *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*. Warszawa: WN PWN.
- Mikuła B.** (1997) Adaptacja systemu kierowania do cech kultury organizacyjnej w Polsce. *Humanizacja Pracy*, nr 6.
- Mikuła B., Nasierowski W.** (1995) Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce. *Humanizacja Pracy*, nr 4.
- Pocztowski A., Buchelt B.** (2008) Trends and Issues in Human Resource Management in Polish Companies. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Schein E.** (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, zima.
- Sitko-Lutek A.** (2004) *Kulturowe uwarunkowania doskonałości menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Sikorski Cz.** (1992) *Między rynkiem a centralnym planowaniem. Polski kierownik – jaki jest? Jaki być powinien?* Łódź: EKORNO.
- Sikorski Cz.** (1995) *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Sikorski Cz.** (2006) *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sułkowski Ł.** (2002) *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski Ł.** (2001) Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych. *Przeгляд Organizacji*, nr 9.

# Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie

Dr inż. Bartłomiej Moszoro | Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie  
| Bartłomiej.Moszoro@zut.edu.pl

## Abstrakt

Autor przedstawia ewolucję pojęcia przywództwa i znaczenie zarządzania kompetencjami w organizacji. Na podstawie modelu kompetencji przywódczych i danych empirycznych ukazuje istotę przywództwa jako dwustronną relację między liderem a pracownikami. W tej relacji przywódcy powinni być ludźmi wyróżniającymi się umiejętnościami interpersonalnymi, a szczególnie umiejętnością pracy zespołowej i kompetencjami osobistymi, wynikającymi z pracy nad sobą. Zdolność tworzenia strategii, stale budujący się autorytet przywódców oraz odpowiedni system wspierania rozwoju kompetencji pracowników nadają kierunek rozwoju organizacji.

JEL: M12

## Wprowadzenie

Problem przywództwa, który od dawna jest przedmiotem zainteresowań w naukach o zarządzaniu, w ostatnich latach wydaje się diametralnie zmieniać swój obraz. Przywykło się kojarzyć temat przywództwa z biografiami wielkich ludzi, takich jak: Gandhi, Churchill, Iacocca czy Jobs. Jednak najnowsza literatura przedmiotu oraz materiały pochodzące z interdyscyplinarnej konferencji think-tank *Człowiek, społeczność, organizacja*, która odbyła się w dniach 23–26 września 2010 r. w Połczynie-Zdroju, potwierdzają rzeczywistą zmianę kierunku potrzebnych badań i narzędzi w rozwiązywaniu realnych problemów w tym zakresie.

Obecnie pojmowane przywództwo, w odróżnieniu od wcześniejszego ideału osamotnionego przywódcy na szczycie organizacji, przypomina styl, w którym dominuje praca zespołowa kompetentnego menedżera, jednocząca wysiłki wielu osób ukierunkowanych na realizację misji

i wizji organizacji. Przywództwo stało się pojęciem relacyjnym. Organizacje to nie tyle grupy ludzi, którymi przewodzi samotny przywódca, ile zespół zaangażowanych pracowników, gdzie zarówno przywódca, jak i jego współpracownicy robią wszystko, aby osiągnąć sukces. Ewolucja pojęcia przywództwa poszerzała horyzonty badawcze, aby lepiej było można zrozumieć człowieka i jego otoczenie. Pytanie zarezerwowane kiedyś dla antropologów, filozofów czy teologów – „Kim jest człowiek?” – stało się aktualne w tym obszarze zarządzania. Niektóre podejścia można utożsamiać ze spotykaną w literaturze koncepcją „mistrzostwa osobistego” (Covey 2007) i „inteligencji emocjonalnej” (Goleman 1997), gdzie od przywódcy, poza efektywnością, oczekuje się zachowań etycznych oraz integralnego podejścia do człowieka (Cardona, García-Lombardía 2005: 22–23).

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie istoty przywództwa i jego znaczenia, jako klucza do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Został opracowany na podstawie tez postawionych w trakcie panelu dyskusyjnego, materiałów pochodzących z ankiet skierowanych do grupy uczestniczącej w konferencji oraz analizy światowej literatury przedmiotu.

## Pojęcie przywództwa a przywództwo oparte na kompetencjach – rozważania teoretyczne

### Model przywództwa a model organizacji

Pojęcie przywództwa uległo zmianie wraz ze zmianą spojrzenia na organizację. Tradycyjne podejście do organizacji kojarzy się z „organizacją hierarchiczną”, w której ludzie byli potrzebni jedynie do realizacji określonych zadań. Od pracownika nie oczekiwano niczego poza wykonaniem z góry określonych obowiązków. Niepotrzebne były jego inicjatywa i innowacyjność, dlatego też postawa pracowników cechowała się całkowitą biernością. Motywacja oparta na wynagrodzeniu miała charakter jedynie zewnętrzny, co sprawiało, że jakość wykonywanej pracy odpowiadała minimalnym wymogom ściśle wynikającym z umowy. Ówczesne podejście do przywództwa skupiało się głównie na cechach osobowości „wielkich liderów”. Takie podejście jest też znane w literaturze jako teoria wielkich ludzi oraz teoria cech i zostało pogłębione m.in. przez R.M. Stodgill (1974). Do dzisiaj pojawiają się prace utrzymane w podobnym stylu. Na przykład R. Tedlow w 2001 roku przedstawił artykuł o tym, czego można się nauczyć od „amerykańskich tytanów” na podstawie doświadczeń wybitnych przedsiębiorców, takich jak: Andrew Carnegie, Thomas Watson i Sam Walton (Tedlow 2001). Ogólnie rzecz biorąc, w takim podejściu podwładni byli tylko „pionkami” w grze wielkich ludzi, charakteryzujących się męskością, inteligencją, dominacją oraz energią. Przywództwo oznaczało jednostronną relację, nie uwzględniało cech osobowości pracowników ani ich inicjatywy. Dobry przywódca miał być silnym i mądrym rozkazodawcą.

W koncepcji „organizacji profesjonalnej” skoncentrowano się na kierowaniu przez cele – *management by objectives* (MBO) oraz stosowaniu na szeroką skalę delegowania uprawnień decyzyjnych (koncepcja *empowerment*). Tu inicjatywa pracowników związana z poszukiwaniem sposobów działania zmierzającym ku realizacji wyznaczonych celów jest jak najbardziej pożą-

dana. W tej koncepcji menedżer postrzega siebie jako profesjonalistę, który ma cele do osiągnięcia i znaczną swobodę działania, a nie zadania do wykonania. On wie najlepiej, jak działać, jest niezależny i skupia się na ich realizacji. Pokonuje przy tym wszelkiego rodzaju trudności związane z uczeniem się, ryzykiem oraz ciężarem podejmowanych przez siebie decyzji. Poza motywacją zewnętrzną w postaci wynagrodzenia za osiągnięcie postawionych celów pojawia się motywacja wewnętrzna, związana z indywidualnym rozwojem jednostki (menedżera) wynikającym z wyzwania, jakie stanowią określone cele. Niestety rozwój ten jest postrzegany jedynie w kontekście osiągnięcia celów i z tego powodu ma charakter indywidualny (własna kariera). Nie uwzględnia się rozwoju osób podległych danemu menedżerowi (nie leży to bezpośrednio w jego interesie), chyba że rozwój podwładnych został ujęty w jego celach.

W koncepcji „organizacji profesjonalnej” badanie przywództwa z perspektywy cech wyróżniających „wielkich liderów” nie sprawdziło się. Potraktowano więc problem przywództwa od innej strony, poszukując odpowiedzi na pytanie, jak powinno zmieniać się zachowanie przywódcy w różnych sytuacjach (*contingency theory*). Przykładem podejścia sytuacyjnego jest siatka kierownicza R. Blake’a i J. Mouton (Blake et al. 1982). Słabym punktem takiego podejścia pozostało to, że pomimo przeprowadzenia dużej liczby badań nie określono, jaki styl przewodzenia jest najbardziej efektywny w *prawie każdej* sytuacji.

Istnieją też inne teorie, które klasyfikuje się do sytuacyjnych. Najbardziej klasyczna wśród nich to przywództwo sytuacyjne autorstwa Herseya i Blancharda z 1969 roku. Według tej teorii menedżerowie dostarczają poszczególnym pracownikom wsparcia w zależności od poziomu rozwoju pracownika, który uwzględnia jego umiejętności i stopień zaangażowania. Niejaką ewolucją tej teorii jest model Fiedlera, gdzie skuteczność przywództwa jest funkcją dopasowania jego stylu do tzw. sytuacji przywódczej oraz teoria ścieżki do celu House’a, w której przywódca usuwa przeszkody stojące na ścieżce do celów (Avery 2009: 43–46).

Powstały również koncepcje opierające się na dwóch typach przywództwa: transakcyjnym i transformacyjnym (Bass 1990). Przywódca transakcyjny motywuje ludzi, konstruując system nagród i kar, stosowany zgodnie z własnymi oczekiwaniami. Jest to styl nakazowo-kontrolny, oparty głównie na władzy formalnej. Znanym przedstawicielem tego podejścia jest G. Yulk. Lider transformacyjny natomiast stosuje styl oparty na inspirowaniu ludzi oraz autorytecie nieformalnym. Jest nonkonformistą, ma wizję i charyzmę. Zmienia nie tylko stan rzeczy, lecz także marzenia i ideały swoich zwolenników. Te dwa style różnią się przede wszystkim sposobem, w jaki lider wpływa na swoich współpracowników, a ich efektywność zależy od sytuacji, w której są stosowane. Wśród autorów koncepcji transformacyjnej można też wymienić J. Burnsa.

W końcu należy wspomnieć o koncepcji „organizacji kompetentnej” (Cardona, García-Lombardía 2005), którą można scharakteryzować jako zarządzanie przez misję. To właśnie na misji opierają się cele organizacji, nadając im odpowiedni kontekst. Dzięki temu cele stają się bardziej dynamiczne i uwzględniają wartości przyjmowane w danej organizacji. Cardona i García-Lombardía podpowiadają menedżerom nie tylko *co należy zrobić*, ale też *w jaki sposób* i *jakimi wartościami* mają się kierować w osiągnięciu celów. Inicjatywa menedżerów, niezależnie od szczebla zarzą-

dziania, nie jest tu mniejsza niż w organizacji profesjonalnej, a świadomość działania w służbie misji dodaje im energii. Misja tworzy w organizacji więzi współzależności. Pracuje się dla misji, a nie dla celów, które mogą być arbitralne (zachcianka konsultanta lub firmy macierzystej). Nie ma indywidualizmu, liczy się zespół. Poza motywacją zewnętrzną – wynagrodzeniem – i wewnętrzną – wynikającą z zawodowego rozwoju pracownika (menedżera), pojawia się trzeci rodzaj motywacji: motywacja transcendentna. Polega ona na satysfakcji, jaką menedżer odczuwa na skutek tego, że swoją pracą przyczynił się do osiągnięcia celów i misji, zgodnie z którą funkcjonuje organizacja.

Takie podejście do przywództwa można też określić jako *transcendentne przywództwo*, polegające na osobistej relacji między przełożonym a podwładnym, w której współpracownik jest osobiście zaangażowany w spełnieniu wartościowej dla niego misji. W tym podejściu relacja i motywacja posiadają głębsze podstawy niż w stylu transakcyjnym (ekonomiczne) czy transformacyjnym (zawodowe korzyści). Lider stosuje styl oparty na osobistym zaufaniu i motywacji wyższego rzędu (Cardona i García-Lombardía 2005: 53).

Styl przewodzenia, odpowiadający organizacji kompetentnej, wymaga od menedżera, by wspierał rozwój podwładnego i sposób wykonywania przez niego pracy, co określane jest jako *coaching*. Menedżer poza monitorowaniem wyników interesuje się zawodowym rozwojem podwładnych. System oparty na kompetencjach stanowi narzędzie, które ułatwia to zadanie: określa, jakie kompetencje są wymagane w każdej sytuacji, szacuje ich aktualny stan i skupia się na ich doskonaleniu. To właśnie menedżerowie odpowiadają za szkolenie swoich ludzi. Historyczny zarys ewolucji przywództwa zaproponowany przez Cardonę i García-Lombardię przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 | Ewolucja pojęcia przywództwa z perspektywy postrzegania organizacji

Typ organizacji	Styl zarządzania	Motywacja	Postawa pracownika	Przywódca	Podejście do przywództwa	Wybrani przedstawiciele
Oparta na hierarchii	Zarządzanie przez zadania – „rozkazuj i kontroluj”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zewnętrzna (wynagrodzenie za wykonywanie zadań)</li> </ul>	Bierna, wykonuje zadania według umowy, nie potrzebuje inicjatywy, uważa siebie jako podwładnego	Mądry, silny rozkazodawca, cała inicjatywa po jego stronie	Deskrypcyjne, oparte na opisie „wielkich liderów”	R. Stodgill, H. Altmann, R. Tedlow
Oparta na profesjonalizmie	Zarządzanie przez cele, delegowanie obowiązków ( <i>empowerment</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zewnętrzna (wynagrodzenie za osiągnięcie wyników) i</li> <li>Wewnętrzna: podejmuje ryzyko i pokonuje trudności, ponieważ chce osiągnąć cele</li> </ul>	Proaktywna w zakresie osiągania celów, postrzega siebie jako profesjonalistę, który stawia czoło wyzwaniom	Profesjonalista, kompetentny (wie jak osiągnąć cele), bezwzględny i zdeterminowany w dążeniu do wyznaczonych celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podejście sytuacyjne, opisujące różne scenariusze;</li> <li>podejście transakcyjne oparte na formalnym systemie motywacyjnym;</li> <li>podejście transformacyjne opartym na charyzmie i wizji przywódcy</li> </ul>	P. Hersey i K. Blanchard, J. Burns, G. Yukl, B. Bass, F. Fiedler, R. Blacke i J. Mouton

Oparta na kompetencjach	Zarządzanie przez kompetencje, rozwój pracowników, coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zewnętrzna,</li> <li>• wewnętrzna i</li> <li>• transcendentna: pracuje nie tylko aby osiągnąć cele w krótkim terminie ale poświęca się na służbę misji, we współpracy z potrzebami ogółu.</li> </ul>	Proaktywna w zakresie spełnienia misji i celów organizacji, postrzega siebie jako część zespołu, silnie powiązany przez współzależność	Kompetentny lider, który angażuje wszystkich w realizacji misji organizacyjnej, stwarza trwałe więzi współzależności budując zespół w oparciu o zaufanie	Podejście relacyjne oparte na modelu rozwoju kompetencji i coachingu.	C. Woodruffe, R. Boyatzis, P. Cardona i P. Garcia-Lombardía
-------------------------	---	---	--	--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cardona, Garcia-Lombardía (2005: 15–26).

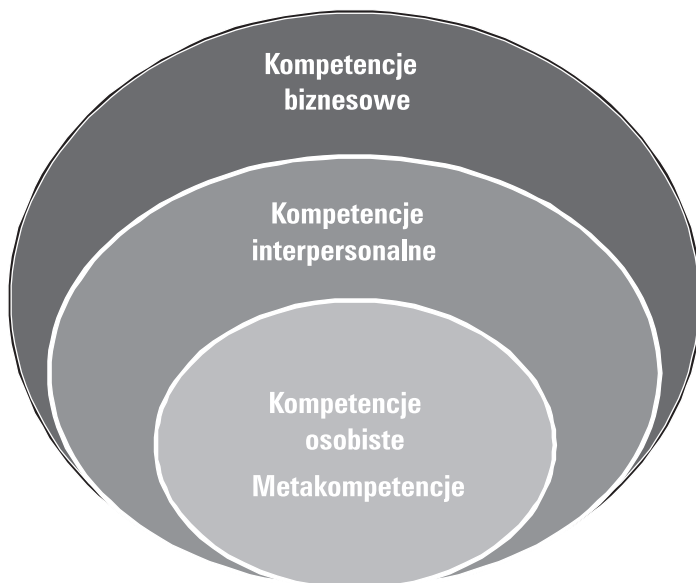
## Kompetencje menedżerskie

W organizacji kompetentnej rozwój i doskonalenie przywódców wiążą się z rozwojem konkretnych ich kompetencji (Cardona, Garcia-Lombardía 2005: 37). Polega to nie tyle na pogłębieniu cech osobowości prawdziwego lidera, ile na poszukiwaniu efektywnych praktyk lub nawyków, które liderzy mogą rozwijać, realizując swoje funkcje zarządzania.

Pojęcie kompetencji związane jest z badaniami McClellanda nad sukcesem zawodowym. Według jego obserwacji, ani testy na inteligencję, ani testy umiejętności, ani też wyniki akademickie nie były w stanie przewidzieć sukcesu w karierze. W literaturze można znaleźć precyzyjną definicję kompetencji. Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba przyswoiła i którą się posługuje (Whiddett, Hollyforde 2003: 13). Ogólnie kompetencja jest pojęciem szerszym od kwalifikacji i obejmuje ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny (Pocztowski 2003: 153).

Istotny wkład w badania nad kompetencjami wniósł Boyatzis, który w swojej pracy zidentyfikował krytyczne kompetencje, jakie powinni mieć wszyscy menedżerowie. Opierając się na pracy Boyatzisa, Woodruffe zdefiniował kompetencje jako *dające się obserwować zachowania*, które przyczyniają się do sukcesu osoby w wypełnianiu funkcji lub zadania (Woodruffe 1990). Sugerował on, że kompetencje można zmierzyć. Definicję tę rozszerzyli następnie Cardona i Chinchilla, traktując kompetencje jako *dające się obserwować zachowania o charakterze nawykowym* (Cardona i Chinchilla 2000).

Rysunek 1 | Wymiary kompetencji menedżerskich



Źródło: Cardona, García-Lombardía (2005: 38).

Model wymiarów kompetencji menedżerskich (zob. rysunek 1) obejmuje trzy poziomy kompetencji:

- ▶ **Wymiar biznesowy** – kompetencje, które mają na celu wytworzenie wysokiej wartości ekonomicznej dla firmy: wizja biznesu, wizja organizacji, zarządzanie zasobami, orientacja na klienta, *networking*, negocjacje.
- ▶ **Wymiar interpersonalny** – kompetencje, które umożliwiają menedżerowi rozwijanie umiejętności pracowników oraz pomaganie im w dobrym wykonywaniu pracy: komunikacja, zarządzanie konfliktem (zdolność do rozwiązywania konfliktów), charyzma, delegowanie, *coaching*, praca zespołowa.
- ▶ **Wymiar osobisty** – kompetencje, które budują zaufanie u pracowników oraz pomagają im utożsamić się z misją organizacji. Kompetencje te podzielono na zewnętrzne – proaktywność (inicjatywa, optymizm, ambicja; zarządzanie sobą; zarządzanie czasem, zarządzanie informacją, zarządzanie stresem) oraz wewnętrzne – doskonalenie osobiste (samokrytycyzm, znajomość siebie i własnych reakcji, otwartość na zmianę lub uczenie się; władza nad samym sobą; podejmowanie decyzji, samokontrola (męstwo), równowaga emocjonalna, uczciwość lub integralność osobista).

