

# Spis treści

## 3| Wprowadzenie

### ZARZĄDZANIE W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

#### 9| Krystyna Jędralska, Alojzy Czech

O naturze niepewności i jej interpretacjach

#### 19| Izabella Steinerowska-Streb

Światowy kryzys gospodarczy a zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach

#### 30| Rafał Krupski

Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod

#### 39| Paweł Krzyworzeka

W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności

#### 49| Grażyna Osbert-Pociecha

Proces organizacyjnego uczenia się jako sposób na niepewność

#### 63| Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Zachowania obronne spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych – analiza wybranych przypadków

#### 75| Krzysztof Leja

Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie

### PRZYWÓDZTWO W WARUNKACH KRYZYSU

#### 85| Bolesław Rafał Kuc

Trudna droga do przywództwa wyższej generacji

#### 95| Joanna Furmańczyk

Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu

**102 | Sławomir Winch**  
Kulturowe uwarunkowania przywództwa w przedsiębiorstwie – wyniki badań

**114 | Krzysztof Walczak**  
Prawne aspekty zatrudniania pracowników w czasie kryzysu

### **ANALIZY PRZYPADKÓW**

**124 | Wojciech Góral**  
Raport o zarządzaniu w spółdzielni – przed, w trakcie i po wystąpieniu sytuacji kryzysowej

**138 | Grażyna Paulina Wójcik**  
Związek zmian organizacyjnych i strukturalnych w sektorze elektroenergetycznym z potrzebą poprawy jakości wykonywanych usług

**152 | I S S U E S U M M A R Y**

# Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, a także inne organizacje, działają w warunkach nieustannych zmian makro i mikroekonomicznych. Wywołwana przez nie niepewność<sup>1</sup> związana jest głównie z:

- 1) pojawianiem się zróżnicowanych czynników, kształtujących warunki produkcji, wymiany i wywierających tym samym – nie zawsze dokładnie dający się przewidzieć – wpływ na działalność podmiotu gospodarczego,
- 2) utrudnioną – w związku z ich zmiennością – identyfikacją i diagnozą tych czynników,
- 3) koniecznością szybkiego dostosowywania metod pracy (w tym nawyków i przyzwyczajajeń pracowników) i zarządzania, do warunków obowiązujących w zmiennym otoczeniu.

Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania powodują, że przedsiębiorstwa zmuszone są baczniej obserwować swoje otoczenie oraz umiejętnie (elastycznie oraz efektywnie) na nie reagować. Różnorodne instrumenty, narzędzia i metody, wypracowane przez teorię, a także tzw. dobre praktyki, jak radzić sobie w takich trudnych sytuacjach, stoją do dyspozycji zarządzających.

Z zaleceń teorii nauk o zarządzaniu, a także wspomnianych dobrych praktyk zarządczych wynika, że w każdych warunkach należy dostosować się do zmian w miarę szybko, inteligentnie i racjonalnie. Menedżerowie zmuszani są zatem analizować i oceniać zdarzenia dwutorowo, równolegle diagnozować czynniki destabilizujące, identyfikując je zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem nie polega na biernym reagowaniu na zmieniające się otoczenie i zastosowaniu przez adaptację na gruncie przedsiębiorstwa, metod sprawdzonych, i wykorzystanych przez konkurencję, ale na wyjściu naprzeciw przyszłym potrzebom rynku, na umiejętnej adaptacji i wykorzystaniu metod rewolucyjnych, oryginalnych i nowych, stanowiących dla konkurencji istotne zaskoczenie. Warunki ekonomiczne to tylko jeden aspekt zarządzania przedsiębiorstwem. Drugi biegun stanowi dążenie do osiągania przez przedsiębiorstwo tego, co leży w jego interesie, czyli kształtowania środowiska ekonomicznego, planowania, inicjowania i przeprowadzania zmian w tym środowisku na własne potrzeby.

W konsekwencji można stwierdzić, że nowoczesne zarządzanie – w turbulentnie zmiennych warunkach – jest wędrówką przez chaos i nieporządek wywołanych niepewnością, konstru-

---

<sup>1</sup> Niepewność zazwyczaj definiowana jest jako możliwość powstania odchyłeń od zamierzonych efektów działania, przy czym odchylenia te nie mogą być przewidziane z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa (Wierzińska M. (1996), *Ryzyko w gospodarce rynkowej*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, s. 12). Niepewność można określić także jako wątpliwość człowieka dotyczącą zdolności przewidywania, które z możliwych zdarzeń nastąpi (Williams C.A. Jr., Heine R.M. (1981) *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill Books Company, IV wyd. 81, s. 8).

owaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów, pomysłów, ludzi i relacji m.in., instytucji formalno-prawnych, środków materialnych i pieniężnych oraz praw do dysponowania nimi tak, aby osiągnąć zamierzone cele rozwojowe.

Nie jest prawdą, że między zmianami warunków zewnętrznych a decyzjami (strategiami) zarządów i właścicieli przedsiębiorstw zachodzi prosty związek przyczynowo-skutkowy. Samodzielność bądź przynajmniej autonomia decyzyjna powoduje, że przedsiębiorstwa zachowują się w różny sposób, różniący się poziomem wrażliwości na zmiany w otoczeniu.

Dokonywanie zmian pozostaje w sprzeczności z powszechnie odczuwaną przez ludzi potrzebą pewności i bezpieczeństwa. Dotychczasowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego formy organizacyjne nastawione są na unikanie niepewności<sup>2</sup>. Niestety warunkiem zastosowania form zarządzania przedsiębiorstwem, adekwatnych do nowej sytuacji (zwiększonej skali niepewności) jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym przedsiębiorstwa.

Wzorce kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjają zatem niskiej tolerancji niepewności. Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego, obserwowane w krajach wysokorozwiniętych, wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należą przede wszystkim tymczasowość i zmienność relacji społecznych, i organizacyjnych. W tych warunkach nieskuteczne stają się tradycyjne rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania, oparte na przewidywalności zmian zewnętrznych, stabilności celów oraz procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Naszym zdaniem również w Polsce tradycyjne wzorce kulturowe wyczerpują już swoją efektywność. Szczególnie w warunkach zapóźnienia wobec świata nowoczesnego zarządzania.

Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy przedsiębiorstw będą musieli umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego oraz paraliżującego działanie. Dzięki temu możliwe stanie się kreowanie przedsiębiorstwa, które dysponuje zdolnością do świadomego kształtowania warunków swojego działania, przedsiębiorstwa aktywnego, w którym autentyczne przywództwo zajmie kluczowe miejsce. Przywództwo jest szczególnie postacią władzy, w której zdolność wpływania na innych jest oparta na osobistych właściwościach przywódcy (niekoniecznie charyzmatycznych) i umiejętności wywołania u zwolenników dobrowolnego podporządkowania się w szerokim zakresie spraw. Oznacza ono nie tylko zdolność do określania wizji i wyznaczania kierunku, w którym się zmierza, ale także zdolność przekonywania innych, by dążyli w tym samym kierunku. Nie da się tego osiągnąć, gdy pracownicy czują się zagrożeni. Jednak przywódca wie, że człowiek jest nie tylko istotą racjonalną, lecz także emocjonalną. Przywództwo wymaga zatem wytworzenia

---

<sup>2</sup> Odbywa się to m.in. przez dążenie do stabilności relacji władzy organizacyjnej, sposobów działania oraz relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji.

się pewnego związku między przywódcą, a jego zwolennikami. Przywództwo obejmuje motywowanie zwolenników do osiągania tych celów, do których dąży sam przywódca, co wymaga od nich posiadania preferencji dla tych (samy) celów. W czasie kryzysu i jego pokonywania szczególnego znaczenia nabierają słowa P. Druckera, że „w organizacji tylko trzy zjawiska występują naturalnie – spory, chaos i nieefektywność. Cała reszta wymaga przywództwa”<sup>3</sup>.