Przywództwo oparte na kompetencjach oznacza, że lider może umocnić spójność organizacji przez rozwój potencjału swoich współpracowników i odpowiednie motywowanie w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Aby to było możliwe, potrzebne są kompetencje, które może



nabywać i rozwijać w drodze treningów i osobistego wysiłku. Główne założenie w podejściu Cardona i García-Lombardía opiera się na twierdzeniu, że człowiek nie rodzi się przywódcą, ale się nim staje. Poprzez określenie roli przywódcy oraz działania, które się z nią wiążą, możliwe jest określenie kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonania funkcji przewodzenia.

## | Kompetencje polskich menedżerów: jak daleko od ideału? Przegląd wyników badań

Na świecie oraz w Polsce coraz popularniejsze są badania mające na celu diagnozę kompetencji menedżerów. Między innymi w 2007 roku, na podstawie zestawu kompetencji pożądanых dla dyrektorów i kierowników, określonego przez zespół ekspertów (Jurek, Filipowicz 2007), przeprowadzono badania kompetencji polskich dyrektorów i menedżerów na próbie 480 osób (kierowników i dyrektorów) pracujących w 12 organizacjach funkcjonujących na polskim rynku. W badaniach tych zastosowano metodę 360 stopni i zbadano posiadany przez menedżerów poziom poszczególnych kompetencji, a następnie dokonano porównania między kompetencjami posiadanymi a pożądanymi.

Wyniki badań pokazały, że na stanowiskach dyrektorskich wymagany jest istotnie wyższy poziom kompetencji niż w przypadku niższych stanowisk menedżerskich. Najbardziej dostrzegalne różnice – na korzyść dyrektorów – wystąpiły w przypadku następujących kompetencji: ocena i rozwój podwładnych, delegowanie, dążenie do rezultatów oraz motywowanie. Generalnie, różnice pomiędzy „idealnym dyrektorem” a „idealnym menedżerem”, pod względem zarówno pożądanых i posiadanych kompetencji, były bardzo małe. Jedyne istotne różnice można zaobserwować w zakresie pożądanego poziomu wymaganych kompetencji. Praktyka zatem wskazuje, że w polskich firmach dyrektorom stawia się większe wymagania. Ponadto dyrektor jawi się jako osoba znająca zakres zadań swoich podwładnych, ale nie zawsze rzeczywiście skutecznie rozwijająca swoich podopiecznych.

Jednakże badania przeprowadzone w 2003 roku przez Centrum Kształcenia i Doradztwa PROFES na próbie 73 polskich przedsiębiorstw wskazały na istotne różnice między wymaganym a realizowanym poziomem kompetencji menedżerów (Krokosz et al. 2004). Na podstawie tych badań opracowano listę kompetencji, nad którymi badani menedżerowie powinni przede wszystkim pracować ze względu na ich wagę i niski poziom stosowania. Na pierwszym miejscu znalazło się „liderowanie”, a następane: zarządzanie ludźmi, budowanie zespołu, *coaching*, komunikacja i asertywność, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, zarządzanie czasem.

Badania te pokazały również, że polski menedżer koncentruje się raczej na budowaniu zaufania do siebie i własnej pozycji w zespole niż na budowaniu zaufania między członkami zespołu. Zarządza pojedynczymi ludźmi w zespole, a nie całym zespołem. Najczęstsze zachowania polskich menedżerów są typowe dla komunikacji jednostronnej: „jego komunikacja jest zrozumiała i klarowna”, „kiedy mówi, jest przekonujący”. Najslabiej wypadły zachowania menedżerów charakterystyczne dla komunikacji dwukierunkowej. Jeżeli chodzi o *coaching*

(pomaganie podwładnym w osiągnięciu lepszych wyników, w ich rozwoju), to podstawą jego stosowania przez menedżera jest znajomość mocnych i słabych stron pracowników. Nie jest ona niestety odpowiednio wykorzystywana. Jedno z najniżej ocenionych zachowań menedżera to dbanie o rozwój swoich podwładnych, posiadanie planu rozwoju i szkoleń członków zespołu. Jeszcze niżej oceniono udzielanie przez menedżerów na bieżąco informacji zwrotnej swoim podwładnym.

Interesujące wydają się wyniki badań pt. „Profil kompetencji”, przeprowadzonych w 2009 roku na próbie 1000 polskich menedżerów, reprezentujących różne branże (Krawczyński 2009: 12–13). Pytania miały charakter otwarty, co oznaczało brak gotowego schematu odpowiedzi i zmuszało do głębszej analizy problemu. Najczęściej wymienianymi przez menedżerów kompetencjami były: zarządzanie zespołem i komunikacja (obie po 14,0%). Zarządzanie zespołem rozumiane było jako umiejętność planowania pracy zespołowej, wytyczania i delegowania zadań podwładnym, motywowanie oraz analizowanie rezultatów pracy. Komunikacja natomiast – jako spotykanie się z pracownikami, przekazywanie poleceń, wysłuchiwanie pomysłów, skarg czy oczekiwań. Motywacja znalazła się na trzeciej pozycji wśród wymienionych potrzebnych kompetencji (13,8%), a czwartą pozycję – ostatnią, która przekraczała 12,6% odpowiedzi – zajęło odpowiednie doświadczenie.

Podsumowując, można stwierdzić, że problematyka identyfikacji i rozwoju kompetencji przywódców jest obecnie popularnym obszarem badań. Na podstawie przedstawionych wyników badań można wnioskować, że kadra kierownicza nie rozwinęła jeszcze tych kompetencji do pożądanego poziomu. Wydaje się, że zagadnienia związane z dbaniem o rozwój podwładnych oraz budowaniem zespołów wymagają szczególnej uwagi.

## | **Kompetencje przywódcze – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja***

Zagadnienie pożądaných i posiadanych kompetencji menedżerskich było tematem dyskusji eksperckiej, która miała miejsce podczas konferencji *Czas na rozwój...* Interdyscyplinarna grupa uczestników wykonujących różne zawody miała szerokie spojrzenie na problematykę przywództwa w organizacjach. W panelu dyskusyjnym uczestniczyli: prezes małego przedsiębiorstwa z branży medycznej, który równocześnie zasiada w zarządzie międzynarodowej spółki, osoba z doświadczeniem w spółkach państwowych piastująca wysokie stanowiska, dyrektor średniej wielkości przedsiębiorstwa budowlanego, psycholog, menedżer średniego szczebla administracji publicznej, artysta, prezes firmy high-tech, dziennikarka pełniąca obecnie funkcje na placówce dyplomatycznej, osoba zarządzająca własną kliniką stomatologiczną oraz wykładowca akademicki. Mentorem dyskusji był Konrad Jaskóła, prezes Polimex-Mostostal S.A.

W trakcie dyskusji próbowano scharakteryzować idealnego przywódcę i wyróżniono następujące jego cechy:

1. buduje zespół i kieruje grupą ludzi,
2. ma zdolności do budowy strategii rozwoju organizacji,

3. wyznacza zadania i egzekwuje ich realizację,
4. buduje pozytywną atmosferę w grupie,
5. stale buduje swój autorytet.

Dyskutanci podzielali zdanie, że w obecnych czasach nie ma samotnych przywódców, chociaż często są samotne decyzje, szczególnie te trudne i istotne dla organizacji. Przywódca musi stworzyć zespół ludzi, którzy będą dążyć do realizacji celów przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące składu zespołów zarządzających należą do najtrudniejszych, a zarazem najważniejszych, jeśli chodzi o przyszłość przedsiębiorstwa. Przywódca musi mieć:

- a) kompetencje i umiejętności potrzebne na danym stanowisku;
- b) odpowiedni temperament oraz ukształtowany, silny charakter.

Lider, chcąc zbudować zespół współpracowników, może opierać swoje decyzje na opiniach psychologów. Dodatkowo, przywódca powinien szukać ludzi, którzy mają odpowiednie doświadczenie, tzn. odnieśli sukces, sprawdzili się. Dzięki temu łatwiej będzie powierzyć im decydujące funkcje, szczególnie w sytuacjach krytycznych.

Prawdziwy przywódca ma dar jednania ludzi, rozwiązywania konfliktów i umiejętności docierania do ludzi. Wyczuwa i odróżnia – dzięki intuicji i doświadczeniu – różnice w charakterach i sposobach komunikacji swoich współpracowników. Ta znajomość ludzi sprawia, że potrafi stawiać bardzo wysokie i konkretne wymagania wobec niektórych pracowników, a innym zostawić wolną rękę na inicjatywę. Przywódca chroni też pracownika, nie przydzielając mu zadań, do których jeszcze nie jest gotowy. Na przykład specjalista ds. finansów może kompetentnie wywiązać się ze swoich zadań, ale nie sprawdzić się w zarządzie firmy z powodu lęku przed podejmowaniem decyzji. Takiego specjalistę przywódca pozostawi na stanowisku, na którym jest skuteczny.

Druga cecha przywódcy dotyczy kreowania przyszłości przedsiębiorstwa. Decyzje podejmowane przez niego determinują rozwój organizacji. Z tego powodu przywódca powinien wyróżniać się dalekowzrocznością oraz posiadaniem jasnej wizji organizacji, bez której nie można prowadzić ludzi.

Podejmując decyzje kadrowe, musi też zadbać o równowagę zespołu. Dotyczy to zarówno kompetencji potrzebnych do realizacji wyznaczonych zadań w obrębie celów przedsiębiorstwa, jak i dyspozycyjności pracowników, np. kobiet mających małe dzieci. W tym zakresie konieczne jest, aby przywódca znał swoich ludzi (również ich sytuację osobistą), a pracownicy, którzy stają się współpracownikami lidera, nie ukrywali, na czym im zależy i jakie są ich osobiste wymagania.

Osoba, która chce być przywódcą, powinna konsekwentnie dążyć do celów i stale wszystkich mobilizować. Przywódca raczej pociąga, a nie popycha innych. Z tego powodu bardzo ważna jest atmosfera, którą lider stworzy w miejscu pracy. Jego nastawienie powinno być zadaniowe, aktywne, a nie bierne i obronne. Szuka potrzebnych rozwiązań i potrafi podejmować szybkie decyzje. Przekazuje swoim sposobem bycia jasne przesłanie do grupy i jest dla niej stałym punk-

tem odniesienia. Przywódca, który potrafi doceniać współpracowników, zachęca ich do zaangażowania. Aby atmosfera w przedsiębiorstwie była dobra, musi też dbać o zdrowie fizyczne i psychiczne podwładnych. Pracownicy powinni czuć się częścią zespołu, a do tego konieczne jest poczucie wsparcia ze strony lidera.

Lider stale buduje swój autorytet, oparty zarówno na osiągnięciach, jak i na własnej osobowości. Przywódca jest „twarzą” organizacji, ale nie wystarcza to w kontaktach osobistych. Ludzie zaufają jedynie osobie konsekwentnie, której działania są konsekwencją odpowiedniego podejścia oraz opanowania emocji (inteligencji emocjonalnej). Szef, który chce być dobrym przywódcą, musi również starać się o własny wielowymiarowy rozwój, np. znajdując czas na literaturę, na refleksję i hobby. Podsumowując, dobry przywódca to człowiek o silnej osobowości, który pracuje nad sobą (rozwija kompetencje osobiste), jest kompetentny, ale przede wszystkim etyczny.

W celu oceny istotności kompetencji przywódczych na podstawie modelu zaproponowanego przez Cardonę i García-Lombardię przeprowadzono ankietę skierowaną do uczestników konferencji. Informację uzyskano od 37 osób, z których ponad 40% stanowiły kobiety, a ponad 90% osób miało wyższe wykształcenie.

Respondenci poproszeni zostali o zhierarchizowanie – na podstawie własnych doświadczeń – najważniejszych cech kształtujących skutecznego przywódcę, wybierając 5 kompetencji z 19 (wymiar interpersonalny i osobisty modelu). W badaniu skoncentrowano się jedynie na dwóch wymiarach modelu kompetencji menedżerskich (pominięto wymiar biznesowy) w celu skupienia uwagi na kształtowaniu cech przywódców. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stworzono współczynnik określający wagę danej kompetencji (za pierwsze miejsce w hierarchii uzyskano 5 punktów, drugie 4 punkty, trzecie 3, czwarte 2 i piąte 1). W zależności od liczby takich samych odpowiedzi wynik odpowiednio pomnożono. Powyższy współczynnik nazywano współczynnikiem „PZ”. Im wyższa jest jego wartość, tym większa rola danej kompetencji (zob. tabela 2).

Tabela 2 | Ranking kompetencji o najważniejszym znaczeniu w kształtowaniu przywódcy

Pozycja w rankingu	Kompetencja	Współczynnik „PZ”	Wymiar kompetencji
1	Praca zespołowa	47	Interpersonalny
2	Podjęcie decyzji	33	Osobisty
3	Coaching : pomoc innym w rozwijaniu potencjału osobistego	31	Interpersonalny
4	Komunikatywność	28	Interpersonalny
5	Delegowanie	28	Interpersonalny
6	Uczciwość	28	Osobisty
7	Inicjatywa	25	Osobisty
8	Zdolność do rozwiązywania problemów	24	Interpersonalny
9	Optymizm	21	Osobisty
10	Zarządzanie informacją	19	Osobisty

11	Zarządzanie czasem	19	Osobisty
12	Równowaga emocjonalna	13	Osobisty
13	Znajomość siebie i swoich reakcji	13	Osobisty
14	Ambicja	12	Osobisty
15	Charyzma	11	Interpersonalny
16	Męstwo	8	Osobisty
17	Zarządzanie stresem	5	Osobisty
18	Otwartość na zmianę	5	Osobisty
19	Samokrytyka	1	Osobisty

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Pięć na sześć kompetencji z wymiaru interpersonalnego znalazło się wśród ośmiu najważniejszych kompetencji menedżerskich, praca zespołowa – czyli umiejętność podtrzymywania wśród członków zespołu atmosfery współpracy, komunikacji oraz zaufania – uzyskała pierwsze jako kluczowa kompetencja przywódcy. Takie wyniki najlepiej obrazują, że przywództwo przestało być postrzegane przez pryzmat cech charakteru niezwykłych, działających w samotności „herośów”, a stało się kwestią dobrej współpracy między liderem a zespołem.

Wyniki badań wskazują ponadto na istotę coachingu. Wynik ten jest spójny ze wspomnianymi badaniami Centrum Kształcenia i Doradztwa PROFES (Krokosz, Kwiecińska-Rudowicz, Olszewski 2004).

Kompetencja określona w badaniach jako uczciwość znalazła się też wysoko na liście pożądanych cech przywódczych. Nie ulega wątpliwości, że jest to kamień probierczy w relacjach międzyludzkich i element niezbędny w budowaniu trwałego przywództwa. Jest to zgodne z wnioskami wynikającymi z panelu dyskusyjnego.

Z przedstawionego rankingu kompetencji wynika również, że charyzma, kompetencja interpersonalna nie zdają się niezbędne w przewodzeniu zespołem ludzi. Można przypuszczać, że zostaje ona niejako zastąpiona przez wymiar osobisty przywódcy, który jest uczciwy, ma inicjatywę i optymizm, umiejętnie zarządza czasem i informacją, jest emocjonalnie zrównoważony, zna siebie i jest ambitny.

Zastanawiający jest fakt, że samokrytyka, czyli umiejętność przyjmowania informacji zwrotnych i uczenia się z nich, została oceniona najniżej. Choć trudno jest to racjonalnie wytłumaczyć, potwierdza to, na co wskazały też inne badania, że polscy menedżerowie nie potrafią przyjmować i wykorzystać informacji zwrotnej na ich własny temat (Krokosz et al. 2004).

## | **Zakończenie**

Współcześnie skuteczne organizacje opierają się na wiedzy i inicjatywie pracowników. Przewodzenie będące w przeszłości jednokierunkowym procesem stało się dwukierunkową relacją między liderem a pracownikami. Okazuje się, że przywództwo ma istotny wpływ na skuteczność

i wyniki przedsiębiorstwa. Obecna literatura przedmiotu przedstawia to zjawisko jako organizację opartą na kompetencjach. W takiej organizacji przywódca angażuje wszystkich pracowników w realizację misji, tworząc trwałe więzi współzależności i zaufania.

Na podstawie badań ankietowych i wniosków wypływających z panelu dyskusyjnego można stwierdzić, że rola przywódcy w obecnych organizacjach jest bardzo znacząca. Przeprowadzone dyskusje i badania potwierdziły też, że obecnie czasy wymagają od kierowników i szefów stania się prawdziwymi przywódcami, tzn. ludźmi spójnymi, wyróżniającymi się umiejętnościami interpersonalnymi, a zwłaszcza umiejętnością pracy zespołowej. Szczególnie ważne dla przywódców są: zdolność tworzenia strategii, jasna wizja przyszłości, pomoc w rozwijaniu potencjału innych, stale budujący się autorytet oraz etyczna postawa, ponieważ to one nadają kierunek rozwoju organizacji.

Sukces organizacji, traktowanej jako instytucja oparta na ludziach, niewątpliwie na pierwszym miejscu opiera się na rozwoju menedżerów jako przywódców. Kształtowanie przywódców to przede wszystkim umiejętne wspieranie ich doskonalenia przez stosowane systemy zarządzania i relacje międzyludzkie. Od nich zależy postawa, jaką pracownik przyjmuje, a w związku z tym jego zaangażowanie i spełnienie osobiste. Model rozwoju przywódców oparty na kompetencjach, proponowany przez Cardonę i Garcíę-Lombardię, wydaje się praktycznym narzędziem dla kadry kierowniczej zarówno w realizacji misji i celów, jak i w kształtowaniu kompetencji przywódczych pracowników.

#### B I B L I O G R A F I A

**Avery G.** (2009) *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.

**Bass B.M.** (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, zima.

**Blacke R., Mouton J.** (1982) Comparative Analysis of Situational and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, wiosna 1982.

**Boyatzis R.E.** (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.

**Burns J.M.** (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

**Cardona P., Chinchilla, N.** (2000) *Evaluacion y desarrollo de las competencias directivas*. Barcelona: IESE.

**Cardona P., Garcíá-Lombardiá P.** (2005) How to develop leadership competencies. Pamplona: Eunsa (polskie wydanie: (2010) *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*. Kraków: Wydawnictwo M.

**Covey S.** (2007) *7 nawyków skutecznego działania*. Warszawa: Rebis.

**Fiedler F.E.** (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

**Goleman D.** (1997) *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

**Hersey P., Blanchard K.H.** (1969) Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, Vol. 23.

**Jurek P., Filipowicz G.** (2007) *Badania pt. Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, <http://www.profirma.com.pl/x.php/1.394/Kompetencje-kadry-menedzerskiej-w-Polsce.html>

**Koźmiński K., Jo Hatch M., Kostera M.** (2005) *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Oxford: Blackwell Publishing.

**Krawczyński K.** (2009) Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów. *Business Coaching*, nr 1.

**Krokosz E., Kwiecińska-Rudowicz D., Olszewski A.** (2004) Kierunki rozwoju polskich menedżerów. *Personel i Zarządzanie*, nr 1.

**Masłyk-Musiał E.** (red.) (2005) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Warszawa: WSM.

**Pocztowski A.** (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.

**Rakowska A.** (2007) *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.

**Stodgill R.M.** (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press.

**Tedlow R.** (2001) What Titans Can Teach Us. *Harvard Business Review*, Vol. 79, Iss. 11.

**Whiddett S., Hollyforde S.** (2003) *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

**Woodruffe C.** (1990) *Assessment Centers: Identifying and Developing Competences*. London: Institute of Personnel Management.

**Yukl G.A.** (1971) Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6.

# Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne

**Dr Aleksandra Rudawska** | Uniwersytet Szczeciński | [aleksandra.rudawska@gmail.com](mailto:aleksandra.rudawska@gmail.com)

## Abstrakt

Zaangażowanie stanowi jedną z determinant efektywnego funkcjonowania organizacji. Autorka podejmuje rozważania nad istotą zaangażowania pracowników w organizację. Tematyka zaangażowania została potraktowana szerzej – uwzględnia również zagadnienia zaangażowania w życie społeczne i rodzinne. Odnosząc się do wyników badań ankietowych oraz dyskusji panelowych, przedstawiono propozycje sposobów pobudzania zaangażowania w trzech obszarach – organizacji, społeczności i rodzinie. Pokazano także relacje między tymi obszarami.

**JEL:** M12

## Wprowadzenie

Wraz z rozwojem koncepcji organizacji opartej na wiedzy wzrosła świadomość znaczenia unikatowych cech, jakie mają ludzie – umiejętności myślenia, rozpoznawania sytuacji nieciągłości i definiowania problemów, a także tworzenia lub opracowywania całkowicie nowych rozwiązań. Tylko dzięki swoim pracownikom organizacje są w stanie tworzyć nową wiedzę i wprowadzać zmiany. Faktem jest, że pracownicy w każdej organizacji, każdego dnia pracy, niezależnie od swojego miejsca w strukturze organizacyjnej, mają do czynienia z nowymi pomysłami, jak również błędami, problemami, zagadkami lub innymi sytuacjami inicjującymi proces uczenia (Prietula, Simon 1989: 120–124). Pracownicy, którzy zdecydują się wykorzystać te sytuacje, opracować rozwiązania, dopracować pomysły i następnie przedstawić je szerszemu gronu w organizacji mającej możliwość ich wdrożenia, odgrywają ważną rolę „agentów organizacyjnego



uczenia się”<sup>1</sup> (Friedman 2003: 398–414). Ich działania są warunkiem koniecznym do inicjowania zmian i tworzenia nowej wiedzy organizacji. Jedną z kluczowych cech, jakimi wyróżniają się osoby inicjujące zmiany i uczenie się w organizacji, jest zaangażowanie w działania firmy (Friedman 2003: 403–405, Frohman 1997: 39–53). Wspomniana innowacyjność jest tylko jednym z wielu efektów zaangażowania pracowników.

W niniejszym artykule problematyka kształtowania postawy zaangażowania w organizację została potraktowana szerzej. Obok rozważań dotyczących sposobów motywowania pracowników do zaangażowania przedstawione zostaną również sposoby kształtowania postawy zaangażowania w odniesieniu do rodziny i społeczności lokalnej. Podstawę do postawy zaangażowania wynosi się bowiem z domu, a rodzina to pierwsze miejsce, w którym to zaangażowanie powinno być kształtowane.

W niniejszym artykule autorka przedstawia dyskusję na temat roli postawy zaangażowania i sposobów jej kształtowania w organizacjach, społecznościach i rodzinie oraz możliwości przeniesienia działań kształtujących zaangażowanie z poziomu organizacji na poziom życia społecznego i rodzinnego. Rozważania zostały oparte na wynikach dyskusji panelowych oraz badaniu kwestionariuszowym wśród uczestników konferencji *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*.

## Postawa zaangażowania i czynniki ją kształtujące – rozważania teoretyczne

### Istota zaangażowania

Koncepcja zaangażowania pracowników powstała stosunkowo niedawno. Początkowo była stosowana głównie przez firmy doradcze, które w artykułach i raportach kierowanych do praktyków opierały się na praktyce działania, a nie na teorii oraz badaniach naukowych. Dopiero od około 15 lat naukowcy w większym stopniu zainteresowali się tym zagadnieniem, próbując dokonać systematyzacji pojęcia „zaangażowanie pracowników” oraz umiejscowić zaangażowanie wśród innych koncepcji z obszaru zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi. Do tej pory powstały liczne konceptualizacje pojęcia zaangażowania proponowane zarówno przez praktyków, jak i naukowców.

Jako jedną z pierwszych definicji można przytoczyć propozycję W.A. Kahna, który określił osobiste zaangażowanie (*personal engagement*) jako „korzystanie z siebie do realizacji ról organizacyjnych; w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych” (Khan 1990: 694). J.K. Harter et al., pisząc o zaangażowa-

<sup>1</sup> Pracowników (jednostki) możemy określić jako agentów organizacyjnego uczenia, jeżeli poznają, uczą się, dociekają, tworzą nową wiedzę, na rzecz (w imieniu) organizacji. Takie osoby nazwane są „praktykami uczenia”, ekspertami lub „wewnętrznymi przedsiębiorcami” (*intrapreneurs*).

niu pracowników, rozszerzają koncepcję W.A. Khana, traktując zaangażowanie dodatkowo jako „poświęcenie jednostki, satysfakcję i entuzjazm do pracy”. Osoba zaangażowana jest emocjonalnie związana z innymi w organizacji oraz aktywnie zainteresowana (czujna poznawczo) tym, co się w niej dzieje (Simpson 2009: 1020).

W wielu pracach zaangażowanie definiowano przez pryzmat trzech zagadnień (Mastrangelo 2009: 14): logicznego poświęcenia, emocjonalnego poświęcenia oraz dyskrecjonalnego wysiłku. Inaczej mówiąc, zaangażowanie znajduje się w głowach – *wymiar poznawczy*, sercach – *wymiar emocjonalny* i rękach pracowników – *wymiar behawioralny*. Wymiar poznawczy wiąże się z posiadaną wiedzą na temat organizacji, tj. misji, wartości, celów, zadań. Wymiar emocjonalny dotyczy uczuć wyrażanych przez pracownika w odniesieniu do organizacji (jej celów, wartości, sposobów działania, postępowania kierownictwa). Natomiast wymiar behawioralny odnosi się do skłonności do określonego zachowania względem organizacji, czyli podejmowania konkretnych działań (Juchnowicz 2010: 34–35). Wymiary te połączone są przez realizację indywidualnej roli pracownika w organizacji (*individual role performance*). Zatem zaangażowanie dotyczy tego, jak jednostki „zatrudniają siebie w wykonanie swojej pracy” i wiąże się z „aktywnym wykorzystaniem emocji, zachowań w połączeniu z poznaniem” (Saks 2006: 602).

Praktycy, definiując zaangażowanie, wskazują na postawy i zachowania, jakie pracownik powinien prezentować w sposób stały w odniesieniu do organizacji. Według Hewitt Associates zaangażowany pracownik: *mówi* – wypowiada się pozytywnie na temat organizacji w rozmowach ze współpracownikami, potencjalnymi pracownikami oraz klientami; *pozostaje* – chce być częścią organizacji i wiąże z nią swoją przyszłość; oraz *działa* – wkłada dodatkowy wysiłek w swoją pracę, aby firma odniosła sukces (Guryn 2009). Natomiast Gallup Organization wyróżnia trzy typy pracowników w zależności od stopnia zaangażowania. Według niej pracownik zaangażowany pracuje z pasją i jest bardzo przywiązany do swojej firmy. Tacy pracownicy napędzają innowacje i powodują, że organizacja się rozwija. Pracownik niezaangażowany jest w gruncie rzeczy „nieobecny”. „Lunatykuje” w czasie pracy, to znaczy poświęca czas, ale nie wkłada energii i pasji w swoją pracę. W końcu pracownik aktywnie niezaangażowany nie tylko nie jest zadowolony ze swojej pracy, ale dodatkowo jest zajęty wyrażaniem swojego niezadowolenia. Taki pracownik każdego dnia podważa osiągnięcia zaangażowanych współpracowników (Gallup Organization 2006).

W zależności od tego, co jest przedmiotem zaangażowania, można wyróżnić: zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w wykonywaną pracę, zaangażowanie w zawód, zaangażowanie w środowisko społeczne, w którym dana osoba funkcjonuje (współpracownicy, przełożony) (Juchnowicz 2010b: 57–58). Te rodzaje zaangażowania są komplementarne względem siebie, przy czym zaangażowanie organizacyjne zawiera w sobie dalsze trzy rodzaje zaangażowania z ukierunkowaniem na całość organizacji i jej działania strategiczne.

Jedną z teorii starających się wytłumaczyć powstanie zaangażowania pracowników oraz przyczyny zmian (*in plus* i *in minus*) poziomu zaangażowania jest teoria wymiany społecznej (*social exchange theory*), według której w momencie, gdy pracownicy otrzymają pewną ilość

zasobów, bodźców od organizacji (o charakterze ekonomicznym, społecznym i emocjonalnym), czują się zobowiązani do odplacenia organizacji wyższym poziomem zaangażowania. Natomiast kiedy organizacja nie dostarcza pracownikom odpowiednich zasobów – bodźców, pracownicy są skłonni do wycofania się i nieangażowania w realizację swoich ról w organizacji (Saks 2006: 602).

Podsumowując, pracownik zaangażowany w organizację wyróżnia się następującymi cechami (Mastrangelo 2009: 14, Juchnowicz 2010b: 58):

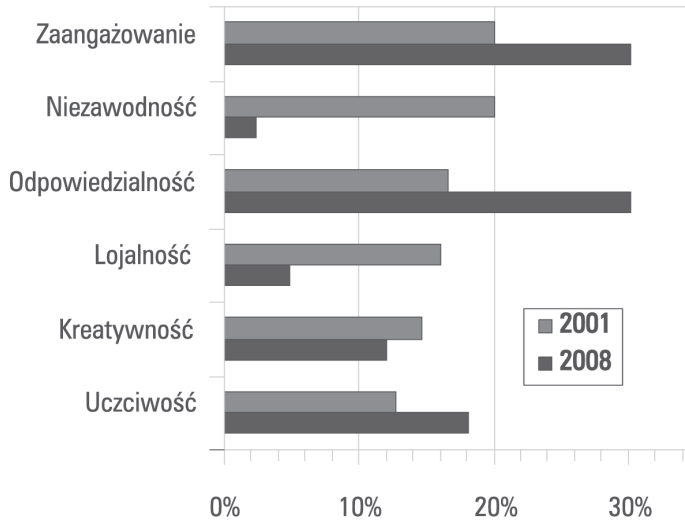
- ▶ chce dalej pracować w danej organizacji (stabilizacja),
- ▶ jest lojalny w odniesieniu do organizacji,
- ▶ czuje satysfakcję z pracy i motywację do dalszej pracy w danej organizacji,
- ▶ pozytywnie wypowiada się na jej temat (identyfikuje się z organizacją),
- ▶ utożsamia sukces organizacji ze swoim własnym sukcesem i wie, co należy robić, gdyż rozumie cele i strategię,
- ▶ chętnie poświęca dodatkową energię dla swojej organizacji (aktywność na rzecz organizacji);
- ▶ podchodzi z pasją do realizowanych zadań.

Powyższe definicje i cechy osoby zaangażowanej w organizację można przenieść na zaangażowanie w życie społeczne oraz życie rodzinne, z tą różnicą, że zachowania osoby zaangażowanej ukierunkowane są odpowiednio na społeczność lokalną oraz rodzinę. Odnosząc zatem do ogólnej, słownikowej definicji zaangażowania „osoba zaangażowana w coś, to osoba wkładająca w coś wiele wysiłku, czasu lub pieniędzy”, osoba zaangażowana w życie społeczne będzie m.in. angażować się w wolontariat, działalność filantropijną, działać w organizacjach społecznych. Natomiast osoba zaangażowana w życie rodzinne będzie m.in. aktywnie wykonywać codzienne prace domowe, uczestniczyć we wspólnym rodzinnym życiu.

### Znaczenie zaangażowania

Wyniki badań przeprowadzonych przez Zespół Badawczy Integracja Katedry Organizacji i Zarządzania, Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego w 2001 i 2008 roku w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa zachodniopomorskiego wskazują na wzrost zainteresowania postawą zaangażowania pracowników wśród kadry zarządzającej. Badanie ankietowe przeprowadzone w 2001 roku na próbie 150 przedsiębiorstw miało na celu zdiagnozowanie charakterystyk kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, natomiast badanie przeprowadzone w 2008 roku (118 przedsiębiorstw) miało na celu identyfikację zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw.

Rysunek 1 | Cenione postawy w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaobserwowano statystycznie istotne zmiany w obszarze cenionych przez przedsiębiorców postaw na przestrzeni lat 2001–2008 (analizę przeprowadzono z zastosowaniem testu niezależności, opierając się na statystyce chi-kwadrat;  $\chi^2 = 29,37$ ,  $\alpha = 0,0001$ ). W ostatnich latach kadra kierownicza coraz bardziej ceni wśród pracowników takie postawy jak: odpowiedzialność, omawiane zaangażowanie oraz uczciwość. Dostrzeganie przez kadre kierowniczą coraz większej roli postawy zaangażowania pracowników wynika również z coraz szerszej wiedzy na temat efektów, jakie przedsiębiorstwo uzyskuje z zaangażowanej kadry pracowniczej. Liczne badania (Simpson 2009: 1020; Ayers 2006: 11) wskazują na wpływ zaangażowania na:

- poziom satysfakcji z pracy,
- liczbę odejść pracowników, szczególnie tych cennych (im większe zaangażowanie, tym mniejsza fluktuacja),
- poziom lojalności i satysfakcję klientów,
- bezpieczeństwo pracy (mniejsza liczba wypadków),
- kreatywność i innowacyjność pracowników,
- produktywność,
- zyskowność.

## Determinanty zaangażowania

Przeprowadzone do tej pory badania nad zaangażowaniem pozwoliły zidentyfikować czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników (Juchnowicz 2010a: 60–63; Simpson 2009: 1020; Saks 2006: 604–606; Macey, Schneider 2008: 5–6):

- ▶ organizacja pracy – techniczne warunki pracy, dostępność informacji i zasobów, partycypacja pracowników w zakresie doboru sposobów działania oraz rozwiązywania problemów,
- ▶ możliwości rozwoju pracowników w kontekście tworzenia ścieżki kariery, rozwoju kompetencji oraz charakteru wykonywanej pracy umożliwiającej wykorzystanie posiadanej przez pracowników wiedzy,
- ▶ zasady i mechanizmy wynagradzania, a w ramach tego czynnika: poczucie sprawiedliwości, powiązanie wynagrodzenia z efektami zarówno indywidualnymi, jak i firmy,
- ▶ relacja z bezpośrednim przełożonym oraz postawa i zachowania przełożonego, a także jego autorytet,
- ▶ stosunki ze współpracownikami rozumiane m.in. jako atmosfera pracy,
- ▶ zaufanie.

## Poziom zaangażowania w organizację i życie społeczne w Polsce – przegląd wyników badań

Ze względu na fakt, że organizacje prowadzące badania nad zaangażowaniem stosują różne narzędzia pomiarowe, trudno jest porównać wyniki badań, a tym bardziej przestawić dynamikę zmian w postawie zaangażowania pracowników.

Firma Hewitt Associates od 2006 roku przeprowadza coroczne badania wskaźnika zaangażowania w Polsce (ocenia średni procent zaangażowanych pracowników). W okresie od 2006 do 2010 roku poziom zaangażowania oscylował w przedziale 44–48%, z tym że w ostatnim roku zaobserwowano spadek z 48 do 44% (przebadano 28,6 tys. pracowników z 89 organizacji), co może mieć związek z kryzysem ekonomicznym, gdyż wiele firm dopiero pod koniec 2009 roku zaczęło odczuwać jego skutki (Hewitt Associates 2010: 28–29). Warto wskazać, że średnia globalna zaangażowania pracowników w 2010 roku wynosiła 55% (również badania Hewitt Associates).

Według badań M. Juchnowicz przeciętny wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację wynosił 63% (przebadano 3879 pracowników z 21 celowo dobranych organizacji). Dodatkowo poziom zaangażowania w średnich firmach był wyższy od zaangażowania w firmach dużych

– do 1000 pracowników (Juchnowicz 2010a: 88–90), co może wiązać się z faktem, że w średnich podmiotach jest większa – niż w firmach dużych – indywidualizacja w podejściu kadry kierowniczej do pracownika, przy braku skutecznych rozwiązań systemowych. W bardzo dużych firmach poziom zaangażowania znowu wzrasta, co może świadczyć o wypracowaniu przez te organizacje systemowych, korporacyjnych rozwiązań wspierających zaangażowanie (system komunikacji wewnętrznej, system oceny, strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi).

Badania nad zaangażowaniem pracowników umożliwiają również identyfikację tych czynników determinujących zaangażowanie, które są niedostatecznie stosowane w przedsiębiorstwach. Wśród nich znajdują się: udział pracowników w podejmowaniu decyzji, możliwości awansowania w firmie – rozwój kariery, zapewnienie szkoleń pozwalających na rozwijanie cennych umiejętności pracownika, poczucie, że pracownik ma wpływ na sukcesy organizacji, otrzymywanie pochwały za wykonaną pracę i docenianie za osiągnięcia, sprawiedliwość wynagradzania (w odniesieniu do włożonego wysiłku), powiązanie wynagrodzenia z indywidualnymi efektami pracy, zaangażowanie przełożonego w rozwój kariery zawodowej pracownika (Juchnowicz 2010a: 197–199, Dryll 2008).

Poziom zaangażowania społecznego w Polsce jest jeszcze niższy niż omawiane powyżej zaangażowanie pracowników w porównaniu z innymi krajami. Badania przeprowadzone w 2007 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (Baczko, Ogrocka 2008), pokazują, że w 2007 roku 13,2% dorosłych Polaków (4 mln) poświęciło swój czas na bezpłatną pracę na rzecz innych (9 p.p. mniej niż w 2006 r.), a 13% zadeklarowało członkostwo w organizacjach pozarządowych, grupach, ruchach społecznych lub religijnych. W odniesieniu do krajów UE społeczne zaangażowanie Polaków wypada słabo. W badaniu European Social Survey 2006/2007 jedynie 4,5% Polaków zadeklarowało działanie w organizacji pozarządowej lub w stowarzyszeniu (innym niż polityczne, w ostatnich 12 miesiącach), podczas gdy średnia w UE wynosiła 13,6%. Ponad 2,5-krotnie (4,5%) Polaków mniej niż przeciętnie obywateli UE (13,6%) podjęło pracę wolontariacką (Baczko, Ogrocka 2008: 41–42). Głównymi czynnikami determinującymi brak zaangażowania w wolontariat są: brak czasu, brak zainteresowania oraz stawianie na pierwszym miejscu rodziny i własnych potrzeb, choć ten ostatni czynnik systematycznie spada (o 12 p.p. w stosunku do 2006 roku).