Reasumując, warunki funkcjonowania przedsiębiorstw coraz bardziej zaostrzają się, zwiększa się skala i zakres ich niepewności, rośnie ryzyko niepowodzenia. Dlatego, aby zapewnić przedsiębiorstwom warunki do rozwoju, rośnie potrzeba i znaczenie profesjonalizacji zarządzania nimi, m.in. przy wykorzystaniu całego arsenału metod, narzędzi i instrumentów oferowanego przez poszczególne szkoły myślenia, tworzące nauki o zarządzaniu. Metody oferowane przez nauki o zarządzaniu, same z siebie nie zapewnią przedsiębiorstwu sukcesu. Niemniej jednak pomogą mu w omijaniu raf, jakie na jego drodze, tworzą takie zjawiska jak niepewność i ryzyko.

Zdolność przedsiębiorstwa do przewidywania, a następnie planowania swojej przyszłości w warunkach towarzyszących funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa (globalizacja, hiperkonkurencja, przyspieszenie technologiczne, rozwój Internetu, zmiany kulturowe itp.), które generują niepewność i ryzyko, staje się niezbędną umiejętnością menedżerów. Jego sprawność decyduje o przetrwaniu i powodzeniu przedsiębiorstwa, bowiem bez względu na stopień zmienności oraz przewidywalności otoczenia, menedżer ma obowiązek tworzenia strategii rozwoju i konkurencji dla swojego przedsiębiorstwa, i stale je doskonalić.

W trakcie konferencji naukowej pt. *Raport o zarządzaniu. Lekcje z kryzysu*, zorganizowanej w dniach 24–25 listopada 2010 r. przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Akademię Leona Koźmińskiego w Warszawie, jej uczestnicy starali się szukać odpowiedzi na pytanie, jak przedsiębiorstwa winny zachować się i działać w sytuacjach kryzysowych. Konferencja zaowocowała nie tylko licznym w niej udziałem specjalistów, ale przede wszystkim dyskusją na tle przygotowanych przez nich, ciekawych tekstów, nawiązujących do akcentowanych w jej tytule dwóch zjawisk **KRYZYSU** i płynącej z niego dla gospodarki i społeczeństwa **LEKCI**. Dyskusję, jaka miała miejsce, można skonstatować stwierdzeniem, że „W rzeczywistości kryzys jest rajem dla ambitnych i silnych organizacji i piekłem dla słabych. Działa jak filtr gospodarki, oczyszczający z nieefektywnych podmiotów”<sup>4</sup>.

Niniejszy numer „Master of Business Administration” może być ilustracją pluralizmu epistemologicznego i ontologicznego tych zjawisk, zarówno z punktu widzenia szeroko ujętej problematyki zarządzania kryzysem, jego skutków, jak i zastosowanych metod badań, i refleksji związanych z jego pokonywaniem – a więc płynących z niego lekcji na przyszłość. Tom podzielony został na trzy części:

- część pierwsza koncentruje uwagę na problematyce zarządzania w warunkach niepewności;

<sup>3</sup> Zob. artykuł prof. B.R. Kuca w niniejszym numerze.

<sup>4</sup> B. Kozyra, A. Zelek (red.) (2002) *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, s. 5.

- część druga – na zagadnieniach przywództwa w warunkach kryzysu jako swoistej metodzie jego przezwycięzania;
- część trzecia zawiera opis i prezentację, w formie *case study*, sytuacji przezwycięzania kryzysu w dwóch, zróżnicowanych pod względem działalności i form organizacyjno-prawnych podmiotów gospodarczych.

Prezentowane w części pierwszej artykuły stanowią próbę dokonania analizy związków między sposobem postrzegania przez przedsiębiorstwa niepewności jako determinanty jego rozwoju, a będącymi w ich dyspozycji zasobami w poznawaniu i ograniczaniu owej niepewności. Wynika to m.in. z faktu, że w polskiej literaturze trudno znaleźć pełną odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorstwa postrzegają niepewność w określonych warunkach ekonomicznych i prawnych oraz jakimi dysponują narzędziami jej niwelowania? Część tę otwiera artykuł o naturze niepewności i jej interpretacji. Koncentruje on uwagę autorów – **Krystyny Jędralskiej, Alojzego Czecha** – na niepewności jako problemie oraz wyzwaniu i jej interpretacji w kontekście trzech ujęć:

- 1) behawioralnego;
- 2) strukturalnego;
- 3) procesualnego.