## **Sposoby motywowania do zaangażowania w organizację, życie społeczne i rodzinne – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja***

Przedstawione w niniejszej części wyniki badań pochodzą z badania ankietowego przeprowadzonego wśród uczestników konferencji (uzyskano 37 wypełnionych kwestionariuszy) oraz z dwóch grup fokusowych-eksperymentalnych, w których dyskusja trwała po 1,5 godziny. Mentorami w dyskusjach byli prof. dr hab. I. Hejduk oraz prof. dr hab. W. Grudzewski. W każdej z grup uczestniczyło po 10 osób, wśród których było 7 przedsiębiorców, 7 osób zajmujących stanowiska kierownicze w średnich i dużych firmach oraz 4 naukowców.

## Zaangażowanie w organizację

Pierwsze zagadnienie poddane pod dyskusję dotyczyło sposobów zaangażowania pracowników. W przeprowadzonym badaniu ankietowym uczestnicy konferencji zostali poproszeni o rangowanie 10 czynników determinujących poziom ich zaangażowania w pracy (najważniejszy 10 pkt, najmniej ważny 1 pkt). Jako najważniejsze zostały wyróżnione zaufanie i uczciwość menedżerów (w sumie 253 pkt) oraz relacje ze współpracownikami (223 pkt). Następnie wskazano na charakter pracy, która umożliwia wykorzystanie wiedzy i umiejętności (195 pkt), możliwość doskonalenia kompetencji (185 pkt) oraz wpływ na podejmowane decyzje (183 pkt). Na dalszych miejscach wyróżniono: powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy (151 pkt), szanse na rozwój kariery w firmie (152 pkt) oraz dostrzeganie związku między indywidualnymi wynikami pracy a wynikami firmy (147 pkt).

Wśród pięciu głównych czynników, które obecnie mogą wpłynąć na wzrost poziomu zaangażowania w pracę, wymieniono:

- ▶ zgodność charakteru pracy z umiejętnościami i aspiracjami pracownika,
- ▶ jasność i przejrzystość zasad wynagradzania,
- ▶ poprawę atmosfery wśród współpracowników,
- ▶ wzrost autorytetu kierownictwa,
- ▶ możliwość doskonalenia kompetencji.

Dyskusja w grupach miała na celu umożliwić uczestnikom dzielenie się swoimi przemyśleniami i doświadczeniami na temat sposobów motywowania pracowników do zaangażowania. Już na wstępie zaznaczono, że stosowane sposoby motywowania zależą od wielkości firmy. Zatem wnioski z dyskusji poświęconej zaangażowaniu pracowników zostały podzielone na doświadczenia zarówno osób zarządzających małymi firmami, jak i kadry zarządzającej większymi podmiotami. W odniesieniu do mniejszych przedsiębiorstw, głównym sposobem rozwijania postawy zaangażowania było bezpośrednie podejście szefa (przedsiębiorcy) do pracownika, które jest związane ze znajomością umiejętności i aspiracji pracownika, a także jego uwarunkowań rodzinnych, by móc w odpowiedni sposób dostosowywać jego zakres zadań i odpowiedzialności. Zadania powinny być tak dobrane, żeby pracownik mógł im sprostać, a dodatkowo by stanowiły dla niego wyzwanie. Ponadto, istotne jest dbanie o to, żeby pracownik miał świadomość swojej wartości oraz wiedział, w jakich obszarach działania firmy jest potrzebny (świadomość swojego znaczenia).

Powyższe wskazówki są istotne również w większych organizacjach, z tym że w ich przypadku odnoszą się bardziej do kierownictwa liniowego, które powinno mieć odpowiednie umiejętności, by radzić sobie w kształtowaniu bezpośrednich relacji z pracownikami. Ponadto system motywacyjny skierowany do tych właśnie kierowników powinien pobudzać do indywidualizacji



podejścia do pracownika. Kierownik powinien być osobą dostępną dla swoich podwładnych, co umożliwi także budowę kultury zaufania. Dyskutanci zwrócili również uwagę na potrzebę wprowadzenia systemowych rozwiązań. Po pierwsze, tworzenie ścieżek kariery, które świadczą o długofalowych zamierzeniach organizacji względem pracownika, pokazują pracownikowi, że ważny jest jego rozwój i w konsekwencji przywiązują go do organizacji. Następnie wspomniano o tworzeniu i stosowaniu systemu ocen oraz wykorzystywaniu informacji wynikających z oceny pracowników w wynagradzaniu, doskonaleniu kompetencji, jak i tworzeniu dalszych etapów rozwoju. Dla pracowników stanowi to istotną informację zwrotną, a także sygnał, że w organizacji dba się zarówno o jakość pracy, jak i rozwój pracownika. To między innymi dzięki systemowi oceny istnieje możliwość dostrzegania i doceniania rozwoju wiedzy, kompetencji pracownika, odniesionych sukcesów, dobrych wyników, lojalnych zachowań i pożądaných postaw. Docenianie powyższych zmian w wiedzy i zachowaniu oraz osiągniętych wyników uczestnicy wskazali jako ważne działanie związane z rozwojem zaangażowania pracowników. Kolejnym obszarem było przekazywanie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii, czyli partycypacyjne podejście do zarządzania.

### Zaangażowanie w życie społeczne

Wśród głównych czynników wpływających na decyzję o podjęciu pracy społecznej na rzecz innych, wyróżnionych przez uczestników konferencji w otwartym pytaniu w ankiecie, znalazły się: wiedza na temat możliwości osiągnięcia zamierzonego efektu i jego istotność (15 wskazań), chęć udzielenia pomocy innym (10 wskazań), możliwość pracy w zespole w przyjaznej atmosferze (10 wskazań), poświęcenie czasu innym kosztem czasu dla siebie i rodziny (8 wskazań), wewnętrzna potrzeba działania (6 wskazań) oraz poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne/patriotyzm (4 wskazania).

Dyskusję w grupie rozpoczęto od poszukiwania powodów niskiego zaangażowania Polaków w działania społeczne. Podkreślono problem nieprzychylnego postrzegania osób angażujących się w działania społeczne (jako pozostałość poprzedniego systemu) oraz złą renomę fundacji i innych organizacji non profit, postrzeganych jako organizacje nie zawsze działające etycznie i zgodnie z prawem. Wskazano ponadto, że ludzie są bardziej skoncentrowani na poprawie indywidualnego statusu materialnego niż na budowaniu dobra wspólnego, przy czym „dobra wspólne” postrzegane jest raczej jako „dobra niczyje”.

Sugestie uczestników panelu dotyczące możliwości pobudzania społecznego zaangażowania można podzielić na dwa obszary, tj. rolę rodziny oraz rolę instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. Rola rodziny polega głównie na dawaniu przykładu dzieciom przez rodziców (wzorcy), uczeniu dzieci wrażliwości na potrzeby innych, angażowaniu się rodziców w życie przedszkola i szkoły oraz świadczeniu wzajemnej pomocy sąsiedzkiej. W odniesieniu do instytucji publicznych i organizacji wyróżniono: organizowanie przez szkoły projektów ukierunkowanych na budowę dobra wspólnego, wspieranie przez władze lokalne inicjatyw społecznych, udzielanie pomocy społecznym inicjatorom/liderom oraz tworzenie kampanii społecznych

zachęcających do podejmowania działań społecznych opartych na pokazywaniu pozytywnych wzorców, a także współtworzenie działań lokalnych przez przedsiębiorstwa działające na danym obszarze. Dyskutanci wskazali również na problem braku informacji (lub trudny do nich dostęp) na temat potrzeb społecznych oraz na rolę Kościoła w kreowaniu współodpowiedzialności za dobro wspólne i w aktywizacji społeczeństwa.

Niewątpliwie bazą do tworzenia społecznego zaangażowania jest poczucie przywiązania do społeczności lokalnej, narodowej i poczucie zaufania do społeczności.

### Zaangażowanie w życie rodzinne

Ostatni obszar rozważań dotyczył sposobów motywowania członków rodziny do zaangażowania w rodzinę. Uczestnicy zostali poproszeni o ocenę poziomu zaangażowania w życie rodzinne (w skali od 1 – „niedostateczne” do 6 – „bardzo wysokie”): swoje, współmałżonków i dzieci. Zaangażowanie tych ostatnich zostało ocenione najniżej. Przeprowadzona dyskusja oraz otwarte pytanie umieszczone w kwestionariuszu ankietowym odnosiły się do sposobów pobudzania zaangażowania w życie rodzinne, przy uwzględnieniu zarówno dzieci, jak i rodziców. Wyróżniono następujące działania:

- ▶ wspólne spędzanie czasu przez członków rodziny (spotkania rodzinne, posiłki, czas wolny),
- ▶ podział obowiązków między rodziców oraz dzieci i dostosowywanie ich do wieku, umiejętności i potrzeb dzieci,
- ▶ dobra komunikacja w rodzinie, tj. umiejętność słuchania i prowadzenia dialogu,
- ▶ wspólne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (wspólna dyskusja, pomysły),
- ▶ ustalanie wspólnych celów,
- ▶ tworzenie przyjaznej atmosfery,
- ▶ docenianie wysiłku i osiągnięć,
- ▶ pomaganie dzieciom, poprzez wspólne i częste rozmowy, w ustalaniu ich planów życiowych.

Uczestnicy podkreślili, że istotną rolę odgrywają rodzice – fakt, czy mają autorytet oraz czy stanowią dla dzieci przykład (wypełnianie obowiązków, przestrzeganie zasad). Porównując powyższe propozycje sposobów wspierania zaangażowania ze sposobami motywowania pracowników w organizacjach, można zauważyć pewne podobieństwa, zaczynając od roli rodzica jako menedżera rodziny.

Podczas dyskusji o zaangażowaniu w pracę oraz w życie rodzinne te dwa obszary nie były traktowane przez dyskutantów jako konfliktowe, tzn. nie postrzegano, że zaangażowanie w organizację powoduje spadek zaangażowania w życie rodzinne. Jest to zgodne z wynikami badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, które wskazały, że pozytywne zaangażowanie w pracę (w przeciwieństwie do pracoholizmu oraz uzależnienia od pracy) wpływa dodatnio na relacje rodzinne i zaangażowanie w życie rodziny (Kansas State University 2009).

## | Zakończenie

Postawa zaangażowania jest podstawą poprawnego funkcjonowania i rozwoju społeczności oraz organizacji (firm, instytucji, a nawet rodzin). Przeprowadzone badania i dyskusje na temat zaangażowania wskazują, że tej postawy uczymy się i ją rozwijamy najpierw w domu, potem w szkole, a w końcu w miejscu pracy. Istotne w zaangażowaniu jest poczucie, że stanowi się część pewnej całości, a wkładana praca przyczynia się do sukcesu tej całości. Ponadto, rodzaj wykonywanych zadań powinien być dostosowany do potrzeb jednostki. Pracownik oraz członek rodziny może mieć tę świadomość między innymi dzięki podmiotowemu, indywidualnemu traktowaniu go przez osoby zarządzające. Z tego względu punktem wyjścia motywowania do zaangażowania jest przywództwo. Dodatkowo, sposoby motywowania do zaangażowania, stosowane w organizacjach, szczególnie tych małych, mogą znaleźć zastosowanie w odniesieniu do zaangażowania w życie rodzinne.

## B I B L I O G R A F I A

- Ayers K.E.** (2006) *Engagement is not enough. You need passionate employees to achieve your dream*. Charleston: Advantage Media Group.
- Baczo A., Ogrocka A.** (2008) *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Dryll I.** (2008) Spada zaangażowanie pracowników. *Nowe Życie Gospodarcze*, 17 marca 2008.
- Friedman V.J.** (2003) The Individual as Agent of Organizational Learning. W: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (red.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Frohman A.L.** (1997) Igniting Organizational Change from Below: the Power of Personal Initiative. *Organizational Dynamics*, Vol. 25, No. 3.
- Gallup Organization** (2006) Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*, 12 października 2006, <http://gmj.gallup.com/content/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> (14.10.2010).
- Guryn H.** (2009) Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników. *Personel i Zarządzanie*, nr 4.
- Hewitt Associates** (2010) *Badanie najlepszych pracodawcy 2010. Raport z badania*. Warszawa: Hewitt Associates.
- Juchnowicz M.** (2010a) *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz M.** (2010b) Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (74–75).
- Kansas State University** (2009) *Employees Who Are Engaged In Their Work Have Happier Home Life*, *ScienceDaily*, <http://www.sciencedaily.com/releases/2009/08/090824115911.htm> (10.10.2010).
- Khan W.A.** (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4.
- Macey W.H., Schneider, B.** (2008) The meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1.
- Mastrangelo P.M.** (2009) Will Employee Engagement Be Hijacked or Reengineered? *OD Practitioner*, Vol. 41, No. 2.
- Prietula M.J., Simon H.A.** (1989) The Experts in Your Midst. *Harvard Business Review*, styczeń–luty.
- Saks A.M.** (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Management Psychology*, Vol. 21, No. 7.
- Simpson M.R.** (2009) Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46.

# Relacje pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym pracownika i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

**Dr hab. prof. SGH Sylwia Sysko-Romańczuk** | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie |

ssysko@sgh.waw.pl

**Katarzyna Zdrzenicka** | kzdrzenicka@gmail.com

## Abstrakt

W świecie biznesu narasta konflikt między rolą społeczną członka rodziny, dbającego o zaspokajanie potrzeb swoich najbliższych, a rolą pracownika, mocno zaangażowanego w realizację celów zawodowych. Tylko pozornie temat ten nie jest związany z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw. Możliwość prowadzenia zrównoważonego życia (praca i rodzina) jest wysoko oceniana przez specjalistów. Pracownicy są coraz mniej skłonni uważać, że wymagania związane z pracą powinny być ważniejsze niż potrzeby osobiste i rodzinne.

JEL: M12

## Wprowadzenie

To był udany weekend. W słoneczne niedzielne popołudnie Anna i Andrzej wracali z córeczkami Miriam i Marią (7 lat) i Moniką (3 lata), do domu, gdzie niecierpliwie czekał już na nich ich syn Michał (18 lat). Obiecali mu, że wrócą na tyle wcześnie, aby mógł zdążyć na spotkanie z kolegami. Wieczorem mieli jeszcze porozmawiać o jego studiach w jednej z najlepszych uczelni zagranicznych. Przygotował dla nich zestawienie wszystkich kosztów. Nie były to tanie studia.

Wrześniowe słońce przyjemnie ogrzewało twarz przez samochodową szybę. Dziewczynki, jak zwykle w czasie podróży, przysnęły. W samochodzie panowała cisza. Anna i Andrzej spoglądali przed siebie. Trudno było każdemu z nich zacząć tę rozmowę. W głowie i sercu wrzały jeszcze emocje z dyskusji prowadzonej przed godziną u znajomych. Oboje jednak zdawali sobie sprawę z tego, że muszą porozmawiać... Ale jak zacząć...

Anna myślała. „Przecież jestem wszystkie popołudnia, oprócz wtorku, w domu. Zrezygnowałam ze wszystkich zajęć dodatkowych. Muszę wstać wcześniej, gdy Andrzej jeszcze śpi, by przygotować dziewczynki do przedszkola. On nigdy nie był na menedżerskim stanowisku. Podstawą mojej pracy jest kierowanie ludźmi tak, aby wykonali pracę merytoryczną, która jest mi potrzebna. On sam decyduje o jakości swojej pracy. Nie ma ludzi pod sobą. Nie spędza wielu godzin na spotkaniach, których czas zawsze się wydłuża i ja nie mam na to wpływu. Widzi tylko to, co chce zobaczyć. Nie umie spojrzeć szerzej na całą sytuację”.

Andrzej ją punktował. „Nawet w sobotę rozmawiamy o jej pracy. Jest w domu, ale ciągle załatwia sprawy przez telefon. Wieczorem nie mamy ani chwili dla siebie, bo ona przychodzi do domu, kursuje między kuchnią, dziećmi a pralką. Poza tym ja przecież muszę pracować, bo Michał wybiera się na studia. Muszą być na to pieniądze. Już się pogodziłem, że własnego domu nie będzie, będą studia Michała. Musiałem przyjąć tę ofertę pracy na etacie, ale nie mogę zaniedbać swojego biznesu. Będę miał teraz znacznie mniej czasu dla rodziny. Będziemy się w domu mijać. Nie rozumiem, że ona tego nie widzi. Jak można zarządzać innymi ludźmi, jak we własnym życiu ma się nieporządek.

Opisany przykład nie jest odosobnionym przypadkiem rodziny, w której narasta konflikt między rolą społeczną członka rodziny, dbającego o zaspokajanie potrzeb swoich najbliższych, a rolą pracownika silnie zaangażowanego w realizację celów zawodowych. Tylko pozornie ten temat nie jest związany z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw. Możliwość prowadzenia zrównoważonego życia jest wysoko oceniana (Robbins 2003). Pracownicy są coraz mniej skłonni uważać, że wymagania związane z pracą powinny być ważniejsze niż potrzeby osobiste i rodzinne (Kochan 2004). Ponadto menedżerowie płci męskiej uznają, że harmonia między pracą i życiem rodzinnym ma dla nich większe znaczenie niż w pokoleniu ich ojców. Wśród zatrudnionych narasta przekonanie, że praca zagraża ich życiu rodzinnemu (HayGroup 2001: 21–23). Młodzi menedżerowie wskazują trudności i wysiłek w godzeniu życia zawodowego z prywatnym (IFOP-A. T. Kearney Survey 2001) jako czynniki hamujące rozwój firmy. Pracownicy przeżywają stres z powodu trudności w łączeniu pracy z życiem rodzinnym i z tego powodu rozważają nawet odejście z pracy (Borkowska 2003). Wreszcie jakość życia rodzinnego, zwłaszcza dla kobiet mających dzieci, jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję, czy pozostać u danego pracodawcy, czy od niego odejść (Clutterbuck 2004).

Stąd pracodawcy, chcąc pozyskać i utrzymać cennych pracowników, powinni oferować im nie tylko wysokie pensje, lecz także różnorodne rozwiązania, pozwalające łączyć życie zawodowe z osobistym. Działania te nie są przejawem filantropii pracodawców, lecz długookresowego i zdrowego myślenia ekonomicznego. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowego

dorobku badawczego i praktyki biznesowej potwierdzających tezę, że integracja zajęć zawodowych z życiem rodzinnym ma ogromne znaczenie dla życia osób, funkcjonowania przedsiębiorstw i dla przyszłości społeczeństwa.

## | Praca – rodzina: relacje, nierównowaga, przejawy – rozważania teoretyczne

Niewątpliwie największą socjodemograficzną zmianą przełomu XX i XXI wieku w obszarze rynku pracy ery postprzemysłowej jest masowy udział kobiet w świecie zawodowym. Pojawienie się konfliktu na polu praca–rodzina jest jedną z konsekwencji tego zjawiska. Jak pokazują przytaczane wcześniej badania, dotyka on nie tylko kobiet pracujących, które nadal odgrywają główną rolę w tworzeniu ogniska domowego (dotyczy to nawet krajów, gdzie równość płci jest znacząco wspierana), lecz także mężczyzn, których zaangażowanie w życie rodzinne wzrasta. Tę podwójną rolę małżonków komplikują zmiany, jakie zaszły w charakterze zatrudnienia: organizacji czasu pracy, rosnących wymagań zawodowych, umów kontraktowych (nietrwałość) itp. Dziś już nie można mówić, że godzenie życia zawodowego i rodzinnego jest prywatną sprawą pracownika, co potwierdzają wyniki badań prowadzonych w 21 krajach europejskich (Riedmann, Bieleński, Szczurowska, Wagner 2006: 49–51). Społeczeństwo dostrzega skutki konfliktu między pracą a rodziną w postaci niskiej stopy urodzeń z powodu wysokiej orientacji kobiet na pracę poza domem, braku adekwatnego uporządkowania obszaru praca–rodzina oraz wzrostu niestabilnych form zatrudnienia dla młodego pokolenia. Konsekwencje tych zjawisk dla dzieci są trudne do oszacowania, choć jasne jest, że pozostawienie edukacji dzieci opiekunom i telewizji będzie mieć niekorzystny efekt, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym. Z kolei na poziomie przedsiębiorstw, które muszą zmagać się z hiperkonkurencją (D’Aveni 1994) i globalnymi graczami, obserwuje się trudności w rekrutacji kluczowych pracowników, wysoką fluktuację, brak mobilności, rosnącą absencję i problemy w rozwijaniu zagranicznych i wielonarodowych karier zawodowych. Pracownicy doświadczają stresu i depresji w miejscu pracy (brak stabilności czasu pracy, przekraczanie godzin pracy, rosnące wymagania pracodawców) oraz napotykać trudności w powrocie do niej po urodzeniu dziecka.

Niewątpliwie przywołane zjawiska społeczne wymagają nowej organizacji pracy, dostosowanej do roli, jaką kobieta i mężczyzna mają do odegrania w rodzinie. Wymagać to będzie zaangażowania ze strony nie tylko przedsiębiorców, lecz także rządu (polityka i legislacja). Najpierw jednak trzeba odpowiedzieć na pytanie: „Jaki charakter mają relacje między rodziną i pracą oraz pracą i rodziną?”.

Człowiek z natury jest istotą społeczną, a podstawową instytucją społeczną stanowi rodzina. Dla rozwoju człowieka, jego równowagi egzystencjalnej, temat rodziny zawsze będzie miał znaczenie pierwszorzędne. Ze względu na fakt, że człowiek jest jedną całością różnych wymiarów egzystencjalnych, braki lub błędy w sferze tak intymnej jak rodzina dają o sobie znać w innych sferach. Dlatego dostrzega się następującą zależność: trudności w życiu osobistym i/lub rodzinnym mają znaczny negatywny wpływ na skuteczność, wydajność w pracy. Podmiotem

w życiu prywatnym i zawodowym jest ten sam człowiek. Zawsze działanie (w tym przypadku praca) jest konsekwencją tego, kim ktoś jest, a to właśnie relacje międzyludzkie (szczególnie rodzinne, bo one są człowiekowi najbliższe) decydują o tożsamości (jestem... żoną, matką, siostrą, synem, córką itp.). Można zatem powiedzieć, że jakość działania zależy od jakości bytu (człowieka) w wymiarze więzi międzyludzkich (de Torre 1980). Jeśli nie są to zatem relacje zdrowe, uporządkowane, stabilne, dające poczucie bezpieczeństwa, to ich brak odbija się na jakości pracy i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Stąd rozwój osoby, a dalej społeczeństwa, wymaga poparcia dla praw i obowiązków rodzinnych, ponieważ „rodzina stanowi jeden z najważniejszych układów odniesienia, wedle których musi być kształtowany społeczno-etyczny porządek pracy ludzkiej. (...) Rodzina jest równocześnie wspólnotą, która może istnieć dzięki pracy i jest zarazem pierwszą wewnętrzną szkołą pracy dla każdego człowieka” (Jan Paweł II 1992). Stwierdzenie, że rodzina jest głównym układem odniesienia dla pracy oznacza, że praca i uzyskiwane z niej dochody są w pewnym sensie warunkiem zakładania rodziny, która domaga się środków utrzymania. Dzięki pracy człowiek udoskonala nie tylko świat, ale również siebie samego. Z drugiej strony rodzina jest wewnętrzną szkołą pracy. To w niej człowiek nawiązuje pierwsze relacje międzyludzkie, współpracuje w wykonywaniu obowiązków, uczy się posłuszeństwa, podporządkowania (hierarchii), współpracy, przyjaźni, hojności, zaangażowania itd., co przygotowuje go do życia zawodowego. Nabywa zatem kompetencji, które później umożliwią mu funkcjonowanie w świecie pracy. Brak tych kompetencji, nazywanych często „miękkimi”, może okazać się decydujący w rozwoju zawodowym, stąd obserwujemy dziś rozkwit oferty szkoleniowej w tym zakresie. To z rodziny osoba przechodzi do świata pracy. Zatem ilość i jakość czasu spędzonego przez pracownika w rodzinie są ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. To w rodzinie człowiek najpierw nabywa, a potem doskonali umiejętności potrzebne w pracy zawodowej. To w rodzinie bezradne dziecko przemienia się w pełni dojrzałą społecznie istotę. Przedsiębiorstwa i społeczeństwo potrzebują tych cech, które tylko rodzina wpaja i wypracowuje najefektywniej (Chinchilla, Torres 2006: 2–20). Dbałość firmy o to, by dla pracownika na pierwszym miejscu pozostała rodzina, to tak naprawdę dbałość o dobrze pojęty psychiczno-fizyczny dobrobyt pracownika, który ma znaczenie dla jego pełniejszej dyspozycyjności i skuteczności zawodowej.

## | **Praca – rodzina: firmy rodzinie odpowiedzialne – przegląd wyników badań**

Intensywne i masowe wejście kobiet do męskiego świata przedsiębiorstw nie wiąże się jeszcze z gotowością do zasadniczych zmian w organizacji pracy. Projektowana jest ona nadal zgodnie z tradycyjnym pojmowaniem ról społecznych kobiet i mężczyzn, z godzinami pracy niedostosowanymi do innych potrzeb, takich jak wychowanie dzieci. Firmy nierzadko zdają się ignorować prywatne życie swoich pracowników, a rodzice podejmują niemały wysiłek, by wszystko pogodzić – pracę, życie rodzinne i osobiste.

Jeszcze 50 lat temu firmy nie zwracały uwagi na potrzebę ochrony naturalnych zasobów Ziemi. Obecnie wszelkie praktyki zanieczyszczające środowisko naturalne są karane, a poli-



tyka ochrony zasobów naturalnych należy do standardów. Natomiast funkcjonuje wiele firm, które dokonują destrukcji „ekologii ludzkiej”. Zanieczyszczają społeczeństwo szkodliwymi praktykami dehumanizacji człowieka, uniemożliwiając mu spełnianie się w roli małżonka czy rodzica.

W swoich badaniach profesor Nuria Chinchilla analizuje praktyki umożliwiające godzenie pracy z życiem rodzinnym (Poelmans, Chinchilla 2001: 4–43). Firmom, które skutecznie wdrażają rozwiązania i dobre praktyki, przyznawane są certyfikaty FRE (Family Responsible Employer), świadczące o ich wysokich standardach w zakresie „ekologii ludzkiej”. Dotychczasowe badania prowadzone na 5 kontynentach w sieci 19 ośrodków naukowych (3800 firm) umożliwiły opracowanie i zweryfikowanie trzech modeli relacji między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Model mechanistyczny, gdzie polityka równowagi pracy-rodziny jest stosowana jako strategia marketingowa; model psychologiczno-socjologiczny, gdzie firmy używają tej polityki, by przyciągnąć i zatrzymać utalentowane osoby, i wreszcie model antropologiczno-humanistyczny, gdzie firmy rozwijają zaangażowanie pracowników przez krzewienie kultury firmy rodzinie odpowiedzialnej, będącej konsekwencją traktowania pracownika jako kompletnej (integralnej) osoby ludzkiej (Chinchilla, Las Heras, Masuda 2010: 7–20).

Szerokie badania międzynarodowe (20 krajów, 600 firm) dotyczące równowagi między pracą a życiem rodzinnym były prowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne i zaprezentowane w raporcie *The Corporate Gender Gap Report 2010* (Zahidi, Ibarra 2010). Autorzy stwierdzają, że najważniejszą determinantą konkurencyjności narodów jest ludzki talent, a ten z kolei, w przypadku kobiet, nie jest jeszcze dostatecznie wykorzystany. Dodają także, że potencjał konkurencyjności tkwi w równości płci pod względem tych samych praw, odpowiedzialności i szans dla kobiet w porównaniu do mężczyzn. Stąd też niezbędne są zmiany w kulturze i organizacji pracy, by kobiety wraz ze swoją specyficzną rolą „jądra” rodziny mogły aktywnie uczestniczyć w życiu zawodowym, utrzymując niezbędną równowagę między pracą a rodziną.

Polskie badania w tym zakresie są nieliczne i skoncentrowane głównie na aktywizacji zawodowej kobiet, równości szans zawodowych pod względem płci itp. Aspekt równowagi życia zawodowego i rodzinnego zarówno w odniesieniu do kobiet, jak i mężczyzn, oraz problematyka odpowiedzialnego rodzicielstwa w tych badaniach traktowane są jako „dodatek”. Uzyskane wnioski cząstkowe pokrywają się z tezą ogólną o istniejącej potrzebie zwiększenia roli kobiet w życiu zawodowym bez obniżania jakości ich życia rodzinnego i osobistego (Sadowska-Snarska, Li 2008), nie wskazują jednak na problemy z tym związane oraz na sposoby ich rozwiązania.

## Praca a rodzina czy praca i rodzina? – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja*

W panelu *Jaka jest relacja między życiem zawodowym a prywatnym człowieka?* uczestnicy reprezentowali różne środowiska zawodowe: 5 właścicieli firm (głównie sektor usług), 5 pracowników naukowych reprezentujących takie dziedziny jak: ekonomia, zarządzanie oraz socjologia, 1 psycholog, 1 dziennikarka, 2 artystów, 3 kobiety pracujące w domu oraz student. Tak jak uczestnicy różnili się profesją zawodową, tak łączyły ich w dyskusji ich role rodzinne: mężów, żon, synów, córek, dziadków. Trudno było odpersonalizować ten temat, bo, jak się okazuje, temat jest aktualny, i w sposób naturalny dyskusja z twierdzeń ogólnych schodziła na poziom indywidualnych i rodzinnych doświadczeń. Uczestnicy stwierdzili, że:

- W domu nabywamy konieczną kulturę bycia, umiejętność nawiązywania relacji z innymi, szacunek wobec pracy innych. Tylko rodzina i dom zapewniają integralny rozwój osoby.
- Mamy pewną sferę, nazywaną życiem sensytywnym, którą dzielimy ze zwierzętami (np. konieczność odżywiania się). W domu uczymy się niezbędnej kultury, która nie pomijając tej sfery – owszem, biorąc ją pod uwagę – pozwala prawidłowo rozwinąć osobowość, charakter.
- To z domu człowiek wynosi nawyki dobrego wychowania, uczciwości, sumiennego wypełniania obowiązków, otwartości na nowe informacje, zdolności do poświęcenia, wrażliwości na potrzeby innych, na ład i porządek, czyli cechy cenione przez pracodawców u ich pracowników.
- Rodzina ma niezastąpioną rolę w przygotowaniu zawodowym człowieka i trudno sobie wyobrazić, by jej zaniedbywanie – lub choćby stawianie na drugim miejscu – nie odbiło się negatywnie na pracowniku jako osobie, tak jak trudno sobie wyobrazić, by nie odbił się negatywnie niehigieniczny tryb życia.
- We współczesnej rodzinie zmieniły się tradycyjne role męża i żony; kobiety przyjmują na siebie coraz więcej obowiązków w związku z wyjściem z pracą poza dom, z kolei mężczyźni zaczęli bardziej angażować się w życie rodzinne i brać na siebie więcej obowiązków związanych z wychowaniem dzieci.
- Rodzina jest kontinuum, rozwija się i ma swój cykl życia; z kolei praca to kontrakt, punkt w czasie o skończonym okresie trwania.
- Kobieta jest jądrem rodziny, bo potrzebę dominacji zastępuje potrzebą łączenia różnych aktywności w jedną spójną całość, tj. rodzinę. Potrzebne jest społeczne dowartościowanie zadań macierzyńskich.

- ▶ Rozwijanie życia rodzinnego nie jest tylko kwestią ilości, ale raczej jakości „zużywanego” nań czasu.
- ▶ Tak jak u mężczyzn, tak u kobiet praca zawodowa wywołuje ogromne napięcia, szczególnie kiedy uniemożliwia odgrywanie roli matki i ojca. Jest to w mniejszym stopniu odczuwalne w rodzinie, która jeszcze nie ma dzieci. Młodzi ludzie przyzwyczajają się do utożsamiania swojego życia osobistego z pracą zawodową. Przyzwalają, aby pracodawca przekraczał 40 godzinny tydzień pracy w zamian za wyzwania zawodowe i obietnice awansu. Małżonkowie spotykają się wieczorami, dzieląc się rozmową o tym, co było „w pracy”. Trudno jest w takich warunkach budować kulturę rodzinną, w której praca zajmuje właściwe jej miejsce, a nie pierwsze. Trudno jest także myśleć o rozwoju rodziny – o dzieciach.
- ▶ Zdrowie ekonomiczne firmy jest konieczne dla jej ciągłości, aby mogła wypełniać swoją odpowiedzialność społeczną i pomóc rodzinie. Ma swoje zasady funkcjonowania, o których nie można zapominać. Stąd zobowiązania rodzinne nie mogą być alibi do niewypełniania obowiązków zawodowych, od których uzależniona jest skuteczność firmy, np. biorąc pod uwagę cykl rozwoju rodziny w niektórych przypadkach należy czasowo lub definitywnie zrezygnować z awansu lub ze stanowiska, jeśli wiąże się to ze zbyt dużą dyspozycyjnością, której w danym momencie pracownik nie może zagwarantować, nie szkodząc swojej rodzinie.
- ▶ Firmy, świadome, jakim dobrem społecznym jest macierzyństwo i rodzina, powinny szukać rozwiązań, które umożliwiłyby pogodzenie obu sfer życia, np. elastyczny czas pracy; e-praca itp. Dla podtrzymania czy też pozytywnego stwarzania warunków zapewniających równowagę między rodziną a pracą kobiety najczęściej wymieniają elastyczny czas pracy. W wielu firmach już się to praktykuje (szczególnie informatycznych, telekomunikacyjnych) i to rozwiązanie przynosi dobre efekty. W praktyce oznacza to zadaniowy styl pracy, czyli wykonywanie zadań na określony termin. Chodzi o to, by mądrze i efektywniej pracować. Kolejne rozwiązanie to możliwość pracy w domu. Zdecydowaną większość zadań można wykonywać w domu. Oszczędza się wtedy czas i koszty podróży, niepotrzebne jest także tworzenie stanowiska pracy (koszty) w siedzibie firmy. Rozwiązanie to wymaga jednak dużej samodyscypliny. „Bycie w domu” nie oznacza, że pracownik będzie miał cały ten czas dla rodziny – musi pracować. Innym udogodnieniem jest tworzenie przedszkoli, przychodni przy miejscach pracy. Oszczędza się wówczas czas pracowników, którzy mają go wtedy więcej dla rodziny.
- ▶ W relacji rodzina–praca obserwujemy ekspansję tej drugiej, szczególnie w wymiarze czasowym. Coraz częściej pojawia się także styl traktowania firmy jako rodziny (w zakresie emocji i relacji osobistych), co jasno wytycza zdrową gra-

nicę między pracą i rodziną. Dla firmy właściwe są relacje zawodowe (bardziej formalne), dla rodziny relacje osobiste (bardziej intymne). Nie należy ich mylić, bo pracodawca, rozwijając relacje „rodzinne” w firmie, może zakłócić funkcjonowanie życia rodzinnego pracownika oraz zabierać pracownikowi czas pozazawodowy na wyjazdy integracyjne, przyjęcia itd., co w późniejszym czasie wpłynie na efektywność zawodową.

- D Warunki pracy poza domem powinny pozwalać, aby kobiety i mężczyźni mogli wypełniać swoje obowiązki zawodowe w sposób zgodny ze szczególną rolą w rodzinie, jaką jest wychowanie dzieci. To z kolei inwestycja w rozwój całego społeczeństwa.

## Zakończenie

Rodziny pracowników stają się istotnymi interesariuszami przedsiębiorstw. Zachowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym stanowi warunek ochrony i rozwoju pracownika jako osoby – podmiotu w firmie. Pracownik nadmiernie obciążony, znajdujący się w ciągłym stresie, pod presją, nie jest efektywny na miarę oczekiwań pracodawcy. Równowaga wewnętrzna pracownika firmy, na którą składa się przecież szeroko pojęte życie wewnętrzne z rodzinnym na czele, ma ogromny wpływ na jego pracę. To ten sam człowiek, który zarządza sobą, zarządza zespołem, zarządza firmą... Jeśli jest zdenerwowany, to daje się to odczuć we wszystkich tych sferach. Harmonia wewnętrzna osoby stwarza wokół poczucie bezpieczeństwa, daje motywację. Wygrywa się więc na efektywności.

Wyniki badań i efekty dyskusji potwierdzają, że równowaga między pracą a rodziną jest troską podzielaną przez pracodawców i pracowników na całym świecie, a nie tylko w wybranych korporacjach czy krajach. Dowodzą także, że firmy muszą wziąć odpowiedzialność za pracę i rodzinę, a podstawą ich efektywnego działania jest integracja celów firmy i pracowników. Dlatego też w interesie pracodawcy leży taka organizacja pracy i zarządzanie, które ową integrację ułatwią.

### B I B L I O G R A F I A

**Clutterbuck D.** (2004) *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.

**Chinchilla N., Torres E.** (2006) *Why Become a Family-Responsible Employer?*, International Center for Work and Family, Occasional Paper OP No. 06/3, IESE ICWF March 2006, s. 2–20.

**Chinchilla N., Las Heras M., Masuda A.D.** (2010) *Balancing Work and Family. A practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*. HRD Press 2010, s. 1–20.

**D'Aveni R.A., Gunther R.** (1994) *Hipercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press.

**de Torre J.M.** (1980) *Christian Philosophy*. Manila: Sinag-Tala Publishers.

Engage Employees and Boost Performance (2001) HayGroup Working Paper 2001, s. 21–23.

**Sadowska-Snarska C., Li T.** (red.) (2008) *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.

IFREI Global Network: Ameryka Północna i Środkowa – Salwador, Gwatemala, Meksyk, Panama, Ameryka Południowa – Argentyna, Brazylia, Kolumbia, Chile, Ekwador, Peru, Urugwaj, Azja – Filipiny, Afryka – Nigeria, Kenia, Europa – Hiszpania, Portugalia, Włochy, Belgia, Czechy ([www.iese.edu/icwf](http://www.iese.edu/icwf)).