Kolejny artykuł – **Izabelli Steinerowskiej-Streb** – stanowi próbę identyfikacji prawidłowości występujących w reakcjach na dekonstrukcję gospodarczą w polskich przedsiębiorstwach zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny oraz w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. Cztery następne artykuły rozpatrują kwestie radzenia sobie z niepewnością i kryzysem. I tak – **Rafał Krupski** koncentruje się na przeglądzie koncepcji oraz metod i wynikających z niego propozycjach metodycznych panowania nad nieznaną przyszłością w wymiarze strategicznym. Na uwagę zasługuje kontrowersyjność ich ujęcia z punktu widzenia klasyki dyscypliny naukowej. Szczególne emocje może budzić uznawanie wyników planowania zasobów, ukierunkowanych na wykorzystywanie słabo zdefiniowanych okazji – za strategię organizacji. Redefiniowanie niektórych, i tak zresztą umownych, pojęć jest jednak konieczne, ponieważ zmienia się świat, i to, co do tej pory wystarczało do identyfikowania, i rozwiązywania problemów współcześnie nie wystarcza na skutek wzrostu złożoności oraz nieprzewidywalności otoczenia organizacji. Mrugając pojednawczo okiem do adwersarzy, można przyjąć, że nie neguje się klasyki, a jedynie się ją uzupełnia. Z kolei **Paweł Krzyworzeka** omawia wartość zachowań rutynowych w zarządzaniu. Wskazuje, że zapotrzebowanie na rutynę jest tym większe, im wyższy jest poziom niepewności w działaniach członków danej społeczności. Podstawę owego wskazania stanowią badania zarówno kultur pozaeuropejskich, jak i organizacji funkcjonujących w krajach rozwiniętych. W artykule podjęto próbę rehabilitacji uspołecznionej wersji rutyny, będącej nieodłącznym elementem wszystkich działań rytualnych i performatywnych. Także **Grażyna Osbert-Pociecha** podkreśla, że wzmagająca się niepewność jest istotnym uwarunkowaniem funkcjonowania współczesnych organizacji. Wskazuje na to, że proces organizacyjnego uczenia się, stawanie się organizacją uczącą, jest jednym ze sposobów radzenia sobie z niepewnością. Na pytanie „Jak wygląda zaawansowanie polskich firm w procesie organizacyjnego uczenia się?” autorka, prezentując wyniki swoich badań przeprowadzonych w roku

2010 (na podstawie metodyki A.D. Garvina et al.), stara się odpowiedzieć w swoim artykule. W swoim artykule **Zbigniew Pawlak i Andrzej Smoleń** kreslą szeroką panoramę wyników badań własnych, nad typowymi zachowaniami zawodowych klubów sportowych w sytuacjach kryzysowych. Badaniami objęto ponad 160 spółek kapitałowych w Polsce, prowadzących działalność w sportach zespołowych, w tym głównie w:

- a. piłce nożnej;
- b. koszykówce;
- c. piłce siatkowej;
- d. żużlu;
- e. hokeju na lodzie.

Według autorów do typowych zachowań obronnych spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych należały działania naprawcze na płaszczyźnie własnościowej i finansowej. Polegały one zwykle na poszukiwaniu inwestorów strategicznych, którzy zgodziliby się objąć akcje w spółkach zadłużonych, spłacić zadłużenie oraz wyprowadzić je z kryzysu. Stwierdzono także występowanie zachowań specyficznych, polegających na likwidacji spółek i przenoszeniu ich firm, i tradycji na inne spółki znajdujące się w dobrej kondycji finansowej i sportowej. Część tę zamyka artykuł **Krzysztofa Leji**, który koncentruje uwagę na paradoksach (napięciach) strategicznych odnoszonych do współczesnego uniwersytetu. Autor artykułu podejmuje próbę ich identyfikacji oraz formułuje wskazania, jak nimi zarządzać. Kontrowersyjny, jak się wydaje, jest wniosek końcowy – identyfikacja, a następnie zarządzanie paradoksami strategicznymi mogą sprawić, że w zorganizowanej anarchii, jaką jest uniwersytet, uda się pogodzić różne centra decyzyjne, co przyniesie satysfakcję, a w efekcie sukces na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