**Jan Paweł II** (1992) *Laborem exercens*, Encyklika, nr 10. Wrocław.

**Poelmans S., Chincilla N.** (2001) *The Adoption of Family-Friendly HRM Policies. Competing for Scarce Resources in the Labour Market*, Research Paper No 438, IESE June 2001, s. 4–43.

**Borkowska S.** (red.) (2003) *Programy praca-życie a efektywność firm*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

**Riedmann A., Bieleński H., Szczurowska T., Wagner A.** (2006) *Working Time and Work-Life Balance In European Companies: Establishment Survey on Working Time 2004–2005*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, s. 49–51.

**Robbins S.** (2003) *Organizational Behaviour*. Pearson Custom Publishing.

*What will it Take to Be an Outstanding Executive in the Coming Years?* (2001) Future Leaders Forum, IFOP-A. T. Kearney Survey.

Women's Bar Association of Massachusetts, More Than Part-time. A raport of the Employment Issues Committee of the Women's Bar Association of Massachusetts, Boston, MA (2000)  
W: Kochan T.A., Restoring Trust in the Human Resource Management Profession, Working Paper (#WC00013), MIT Institute for Work & Employment Research, The MIT Workplace Center, wrzesień 2004.

**Zahidi S., Ibarra H.** (2010) *The Corporate Gender Gap Report*, World Economic Forum. Genewa 2010, s. 3–10.

# Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania

Prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski | Katolicki Uniwersytet Lubelski | w.grudzewski@orgmasz.pl  
Prof. dr hab. Irena K. Hejduk | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie | ihejdu@sgh.waw.pl

## Abstrakt

Artykuł prezentuje zmiany paradygmatów zarządzania i koncentruje się na szczególnym, zdaniem autorów, megaparadygmacie współczesności – *sustainability*. *Sustainability* wiąże się z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji. Opierając się na zasadach holistycznego, stale rozwijającego się spojrzenia na rzeczywistość, refleksji, współpracy, otwartości na zmiany, uczenia się oraz zaufania, zmierza do oferowania nabywcom ponadprzeciętnej wartości.

JEL: M10

## Wprowadzenie

Kluczowe kategorie przyszłości w zarządzaniu to różnorodność i elastyczność, adaptatywność, zdolność do reagowania na otoczenie i ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta, tak aby nasze produkty i usługi satysfakcjonowały jego potrzeby. Szybko zmieniające się technologiczno-społeczno-ekonomiczne otoczenie stwarza nowe wyzwania dla kreowania systemów zarządzania. Ciągłe wzrastająca złożoność technologiczna oraz potrzeba dyfuzji informacji i wiedzy wymagają wdrożenia nowych rozwiązań w zakresie technologii umożliwiającej jej użytkowanie. W obrębie istniejących organizacji okazują się one poza zasięgiem możliwości starego, sztywnego, hierarchicznego systemu podejmowania decyzji (Jamali 2005: 104–105). Złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania i zarządzania implikuje potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy potrzebnej pracownikowi i zaangażowania multidyscyplinarnego (Briges 1996; Boyett, Boyett 2000). Przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy odczuwają potrzebę intensywnego wykorzystania efektów szybkiego rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania oraz całego zakresu szczególnych umiejętności i dynamicznie

rozwijających się kompetencji. Pracownicy wiedzy słusznie traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie uwzględnia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności. Współcześni pracownicy chcieliby, aby kierownictwo w coraz większym stopniu zwracało uwagę na ich zasługi, sukcesy, wartości, sens działania i samorealizację (Stallings 2000: 3–14). Jednocześnie trzeba stwierdzić, że również klienci są coraz lepiej wykształceni, bardziej wysublimowani, bardziej dociekliwi i krytyczni, a więc w sumie bardziej wymagający, jeśli chodzi o wydatkowanie pieniędzy na zakup produktów i usług (Chapman 2001: 55–68). Tak więc nowe produkty powinny charakteryzować się wysoką jakością typu i wykonania, być wytwarzane przy niskich kosztach własnych przy równoczesnym krótkim cyklu ich życia na nieustannie zmieniającym się rynku globalnym.

## Zmiany paradygmatów zarządzania

Zarówno w zarządzaniu, jak i w innych naukach, które charakteryzuje ewolucja, następują momenty przewartościowania dotychczasowych poglądów. Odczuwamy dziś wyraźnie kryzys w naukach o zarządzaniu, mając nadzieję, że możemy sformułować nowe poglądy na temat złożonej rzeczywistości dotyczącej współczesnego przedsiębiorstwa. Takie stanowisko jest nieobce nie tylko nam, lecz także światowym autorytetom zarządzania. Wystarczy przywołać tu guru zarządzania Druckera, czy Hamela, który stwierdza, że zarządzanie jest przestarzałe, że dotarliśmy do **końca zarządzania** (Hamel 2008: 9). Również polscy autorzy podkreślają, że współczesny świat biznesu cierpi na brak wizji i porywających teorii (Jemielniak 2008). Ten nurt znajduje wyraz w publikacjach poświęconych nowym kierunkom i instrumentom w zarządzaniu (Grudzewski, Hejduk 2008; Kostera 2008; Rokita, Czakon, Samborski 2009; Trzcieliński 2005), które stanowią odpowiedź na dezaktualizację dotychczasowych teorii. Pojawia się w nich przekonanie o potrzebie budowy nowych koncepcji w zarządzaniu w warunkach nowej gospodarki. Konsekwencje współczesnego zarządzania trudno dzisiaj przewidzieć. W czasach Wielkiego Kryzysu wrogość wobec przedsiębiorców doprowadziła do braku akceptacji dla słowa „zarządzanie” do tego stopnia, że dla zarządzania w sektorze publicznym przyjęto nazwę „administracji publicznej” (Drucker 2000: 67). Dopiero w okresie powojennym termin „zarządzanie” wrócił do łask. Dziś ponownie obserwujemy pewne niepokoje związane z zarządzaniem i naukami o przedsiębiorstwie. Krawiec wyraża diagnozę obecnej rzeczywistości w słowach:

„Obecna korporacyjna koncepcja współczesnego przedsiębiorstwa znajduje się w głębokim kryzysie i wymaga zasadniczej zmiany czy reinwencji, aby można było uwolnić nowe źródła zasobności i rozpocząć proces transformacji kapitalizmu menedżerskiego” (Krawiec 2008: 71).

Można zaryzykować stwierdzenie o pojawieniu się dysonansu między obecną teorią zarządzania i naturą rzeczy. To skłania nas do podjęcia niezmiernie trudnego wysiłku sformułowania nowych paradygmatów, które, nie będąc wszak dogmatami, mogą zostać zakwestionowane w szybko zmieniającej się rzeczywistości. Dalecy jesteśmy od fundamentalistycznego podejścia, które dąży do formułowania aksjomatów, „cudownych zasad” w zarządzaniu. Niemniej jednak,



podobnie jak Drucker, jesteśmy przekonani, „że konieczne jest przeanalizowanie i stworzenie nowych, fundamentalnych zasad, dzięki którym rozwój teorii oraz praktyki zarządzania będzie kontynuowany (Drucker 2000). Autor wskazuje, że poniższe tezy nie mają już racji bytu (Drucker 2000: 5):

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

Wraz z zakwestionowaniem starych reguł rozpoczyna się **etap poszukiwania nowych paradygmatów**.

W zarządzaniu jest dużo więcej paradygmatów niż w naukach przyrodniczych, gdyż systemy społeczne i technologiczne ulegają szybszym zmianom niż świat przyrody. Czasami spotykamy się wręcz z konkurencyjnymi paradygmatami. Różne paradygmaty odzwierciedlają różne interpretacje i aspekty współczesnego zarządzania, które coraz szybciej się zmieniają. Zarządzanie należy do dyscyplin wieloparadygmatycznych. Szczególne znaczenie mają one dla menedżerów, gdyż zawierają się w nich zestawy praktyk czy też wytycznych, które określają zachowania oraz wskazują, w jakim kierunku należy zmierzać. Paradygmaty te dotyczą **systemów zarządzania** rozumianych jako:

„Zintegrowany zespół procesów oraz narzędzi, których przedsiębiorstwo używa dla rozwoju swojej strategii, jej przełożenia na działania operacyjne, oraz dla monitorowania i usprawniania ich efektywności” (Kaplan, Norton 2008: 64).

W zarządzaniu sukces odnoszą ci, którzy uczą się szybko nowych zasad i osiągają w nich mistrzostwo, jak również ci, którzy wykorzystują proces informatyzacji dla funkcjonowania swoich firm w gospodarce **informacjonalizmu**, albo inaczej **paradygmat informacyjno-technologiczny**, czyli globalnego, usieciowanego informacyjnego kapitalizmu (Castells 2007), kapitalizmu informacji (Drucker 1999).

Paradygmaty współczesnego zarządzania znakomicie przewidział już w 1982 roku Robert Naisbitt w *Megatrends*. Trendy, które przewidywał już wtedy, to: decentralizacja, sieciowość, wysokie technologie, społeczeństwo informacyjne. W tamtym czasie były one zaskakujące, dziś są już powszechnie znane i odczuwane na każdym kroku. Już w 1997 roku w *Asian Megatrends* (tabela 1) zapowiedział też wzrost znaczenia Azji, w tym Chin, w budowaniu sieci biznesowych. Kobiety będą odgrywać główną rolę w azjatyckich firmach, a sama Azja stanie się centrum świata. Naisbitt uznał, że chińska sieć stanowi model organizacyjny XXI wieku. Jej siła wynika z następujących cech (Bjerke 2004: 179–180):

- wiąże ona wiele firm zarządzanych autokratycznie przez właścicieli w sposób ścisły i kontrolowany oraz niezawodny, co oznacza szybkie podejmowanie decyzji oraz dużą wrażliwość na zmiany otoczenia,

- ▶ każdy może znajdować się w centrum i być własnym szefem, do czego dążą Chińczycy. Wzorem takiego układu jest internet: jest wysoce zdecentralizowany i nikt nim nie kieruje (z wyjątkiem rynku),
- ▶ członkowie sieci ostro rywalizują ze sobą i nie dopuszczają nikogo z zewnątrz, ale w razie potrzeby są w stanie współpracować,
- ▶ sieć umożliwi Chińczykom włączenie się do rozmaitych przedsięwzięć z udziałem różnych miejscowych partnerów.

Mimo że w sieci chińskiej tkwi potencjał, trudno jednak przyznać mu główną pozycję jako formy współdziałania ze względu na jej zawężony charakter.

Tabela 1 | Megatrendy azjatyckie

Od	Do
Gospodarek narodowych	Sieci
Głównej roli eksportu	Głównej roli konsumenta
Wpływu Zachodu	Wpływ azjatycki
Kontroli rządu	Dominacji rynku
Wiosek	Supermiast
Intensyfikacji pracy	Wysokich technologii
Dominacji mężczyzn	Dominacji kobiet
Zachodu	Wschodu

Źródło: Naisbitt (1997).

Morrison postuluje, że przyszłość będzie się kształtować pod wpływem paradoksów, sprzecznych celów, technologii oraz absorpcji nowych zasad biznesowych i metod zarządzania (Morrison 1996).

W ostatniej dekadzie obserwowaliśmy dynamiczny rozwój nowych form organizacyjnych, związany z różnymi fazami rozwoju społecznego. Nastąpiło przesunięcie nacisku z kapitału finansowego i rzeczowego na kapitał wiedzy i społeczny, jako generatorów ponadprzeciętnych przychodów przedsiębiorstwa. Podstawową funkcją zarządzania stało się czynienie wiedzy produktywną (Drucker 1992: 152). Towarzyszą temu zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dominującym pracownikiem pod kątem wytwarzanej wartości jest **pracownik wiedzy** albo inaczej – pracownik sektora informacyjnego. Kategoria ta jest różnie definiowana w literaturze. Porat wiązał ją z czynnościami wykonywanymi na symbolach (producent wiedzy, dystrybutor wiedzy, specjalista od koordynacji i badań rynku, przetwarzający informacje, technik i operator sprzętu informacyjnego). Inni autorzy (Eliasson, Folster, Lindberg, Pousette, Taymaz 1990) wyróżniają cztery typy zawodów informacyjnych związanych z takimi obszarami jak:

- ▶ produkcja informacji (np. nauka i technika, badania rynku, gromadzenie informacji),
- ▶ przetwarzanie informacji (np. operacje biurowe),
- ▶ dystrybucja informacji (np. edukacja),
- ▶ obsługa infrastruktury informacyjnej.

Motywowanie pracowników wiedzy jest szczególnie trudne, gdyż wyników ich pracy nie można bezpośrednio nadzorować. Pozostaje najczęściej kontrola społeczna i zaufanie (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2008a) oraz system ideologii, a także tożsamość poszczególnych aktorów, określające normy, z którymi pracownicy utożsamiają się całkowicie (Jemielniak 2008: 149).

Tabela 2 | Rozwój typów organizacji

Fazy rozwoju społecznego	Późne społeczeństwo przemysłowe	Wczesne społeczeństwo informacyjne	Późne społeczeństwo informacyjne
Nowy typ organizacyjny	Hierarchia	Wielowymiarowe formy organizacyjne (organizacje macierzowe...)	Sieci/Heterarchia
Podstawowa jednostka organizacji ekonomicznej	Podmiot jednostkowy	Podmiot zbiorowy	Sieć
Nowe formy kapitału	Kapitał ekonomiczny	Kapitał wiedzy	Kapitał społeczny (w tym zaufanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wiesender, Cerny (2008).

Aby pracownik wiedzy mógł być efektywny, musi dysponować nowymi kompetencjami, które są ukierunkowane na kreatywność i zdolność konstruowania nowych produktów, usług, pomysłów. Wymienia się ich około 30, z czego najważniejsze to: orientacja na działanie, komunikacja, kreatywność, krytyczne myślenie, orientacja na klientów, umiejętności interpersonalne, przywództwo, praca zespołowa, ekspertyza techniczna. Charakterystyka pracowników wiedzy oraz przedmiot ich pracy sprawiają, że konwencjonalne systemy zarządzania nie spełniają swojego zadania. O ile dziś dzięki Taylorowi, ojcu naukowego zarządzania, wiemy wiele o podnoszeniu produktywności pracy pracowników fizycznych, o tyle podnoszenie wydajności pracowników umysłowych stanowi nowe wyzwanie. Kluczowe pytania związane z pracownikiem wiedzy w ciągu kilkudziesięciu lat spowodują istotne zmiany w strukturze i naturze systemu ekonomicznego (Drucker 2000: 167). Jest w tym obszarze miejsce na obiecujące nowe koncepcje zarządzania, które będą odzwierciedlać nie tylko naturę pracy, lecz także cechy pokolenia.

Przewiduje się, że będą rozwijać się społeczne normy oparte na zasadach, standardach, osobistej odpowiedzialności. Różne obszary życia będą bardziej ustrukturyzowane oraz zorientowane na społeczeństwo obywatelskie (Howe, Strauss 2007: 50). Ich stosunki z pracodawcą częściej będą miały horyzont długofalowy. O ile młodzi z pokolenia X opuszczają pracodawcę, kiedy pojawi się problem w miejscu pracy, o tyle Pokolenie Milenium („Tysiąclecie”), traktowanie niesprawiedli-

wie, będzie demonstrować swój talent organizacyjny – doprowadzając nawet do „odnowienia” związków zawodowych.

Tabela 3 | Kluczowe kompetencje pracownika wiedzy

Kluczowa kompetencja	Atrybuty
<b>Orientacja na działanie</b>	Ustala cele, osiąga je, przewyższa przeszkody, ustanawia standardy, przyjmuje odpowiedzialność, tworzy środowisko zorientowane na efekty, jest aktywny.
<b>Komunikacja</b>	Komunikuje się dobrze – zarówno werbalnie, jak i na piśmie. Efektywnie przekazuje informacje, dzieli się pomysłami z innymi. Uważnie słucha oraz rozumie różne punkty widzenia. Prezentuje pomysły uważnie i precyzyjnie. Identyfikuje istotne treści w prezentowanych informacjach.
<b>Kreatywność/innowacje</b>	Tworzy nowe idee oraz rozwija i ulepsza już istniejące systemy. Podejmuje ryzyko poszukiwań nowych rozwiązań. Zachęca do podobnych zachowań.
<b>Krytyczne myślenie</b>	Posiada zdolność definiowania niejasnych kwestii oraz koncentracji na pojawiających się problemach. Wykonuje zadania prawidłowo dzięki solidnemu działaniu.
<b>Orientacja na klientów</b>	Słucha klientów, buduje ich lojalność, powoduje wzrost ich satysfakcji, zapewnia zaangażowanie, dostrzega oczekiwania klientów oraz odpowiada na nie.
<b>Umiejętności interpersonalne</b>	Efektywnie nawiązuje rozmowę z innymi, wykazuje zaufanie w relacjach z innymi.
<b>Przywództwo</b>	Motywuje, upoważnia, inspiruje, współpracuje, zachęca innych. Rozwija kulturę, w której pracownicy mają poczucie przynależności. Buduje konsensus oraz rozstrzyga konflikty. Skupia pracę zespołu na realizacji celu(ów).
<b>Praca zespołowa</b>	Wie, kiedy i jak tworzyć, rozwijać oraz nagradzać zespoły dla optymalizacji wyników. Działa w celu budowania zaufania, inspiruje, motywuje, pomaga rozstrzygać konflikty oraz osiągać konsensus.
<b>Ekspertyza techniczna</b>	Wykazuje duży poziom profesjonalizmu technicznego oraz wiedzy eksperckiej. Posiada wiedzę o firmie z zakresu jej działalności operacyjnej, strategii i procesów finansowych oraz ich konsekwencjach dla firmy.

Źródło: Berger, Berger (2004: 6–8).

Tabela 4 | Zmiana praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Przeszłość	Przyszłość
	Pracownik
Mężczyzna	Kobieta
Baby boomer	Generacja X/generacja Y
Zorientowany na karierę	Praca/równowaga życiowa, work-life balance
Stabilny	Mobilny
Kontrola wyników, zachowań	Kontrola społeczna, zaufanie
10 lat z jednym pracodawcą, stabilność	3 lata z jednym pracodawcą, czasowe związki
Hierarchicznie zorganizowany	Zorganizowany w zespołach

Pracodawca	
Biuro	Wirtualny kontakt, telepraca
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacje
Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	
Praktyki lokalne	Praktyki globalne
Restrukturyzacja	Zarządzanie ciągłością wiedzy, zarządzanie talentami
Hierarchiczna organizacja	Splaszczona organizacja
Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Umiejętności	Kompetencje
Płaca	Całkowite wynagrodzenie
Taktyczne	Strategiczne
Dane/informacja	Wiedza/inteligencja
Zbieranie danych/raportowanie	Raportowanie/przewidywanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gueutal, Stone (2005).

Z badań IMAS Międzynarodowego Instytutu Badania Rynku i Opinii Społecznej na zlecenie Euro RSCG Poland wynika, że firmy, które chcą uzyskać w przyszłości przewagę konkurencyjną, powinny mieć inny cel poza zyskiem, dbać o pracowników, angażować się społecznie, troszczyć się o środowisko naturalne, szanować konsumentów i prowadzić z nimi otwarty dialog ([www.qpracy.pl](http://www.qpracy.pl)). Etyka okazuje się kluczowym elementem budującym wizerunek firmy. Firma przyszłości nie może ignorować sygnałów wysyłanych przez jej odbiorców. **Zaufanie** otoczenia oraz pracowników zwiększa zdolność do rekonstrukcji i podtrzymywania trwałego wzrostu. Mówimy nawet o **zarządzaniu zaufaniem** (inaczej: **zarządzaniu przez zaufanie**, **zarządzaniu opartym na zaufaniu**), które wyznacza nową orientację przedsiębiorstwa i koncentrację na relacjach w taki sposób, aby zapewnić ciągłość i efektywność współpracy (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007; Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2008b; Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009). Rozpatruje się je w dwóch płaszczyznach: budowaniu własnej wiarygodności oraz ocenie wiarygodności innych jednostek (Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2008b). Tradycyjne systemy kontroli blokują kreatywność, przedsiębiorczość, samodzielność. Organizacja, która dostrzega newralgiczną wartość zaufania oraz dba się o jego rozwój i akumulację, to **organizacja oparta na zaufaniu** (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009). Związane jest to z humanizacją zarządzania i organizacji. Klasyczne zarządzanie potrzebuje zmian w tym kierunku, gdyż osiągnęło już swoje limity zgodnie z krzywą S (Hamel 2009). Futuryści przewidują w tym obszarze fundamentalne zmiany w skali nie tylko mikro, lecz także makro. (Aburdene 2007: 4) twierdzi, że dążenie do duchowości jest megatrendem naszej ery.

**Kapitał społeczny**, a w jego ramach zaufanie, to nowy paradygmat zarządzania w XXI wieku. Trzeba jednak też zauważyć ciemną stronę zaufania, która jest związana z „zamykaniem się grup” na „obcych”, korupcją, tworzeniem klik opartych nie na profesji i tworzeniu wartości, lecz na układach.

W celu realizowania strategicznego planu ciągłości biznesowej organizacja musi opierać się na **przywództwie**, które będzie integrować wysiłki jednostek w wysoce usieciowionych oraz współzależnych relacjach. Stoją przed nim nowe wyzwania: wspieranie sieci, budowanie znaczenia, zapewnianie sprawnej komunikacji. Towarzyszy temu **destrukuryzacja**, tworzenie nowych form organizacyjnych, a nawet ich brak.

Szczególnym **megaparadygmatem** współczesności jest **sustainability**, które ma dwa znaczenia. Po pierwsze, podkreśla zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu. Po drugie, interpretowane jest z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich **nieciągłości**. Chociaż obecnie najbardziej rozpowszechniona interpretacja *sustainability* jest związana z ekologią, to samo słowo zawiera w sobie dużo szersze interpretacje, związane z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji (które uległo skróceniu), a nawet swoistą reinkarnację organizacji. Używamy najczęściej anglojęzycznego terminu, ponieważ dosłowne tłumaczenie mogłoby wprowadzić Czytelnika w przeświadczenie, że omawiamy tutaj inną koncepcję. Dosłownie *sustainable* oznacza „równoważony”, „trwały”, a także „odnawialny”. Nie mamy tu jednak na myśli ekologii ani też nie stosujemy podejścia wyboru odnowy strategicznej (Banaszuk, Cyfert 2007), które jest nakierowane przede wszystkim na wzmacnianie i wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych zasobów i kompetencji. Sformułujemy teraz autorską definicję *sustainability* w przedsiębiorstwie, która jest wyznacznikiem jego nowoczesności oraz vitalności („energii życiowej”):

**Sustainability to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego:**

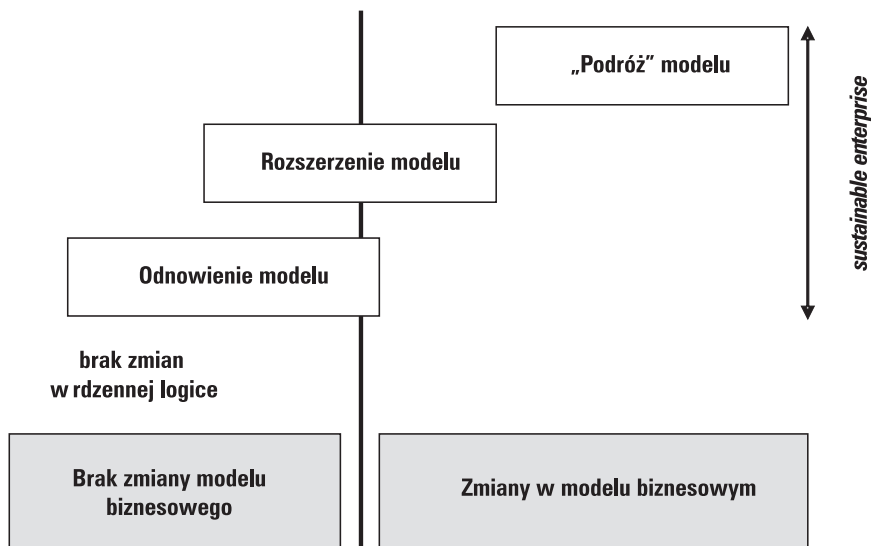
- 1) uczenia się,
- 2) adaptacji i rozwoju,
- 3) rewitalizacji,
- 4) rekonstrukcji,
- 5) reorientacji

**dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup.**

Mamy na myśli pewną zdolność przedsiębiorstwa do autokreacji, coś na kształt *from being to becoming*. W sensie bardziej obrazowym będzie to według Hamela – „sen o organizacji zdolnej do spontanicznej odnowy, w której dramatyzmowi zmiany nie towarzyszy trauma zwrotu. Sen

o przedsiębiorstwie, w którym ożywcze prądy innowacji są wyraźne w każdym działaniu i w którym odszczepieńcy zwyciężają nad betonem starej gwardii” (Hamel 2008: 10). Jest to bardziej sen niż realność, bo odnosi się bardziej do przyszłości zarządzania, która nie jest domeną większości. W naszej definicji należy podkreślić przyjęte założenie o dużej dynamice zmian, leżące u podstaw *sustainability* oraz elastyczności przedsiębiorstwa, a może lepiej przedsiębiorstwa w różnych wcieleniach. W tym sensie stała jest dla niego strategiczna nieciągłość, w której przerywa się dotychczasową ciągłość funkcjonowania (Ansoff 1985: 245). Zaproponowana przez nas definicja wpisuje się w pogląd nazwany przez Kim i Mauborgne rekonstrukcjonistycznym (Kim, Mauborgne 2007: 38), który wychodzi poza ograniczenia uwarunkowań istniejącej konkurencji. Ma to swoje implikacje dla strategii przedsiębiorstwa, które musi podejmować ciągły wysiłek dla generowania na nowo swojej przestrzeni rynkowej. W definicji zawarto również pojęcie modelu biznesowego, którego desygnat obejmuje unikalną logikę działania przedsiębiorstwa. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo nabywcom, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także jego relacji zewnętrznych, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008: 57). Innymi słowy jest to menedżerski odpowiednik metody naukowej – rozpoczyna się od hipotezy, którą testuje się w działaniu oraz odpowiednio koryguje (Magretta 2002: 91). Model biznesowy ulega zmianom w różnym stopniu: od braku zmian, do radykalnych przemian w formie tzw. podróży modelu, co przedstawiono na rysunku 1. Ta ostatnia jest najwłaściwsza dla *sustainable enterprise*. Należy zauważyć, że model, który zmienia sektor i jest trudny do skopiowania, będzie przynosił przedsiębiorstwu największe korzyści (Magretta 2002: 92).

Rysunek 1 | Zmiany modelu biznesowego a *sustainable enterprise*



Źródło: opracowanie na podstawie Linder, Cantrell (2000).



W definicji ważne jest wskazanie na paradygmat innowacyjnego wzrostu kojarzony z dostarczaniem najlepszej oferty rynkowej dzięki szeroko rozumianym innowacjom.

Teoria *sustainable enterprise* w sensie zaproponowanej definicji jest odpowiedzią na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Chociaż jest to teoria nowa i będąca na etapie *in statu nascendi*, zasługuje na włączenie jej jako odrębnej do 27 teorii zidentyfikowanych i jednej zaproponowanej przez Nogę w ramach zbioru teorii przedsiębiorstwa (Noga 2009).

Każde *sustainable enterprise* wymaga ciągłego dostępu do wiedzy, zaufania, które są dominującą formą kapitału. Celem *sustainable* jest m.in. trwały wzrost, który oznacza wzrost zarówno dochodów, jak i zysków przez dłuższy czas, podczas gdy rentowność dla akcjonariuszy przewyższa koszt kapitału (Zook, Allen 2005: 23). Wiąże się to z ciągłą potrzebą redefiniowania działalności podstawowej, aby odzyskać czołową pozycję w biznesie. Arie de Geus na podstawie badań stwierdza, że przeciętny „cykl życia korporacji” skrócił się i warunkiem przetrwania firmy jest jej zdolność do przenoszenia działalności w nowe obszary (de Geus 1997). Przez **redefinicję** rozumiemy transformację podstawowej działalności, której rezultatem jest wzrost przynoszący zyski. Towarzyszy mu fundamentalna zmiana modelu działalności lub przeniesienie działalności firmy w inny segment (Zook, Allen 2005). Przedsiębiorstwo musi dostrzegać nowe możliwości i monitorować peryferia podstawowej działalności. Brzegi są głównymi źródłami innowacji w biznesie (Hagel, Brown 2006: 24). Myślenie perspektywiczne jest niezbędną kompetencją, która ma przełożenie na innowacyjność. Z badań wynika, że im wyższa **orientacja na przyszłość** danego społeczeństwa, tym większy PKB oraz poziom innowacyjności, szczęścia oraz konkurencyjności (Javidan 2007: 20). My nazywamy tę orientację w działaniu „wkraczaniem w przyszłość”, a za Druckerem „kreowaniem przyszłości” (Drucker 2000: 95). Przyjmujemy określenie „wkraczanie”, aby podkreślić kreowanie przyszłości zakończone sukcesem. Drucker odnosi się do ryzyka porażki następującymi słowami:

„Próba kreowania przyszłości jest bardzo ryzykowna. Jest to jednak działanie mniej ryzykowne, niż wstrzymanie się od niego. Znaczna ilość instytucji, które podejmą sugerowane działanie, z pewnością nie odniesie sukcesu. Prawdopodobnie jednak pozostałe organizacje, które nie zdecydowały się na ten krok, również poniosą porażkę” (Drucker 2000: 95).

Polska należy do kultur o niskiej orientacji perspektywicznej, dlatego w najbliższych latach ważna będzie dla firm umiejętność wytyczania długoterminowych celów. Nie jest to jedyna płaszczyzna ciągłości biznesu, jaką należy artykułować, druga dotyczy nie tyle strategicznych decyzji, ile zdolności do wykrywania różnego rodzaju ryzyk z, które zakłócają istniejącą podstawową działalność, i obchodzenia się z nimi. Ten nurt rozważań ma charakter bardziej operacyjny i nazywany jest **zarządzaniem ciągłością biznesu** (*business continuity management*). W ten nurt rozważań na temat *sustainable enterprise* doskonale wpisuje się interpretacja zarządzania Watsona. Proponuje on postrzegać zarządzanie jako:

„kwestię kierowania organizacją w taki sposób, by różni ludzie, którzy chcą czegoś od swej organizacji, wspierali ją na tyle silnie, aby była ona w stanie trwać przez długie lata” (Watson 2001: 18).

*Sustainability* jest oparte na zasadach: holistycznego, stale rozwijającego się spojrzenia na rzeczywistość, refleksji, współpracy, otwartości na zmiany, uczenia się, zaufania. Jest to również osiąganie niedawno teoretycznego tylko modelu **organizacji inteligentnej**, czyli organizacji, która kreuje, przekazuje wiedzę, modyfikuje swoje zachowanie, tak aby odzwierciedlało nową wiedzę i pozwalało dopasować się do ciągle zmieniającego się otoczenia w celu osiągnięcia dominującej pozycji na rynku. Inteligencja organizacyjna to zdolność adekwatnej adaptacji do środowiska, możliwa dzięki procesom uczenia się (Babuška, Gasik, Sankowska 2006). Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania wyników, których pragną, gdzie ludzie stale uczą się tego, jak się uczyć razem, gdzie stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość (Senge 1998). Jej efektem są **innowacje**, i to w różnych obszarach: innowacji biznesowych (organizacyjnych), związanych z redefiniowaniem rdzennego biznesu, procesowych, marketingowych, produktowych. Wspierane są one przez tzw. **innowacje zarządzania**, czyli odejście od tradycyjnych praktyk zarządzania (Hamel 2006). Hamel twierdzi, że tempo zmian jest tak duże, że doświadczenie staje się nie tylko nieistotne, lecz także wręcz niebezpieczne (Hamel 1996). Z tym poglądem zgodna jest opinia, że w nowym paradygmacie strategia ma prowadzić do konstruowania otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej, wyznaczając nowe perspektywy rozwoju i użyteczności (Sopińska 2008: 66).

W wyniku niezwykle dynamicznych, często nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu następuje wzrost znaczenia **kluczowych kompetencji**, terminu wprowadzonego przez Hamela i Prahalada (1990) na określenie koordynacji różnorodnych umiejętności i zasobów. Muszą one być postrzegane przez klienta jako wartościowe, unikatowe, a także trudne do naśladowania. Szybkie starzenie się „modeli biznesowych” i konieczność reorientacji przedsiębiorstwa powodują, że im bardziej uniwersalna, czyli możliwa do wykorzystania w różnych biznesach, jest dana kompetencja, tym większe szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie. Dochodzi to tego jeszcze umiejętności konkurowania w przyszłości, czyli przewidywania, jak przyszłość będzie różniła się od teraźniejszości (Hamel, Prahalad 1994).

Szczególne znaczenie nabiera nowe podejście do rynków i strategii. Następuje przesunięcie od śledzenia i wyprzedzania konkurencji zgodnie ze strategią czerwonego oceanu do kreowania wartości, przestrzeni rynkowej bez kontrkandydata zgodnie ze **strategią błękitnego oceanu** (*blue ocean strategy*) (Kim, Mauborgne 2004), „wkroczenia w przyszłość”, rewolucji w sektorze. Błękitne oceany to **niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowny wzrost** (Kim, Mauborgne 2007: 19). Przekłada się to na główne wyzwanie dla zarządzania wiedzą „jutra”: zastosowania fundamentalnie nowej wiedzy, a nie inkrementalnych zmian, odkrywanie nieciągłości w otoczeniu w celu ich wykorzystania. Wymaga to emocjonalnego i intelektualnego zaangażowania pracowników na każdym szczeblu. Bardzo istotne jest wejście w obszar korzyści dużo wcześniej przed konkurencją. Dzięki temu firma – jako że pojawiła się pierwsza na rynku (*first-mover*) – może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną (Porter 2008), trudną do przeła-

mania przez inne firmy. Określenie „przewaga konkurencyjna” odnosi się do sytuacji przewagi nad konkurencją i zdolności do oferowania konsumentom większej wartości. Mierzona może być nie tylko niskimi cenami, lecz także większymi korzyściami dla klienta, w tym lepszą jakością. Strategię błękitnego oceanu przeciwstawia się strategii realizowanej przez większość przedsiębiorstw, zwanej strategią czerwonego oceanu. Wiąże się ona z „zaakceptowaniem głównych czynników ograniczających, charakterystycznych dla wojny – ograniczonego terenu i potrzeby pokonania wroga dla osiągnięcia sukcesu, odrzuceniem wyjątkowego atutu świata biznesu: **zdolności tworzenia nowych przestrzeni rynkowych, przestrzeni bezspornych i wolnych**” (Kim, Mauborgne 2007: 22, pogrubienie Kima i Mauborgne’a – przyp. aut.). Mimo że strategia ta przynosi najwięcej zysków firmom, nie jest strategią dominującą, co wynika z trudności w jej zastosowaniu.

Z ideą *sustainable enterprise* korespondują nowoczesne formy organizowania działalności przedsiębiorstwa. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje analogia między strukturą organizacyjną i **fraktalami**. Własnością odróżniającą fraktale od klasycznych konstrukcji geometrycznych jest ich nieskończenie bogata budowa, przejawiająca się tym, że biorąc dowolnie małą część fraktala, mamy obiekt o wyjątkowym bogactwie szczegółów (Tempczyk 2002: 93). Ich wyróżniająca cecha to samopodobieństwo – polegające na tym, że każda część fraktala na dowolnym jego poziomie ma budowę, która dokładnie przypomina budowę całości. Na jednym kontinuum form organizacyjnych znajdują się organizacje fraktalne, na drugim zaś brakuje jakiegokolwiek struktury organizacyjnej albo nie jest ona jawna – to **organizacja amorficzna (bezpostaciowa)**. Zwykle skandynawskie struktury organizacyjne bywają rozmyte, o „niejawnych strukturach”, w których nie są ściśle określone ani procesy pracy, ani relacje między pracownikami (Bjerke 2004: 238). Organizacja amorficzna bliska jest pojęciu anarchii, w której z definicji brakuje jakichkolwiek struktur instytucjonalnych, mogących regulować działania. Nawet w takiej strukturze, a przede wszystkim w przypadku anarchii „jeśli ma miejsce nieprzymuszone współdziałanie, wymaga ono zwykle zaufania.(...) Jeśli anarchia w ogóle się sprawdza, to dlatego, że istnieje zaufanie umożliwiające organizowanie współpracy” (Hardin 2008: 549).