Część drugą, poświęconą problematyce przywództwa, otwiera artykuł **Bolesława R. Kuca**, omawiającego szeroki kontekst jego natury. Autor zastanawia się w nim, jakie lekcje dla przywództwa płyną z kryzysu? Stwierdza, że kryzys to podstawowe (naturalne) środowisko życia przywódcy. Gdy wszystko idzie dobrze, wystarczy proste administrowanie. Dopiero gdy „zaczyna bujać łódka, potrzeba czegoś więcej”. Jego zdaniem przywództwo niejedno ma imię. Nie ma przywództwa słabego, bo co ono miałyby znaczyć. Natomiast przywództwo wysokiej próby to kluczowy czynnik w walce z kryzysem. W praktyce oznacza ono możliwość przekształcenia zagrożeń w szanse, znaczące wzmocnienia przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej. Od przywództwa zaczynają się zmiany w sposobie działania, wzmocnianie i tworzenie naprawdę efektywnej firmy. Autentyczne przywództwo w zarządzaniu i pokonywaniu kryzysu to koncepcja przywództwa przedstawiana przez **Joannę Furmańczyk**, czerpiącą z badań nad relacjami łączącymi ludzi w ramach organizacji. Ta koncepcja podkreśla rolę lidera w kształtowaniu postaw i zachowań podwładnych. Zdaniem autorki wydaje się ona odpowiednia w ciągle zmieniającym się świecie. Kolejny w tym tomie artykuł autorstwa **Sławomira Wincha** – dotyczy empirycznego badania zależności między wybranymi wymiarami kultury organizacyjnej, a przywództwem i związaną z nim sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Przywództwo opiera się na zaufaniu i uwarunkowane jest „przejrzystością organizacji” – procesem ustalania reguł działania we

wszystkich sferach zarządzania. Przywództwu sprzyjają: mały dystans władzy, uniwersalizm, indywidualizm, tożsamość organizacji oraz jej swojskość. Zaufanie jest pozytywnie związane z sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a jego tworzenie jest długotrwałym procesem budowania relacji międzyludzkich. Ostatni w tej części jest artykuł **Krzysztofa Walczaka**, który w sposób bezpośredni w mniejszym stopniu dotyczy zagadnienia przywództwa, ale jest również interesujący. Autor koncentruje uwagę na problemie tzw. elastycznych form zatrudnienia oraz prób ograniczenia ich stosowania w prawie europejskim i polskim. Szczególną uwagę zwrócono na te środki prawne, które umożliwiają pracodawcy zmniejszenie kosztów osobowych bez konieczności stosowania zwolnień grupowych. Do środków tych zalicza się: stosowanie umów terminowych, wypowiedzanie warunków zatrudnienia oraz preferowane przez autora zawieszanie niektórych uprawnień pracowniczych bez konieczności zmiany umów o pracę.

Numer zamyka – w formie *case study* – analiza dwóch prób rzeczywistego radzenia sobie przez polskie przedsiębiorstwa z wystąpieniem sytuacji kryzysowej i jej konsekwencjami. Pierwszy przypadek nawiązuje do przedsiębiorstwa spółdzielczego, spółdzielni – **Wojciech Góral**. W opisie i analizie tego przypadku przedstawiono kolejno:

- stan, w jakim znajdowała się organizacja do chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej;
- czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, jakie niewątpliwie wpłynęły na rozłożone w czasie budowanie i pogłębianie sytuacji kryzysowej;
- fazy przejścia – ze stanu narastającego kryzysu w stan następujących po sobie zmian nakierowanych na likwidację przyczyn sytuacji kryzysowej.