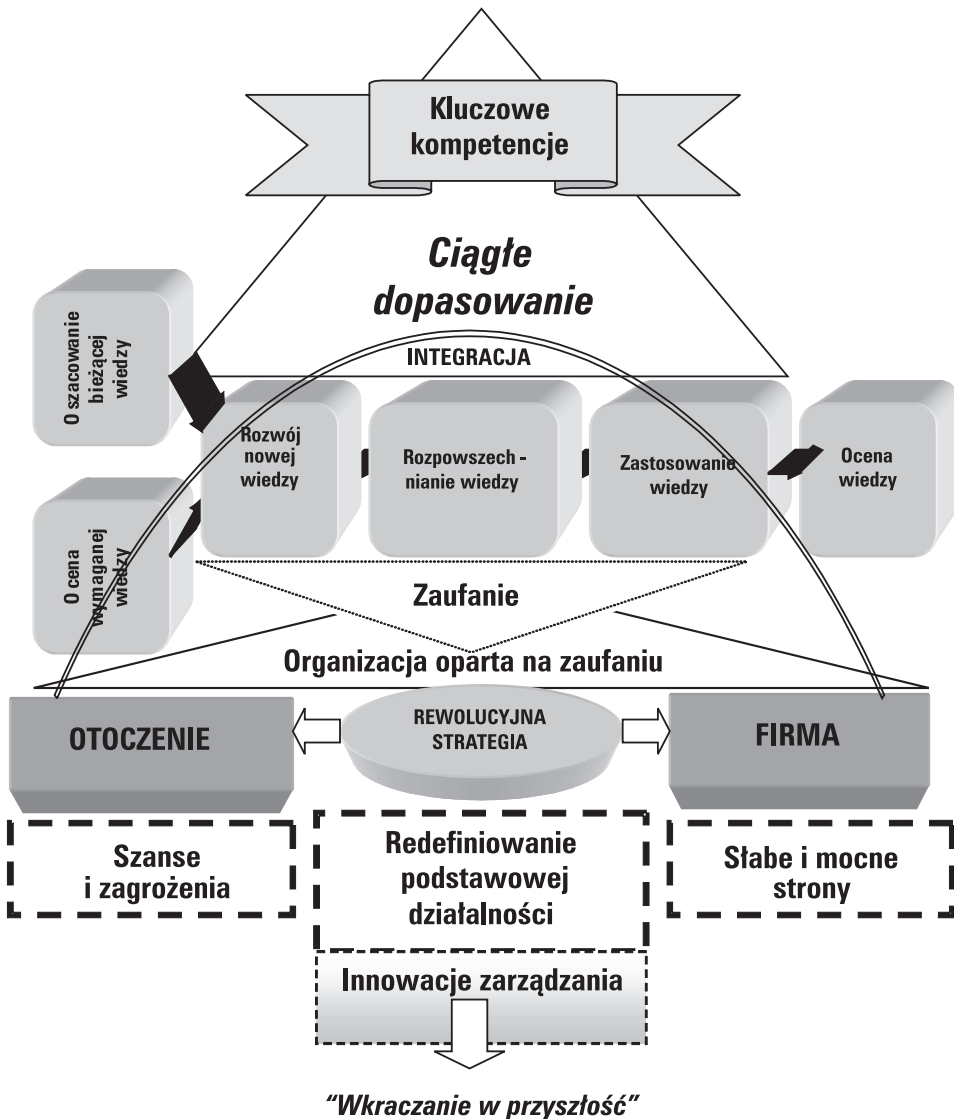
Rysunek 2 | Formy organizacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie Clarke, Clegg (2000).

Ciekawą propozycję organizacji, która również wymaga zaufania, stanowi **heterarchia**, która jest formą namnażających się i przekształcających hierarchii, ale nikt nie zarządza w niej trwale (Ogilvy 2002: 31). Słowo „heterarchia” pochodzi od języka greckiego: *heter* oznacza różnorodny, a *arche* – ranga. Możemy wysunąć w tym miejscu ważną propozycję dla nauk o zarządzaniu:

Każda forma współdziałania wymaga organizacji opartej na zaufaniu. Zastrzeżenie dotyczy tutaj konieczności zaistnienia określonego stopnia zaufania w danych formach organizacyjnych. Im mniej ustrukturyzowane formy organizacji, tym większa rola organizacji opartej na zaufaniu.

Rysunek 3 | *Koncepcja sustainable enterprise*

Źródło: opracowanie własne.

O elastyczności i sukcesie przedsiębiorstwa decydują nie tylko wewnętrzne warunki, lecz także otoczenie, które stwarza określone środowisko do działania. W tym sensie o poziomie przedsiębiorstwa przyszłości decydować będzie infrastruktura kraju, w którym prowadzi ono swoją działalność, zasoby wykwalifikowanej siły roboczej, poziom kultury prawnej oraz rywalizacji między istniejącymi firmami. Tu należy podkreślić rolę synergii w przypadku klastrów związanych z koncentracją geograficzną przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze. Owocuje to rozwinięciem masy krytycznej kapitału ludzkiego, wiedzy i innych zasobów zwiększających konkurencyjność nie tylko regionu, lecz także pojedynczych firm. Przykładami takich klastrów

są: Dolina Krzemowa w Stanach Zjednoczonych, Wireless Valley w Sztokholmie, skupisko firm IT, „dolina krzemowa” w Bangalore, w Indiach. Współczesna nauka o przedsiębiorstwie powinna odpowiadać na zmiany, jakie dokonują się w rzeczywistości ekonomicznej przedsiębiorstw, ponieważ jest dyscypliną naukową zarówno teoretyczną, jak i empiryczną, poszukującą prawd oraz zasad zarządzania przedsiębiorstwem. W kontekście nowych paradygmatów zarządzania można sformułować kilka zasad dla przedsiębiorstw:

1. „Odnoszące sukcesy firmy muszą być skłonne poddać się kanibalizacji, aby się ocalić. Muszą chcieć zniszczyć stare, kiedy jeszcze odnosi sukcesy, jeśli chcą budować nowe, zanim zaczną odnosić sukcesy. Jeśli firma nie zniszczy się sama, zniszczą ją inni” (Thurow 2006: 50). Oznacza to przyjęcie fundamentalnej zasady **kreatywnej destrukcji** (*creative destruction*), zgodnie z teorią Schumpetera.
2. „Firmy, które chcą zapewnić sobie szybki wzrost i wysokie zyski, muszą wykorzystać nierównowagę technologiczną, szukać nierównowagi rozwojowej albo stworzyć nierównowagę socjologiczną. Inne rodzaje działalności mają powolne tempo wzrostu, niskie stopy zwrotu i wymagają jak najniższych kosztów, żeby przetrwać” (Thurow 2006: 55). Nierównowaga jest kierowana przez zmiany.
3. „Rozumienie, rozpoznawanie i akceptowanie ograniczeń narzucanych organizacjom przez „wrodzone” słabości jest dla wszystkich organizacji początkiem mądrości” (Thurow 2006: 81).
4. „Nie istnieją permanentnie doskonałe firmy. Firmy, podobnie jak branże, mają swoje lepsze i gorsze czasy” (Kim, Mauborgne 2007: 274). Ich zdolność do rekonstrukcji pozwala im przetrwać i „odrodzić się na nowo”. Aktualna dyskusja nad modelem skutecznego zarządzania sprowadza się w dużej części do odpowiedzi na pytanie o „źródła odnowy” w przedsiębiorstwie.

Współczesne przedsiębiorstwo to przekształcający się podmiot oparty na wiedzy, współuczestniczący w konstruowaniu rzeczywistości.

## | Zakończenie

Zarządzanie w XXI wieku przyjęło nową orientację. W coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności; jest organizowane wokół sieci, a nie hierarchii, budowane na zmiennych (*shifting*) kooperantach, partnerach i aliansach, a nie na samowystarczalności, kreowaniu na przewodzie technologicznej (Carnall 2003). Jedyną stabilną i trwałą rzeczą we współczesnym świecie gospodarczym jest zmiana. Nowe organizacje to sieci ściśle utkanych pajęczyn, które są oparte raczej na wirtualnej aniżeli na pionowej (wertykalnej) integracji, raczej na współzależności aniżeli na niezależności, raczej na masowej trosce o klienta (*mass customization*) aniżeli na masowej produkcji (Greenwald 2001).

Organizacje wprowadzające nowe zmiany w zarządzaniu dokonują restrukturyzacji swoich procesów i nowego podejścia do zarządzania wokół szybko zmieniającej się wiedzy (informacji i technologii) (Boyett i Boyett 2000, Black i Porter 2000).

Nowoczesne organizacje robią duże postępy w kierunku pielęgnowania innowacji, traktowania wiedzy jako kluczowego składnika rozwoju i aktywności w tworzeniu banków wiedzy, użytych m.in. do skrócenia czasu uczenia się (Carnall 2003). Ludzie traktowani są jako zasoby naturalne i aktywa kapitałowe organizacji oraz najważniejsze źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Nowy paradygmat zarządzania obraca się wokół pracy zespołowej i ciągłego uczenia się w ramach posiadanego doświadczenia na podstawie analizy błędów i realizacji projektów. Obraca się również dookoła ulepszonej komunikacji, integracji, współpracy i bliższych interakcji oraz partnerstwa z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami. Tworzenie wartości dodanej, jakości, zwinności, innowacyjności, integracji i zespołowości w coraz większym stopniu uznawane jest za pożyteczną zasadę prowadzącą do kształtowania nowego otoczenia. „Nowi” kierownicy muszą nauczyć się być trenerami (*coaches*), graczami w zespole, menedżerami procesów, kierownikami zasobów ludzkich, wizjonerskimi przywódcami i przedsiębiorcami (Longenecker, Ariss 2002). Muszą być także łącznikami integrującymi granice wiedzy, stymulatorami kreatywności, refleksyjnymi rzecznikami innowacji i promotorami uczenia się (Harvey et al. 2002). Muszą być bardziej elastyczni, bardziej innowacyjni i bardziej skoncentrowani na ludzkiej dynamice organizacji (Chapman 2001).

Tak więc aby menedżerowie XXI wieku mogli sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił ich ryzyko i osłabił ich kontrolę przez spłaszczenie hierarchii, powinni pielęgnować złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności (Fish 1999). W coraz większym stopniu są też traktowani jako filary i architekci organizacyjnej konkurencyjności, łączący ludzi, możliwości i zasoby, przy jednoczesnym unikaniu zagrożenia (Chapman 2001).

## B I B L I O G R A F I A

- Aluchna M., Pindelski M., Mrówka R., Oblój T.** (2008) Koncepcja zarządzania uwagą. W: Aluchna M., Pindelski M., Płoszajski P. (red.), *Zarządzanie uwagą na współczesnym rynku*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Ansoff H.I.** (1985). *Zarządzanie strategicznie*. Warszawa: PWE.
- Beazley H., Boensich J., Harden D.** (2002) *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bennis W., Goleman D., O'Toole J.** (2009) *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*. Warszawa: MT Biznes.
- Berger L.A., Berger D.R.** (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bjerke B.** (2004) *Kultura a style przywództwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Brand Finance**, [www.brandfinances.com](http://www.brandfinances.com).
- Briges W.** (1996) *Leading the De-Jobbed Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Boyett J., Boyett J.** (2000) *The Guru Guide: The best ideas of the top management thinkers*. New York: Wiley.
- Carnall C.** (2003) *Managing Change in Organizations*. Pearson Education Limited Harlow.
- Castells M.** (2007) *Spółczesność sieci*. Warszawa: WN PWN.
- Chapman J.A.** (2001) The work of managers in new organizational contexts. *Journal of Management Development*. Vol. 20, No 1.
- Clarke T., Clegg S.** (2000) Management paradigm for the new millennium. *International Journal for Management Reviews*, Vol. 2, No. 1.
- de Geus A.** (1997) The living company. *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2.
- Dobija D.** (2003) *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Drucker P.F.** (1992) *Managing the Nonprofit Organization*. New York: HarperBusiness



- Drucker P.F.** (1999) *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: WN PWN.
- Drucker P.F.** (2000) *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
- Evans C.** (2005) *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Fish M.** (1999). Selecting managers for cross border assignments building into the process international. *Journal of Management Review*, Vol. 1, No. 4.
- Gueutal H.G., Stone D.L.** (2005) *The Brave New World of e-HR*. Human Resources Management in the Digital Age: John Wiley & Sons.
- Greenwald G.A.** (2001) *Roadmap for Managers in the 21<sup>st</sup> Century*. Warner Books Publishers N.Y.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.** (red.) (2008) *W poszukiwaniu Nowych Paradygmatów Zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A. (2008a). Trust Management – The New Way in the Information Society. *Economics and Organization of Enterprise*, Vol. 2, No. 2.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A.** (2008b) Zarządzanie zaufaniem filarem współczesnego zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9(704).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtucho- wicz M.** (2009) *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtucho wicz M.** (2006) Trust Management in Virtual Organisations of Small and Medium – Sized Enterprises. *Ekonomika i Organizacja Przed- siębiorstwa*, nr 1(672).
- Hagel J., Brown J.S.** (2006) *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Gliwice: Helion.
- Hamel G.** (1996) Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4.
- Hamel G.** (2006) The Way, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2.
- Hamel G., Prahalad C.K.** (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hardin R.** (2008) Zaufanie i społeczeństwo. W: Sztompka P., Bogunia-Borowska P.M. (red.), *Socjologia codzienności*. Kraków: Znak.
- Jamali D.** (2005) Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, Vol. 24.
- Javidan M.** (2007) Forward-Thinking Cultures. *Harvard Busi- ness Review*, lipiec–sierpień.
- Jemielniak D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy. Praca w przed- siębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: WAIp.
- Kaplan R.S., Norton D.P.** (2008) Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1.
- Kay J.** (2003) *The truth about markets*. London: Allen Lane.
- Kim W.C., Mauborgne R.** (2004) Blue Ocean Strategy. *Har- vard Business Review*, Vol. 82(10).
- Kim W.C., Mauborgne R.** (2007) *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewno- ści*. Warszawa: WN PWN.
- Koźmiński A.K.** (2008) *Koniec świata menedżerów?* Warszawa: WAIp.
- Kramer R.M.** (2009) Rethinking trust. *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 6.
- Krawiec F.** (2009) *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa: Difin.
- Krawiec F.** (2009) *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Lewis D.** (2007) Seven Counterintuitive Trends. *Strategy Busi- ness*, No. 1/30.
- Morrison N.** (1996) *The second curve: managing the velocity of change*. London: Nicholas Brealey.
- Naisbitt J.** (1997) *Asia Megatrends*. New York: Warner Books.
- Noga A.** (2009) *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Ogilvy J.A.** (2002) *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*. New York: Oxford University Press.
- O'Toole J., Bennis W.** (2009) What's Needed Next: A Culture of Candor. *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 6.
- Podolny J.M.** (2009) The Buck Stops (and Starts) at Business School. *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 6.
- Porter M.E.** (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1.
- Prahalad C.K., Hamel, G.** (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3.
- Prusak L., Davenport T.H.** (2003) Who Are the Gurus' Gurus? *Harvard Business Review*.
- Rokita J., Czakon W., Samborski A.** (red.) (2009) *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsię- biorstwami*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicz- nej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Rugemer C.** (2008) The fragility of gigantism. *Research EU. Special Issue*, wrzesień.
- Senge P.M.** (1998) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka orga- nizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Senge P.M., Scharmer C.O., Jaworski J., Flowers B.S.** (2004) *Presence: Human Prupose and the Field of the Future*. New York: Doubleday Broadway.
- Stallings D.** (2000). The virtual university legitimized at century's end: future uncertain for the new millennium. *The Journal of Academic Liberarianship*. Vol. 26, No. 1.
- Stephenson K.** (2006) *The Quantum Theory of Trust: The Secret of Mapping and Managing Human Relationships*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Sztompka P.** (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Tapscott D., Williams A.D.** (2008) *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: WAIp.
- Tempczyk M.** (1998) *Teoria chaosu a filozofia*. Warszawa: Wydawnictwo CiS.
- Tempczyk M.** (2002) *Teoria chaosu dla odważnych*. Warszawa: WN PWN.
- Trzcieliński S.** (red.) (2005) *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Poznań: Politechnika Poznańska.
- Watson T.J.** (2001) *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*. Warszawa: WN PWN.
- Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A.** (red.) (2008) *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Zook C., Allen J.** (2005) *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy*. Gliwice: Helion.

# ISSUE SUMMARY

## **Entrepreneurship in the institutional context – few thoughts**

Marzena Starnawska

### **Abstract**

The article is an attempt to present the way, how institutional environment forms and influences entrepreneurship. The author basing on the resource-based view of the firm treats institutional environment as an institutional capital that determines entrepreneurship forms in the economy.

## **Conducive and obstructive factors of cooperation among organizations**

Hubert Pachciarek

### **Abstract**

Today there is a competition not only between companies at individual level, but also between economic groups. We can also see, that there is a competition and rivalry between regions, which is the result of necessity to create good condition for living and functioning to people and enterprises. That is the effect of increasing mobility of capital and people. Nevertheless the success in competition it requires cooperation between three economic sectors (public administration, enterprises, non-government organization). The important element of this system is cooperation between enterprises, which is difficult due to contrary goals of companies in competitive conditions. Shaping circumstances that are conducive to cooperation, requires the involvement of both public administration and civil society institutions. Therefore, it is very important to identify the factors that foster and those that hinder cooperation between organizations.

## **How to improve communication in the social space**

Jan Nikořajew  
Grażyna Leśniewska

### **Abstract**

Communication is effective when the statement is understood in accordance with the intentions of the sender's message. New forms of business organization resulting from the development of new technologies and new concepts of work. There is a growing demand for people with skills related to coordinating the activities of such structures. In this context, one of the key skills of the smooth functioning of the various forms of organization is effective communication. Skillful communication often determines the success of human life and society.

## **The cultural patterns in organizations**

Katarzyna Gadomska-Lila

### **Abstract**

The paper broach cultural patterns issues: describes their essence and emphasizes their importance for organizational functioning and development. The deliberations concentrate on the dominant and desired cultural patterns as well as on the ways of their forming and development. The empirical research is the basis of discussion presented in the paper. The results obtained allow to presume about the directions of cultural sphere development in organizations.

## **Developing leaders in the company and in the society**

Bartłomiej Moszoro

### **Abstract**

The article presents the evolution of the leadership concept and the importance of leadership competencies in an organization. On the basis of leadership competencies' model and empirical data, the essence of leadership is shown as the bilateral

relationship between leader and employees, in which leaders should be coherent individuals with distinctive features, such as: interpersonal skills, especially team-working, and personal competencies deriving from work on oneself. Moreover, the ability of developing strategies, continually building up the authority of leaders as well as an appropriate system to support employees' competencies development give the direction for organizational development.

## **Motivation directed to engagement in organization, social and family life**

Aleksandra Rudawska

### **Abstract**

The employee engagement is nowadays one of the determinants of the efficient functioning of the organizations. In the paper author undertakes issues of the employee engagement significance for organizations. However, engagement is threaten wider as author took into account issues connected with social and family life engagement. Basing on the empirical research the propositions of motivating to engagement in those three areas (organization, society and family life) were proposed as well as relations between them were indicated.

## **The work-life balance and its influence on functioning of the company**

Sylwia Sysko-Romańczuk

Katarzyna Zdrzenicka

### **Abstract**

In business there is an increasing conflict between the social role of a family member, who strives for satisfying needs of close relatives, and the role of an employee, who is strongly engaged in accomplishing his professional goals. Only outwardly the problem of work-life balance is not connected with functioning of the companies. The possibility of having a balanced life (work and family) is highly assessed by specialist and young talents. The employees are less likely to agree that requirements connected with work are more important than individual and family needs.

## **Company's future changes in management paradigms**

Wiesław M. Grudzewski

Irena K. Hejduk

### **Abstract**

The article presents the changes in management paradigms and concentrates on a specific, according to the authors, megaparadigm of the present time – *sustainability*. *Sustainability* involves liberalization and support of organizational life. Based on the principles of holistic, continuously developing view on the reality, reflection, cooperation, propensity to change, learning and trust aims to offer those who obtain it above-average value.