Podsumowanie analizy obrazuje stan obecny organizacji wynikły ze zmian, jakie w niej nastąpiły, oraz uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, które stale mają wpływ na sposób zarządzania spółdzielnią. Niniejszy numer „Master of Business Administration” zamyka opis przypadku przygotowany przez **Grażynę Paulinę Wójcik**, dotyczący zarządzania jakością w energetyce.

Mamy nadzieję, że kontekstowe ujęcie problematyki kryzysu, prezentowane w tym tomie, będzie stanowić cenne źródło informacji dla teoretyków i praktyków zarządzania.

**Redaktorzy naukowci numeru specjalnego**

Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski

Dr Adam Szpaderski



# O naturze niepewności i jej interpretacjach

Prof. dr hab. Krystyna Jędralska | Dr Alojzy Czech | Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
| [alojzy.czech@ae.katowice.pl](mailto:alojzy.czech@ae.katowice.pl)

*Pojęcia wiodą nas do badań*  
L. Wittgenstein

## Abstrakt

Opracowanie stanowi próbę interpretacji zjawiska niepewności w kontekście złożoności i dynamiki tak współczesnych organizacji, jak ich otoczenia. Interpretacji kategorii niepewności dokonano przez pryzmat komplementarnych ujęć, to jest ujęcia behawioralnego, strukturalnego i procesualnego. Wielowymiarowa interpretacja niepewności pozwoliła na wskazanie zasadniczych sposobów panowania nad niepewnością, jawiących się jako niezbędne komponenty współczesnego zarządzania.

JEL: M10

## Wstęp

Znaczenie niepewności jako wyzwania dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu wzrasta i staje się jednym z kluczowych problemów tego obszaru wiedzy, i zarazem aktywności człowieka. Umieszczane wręcz bywa na liście głównych charakterystyk współczesnych systemów społecznych jako komponent triady: złożoności systemu, jego dynamiki oraz niepewności (Kozielecki 2004: 19 i n.). Znaczną częścią systemów społecznych są organizacje gospodarcze, a wśród nich przedsiębiorstwa i niejako naturalnie ww. cechy dotyczą też tych instytucji (Jędralska 2007: 134). Tam też w pełni ujawniają one poważne trudności w trwałym i efektywnym ich funkcjonowaniu. Szczególnie złożoność współczesnych organizacji wskazuje na wagę koordynacji, dynamika zmian wymaga umiejętności adaptacyjnych, niekiedy dodaje się, że niezbędna jest elastyczność adaptacyjna, a cecha niepewności wymaga antycypacji tego, co się zdarzy. Warto

może także dodać, że wymiar dynamiki i niepewności organizacji systemowej, ujęte razem, wymagają od niej bycia rozmyślnym. Przedstawione okoliczności powodują, że mimo wielu już istniejących rozważań (Cacko 2006: 8–14), nadal za celowe uznaje się – zarazem z punktu widzenia poznawczego, jak praktycznego – kontynuowanie analiz pojęcia niepewności oraz interpretowanie warunków jego pojawiania się i występowania. Interpretacje te bowiem mogą stanowić inspirację dla poszukiwania skutecznych sposobów radzenia sobie z niepewnością.

## | Niepewność jako problem i wyzwanie

Zanim jednak zostanie podjęty komponent niepewności we współczesnej organizacji, trzeba wskazać, iż świat ponowoczesny, w którym się znajdujemy, dostarcza wielu powodów na rzecz jego wzrastającej obecności wraz z różnorodnymi konsekwencjami tego zjawiska.

Analizy i próby osadzenia niepewności w aktualnych realiach podejmują się przedstawiciele wielu dziedzin i dyscyplin naukowych, np. filozofowie czy socjologowie. Jeden z najwybitniejszych interpretatorów współczesności – Zygmunt Bauman – analizuje niszczący wpływ niepewności w aspekcie utraty przez człowieka poczucia bezpieczeństwa. Odnosi ten kontekst do sytuacji emigranta, który traci owo poczucie na zawsze, opuszczając z takiej czy innej przyczyny miejsce, w którym żył od urodzenia. Sam będąc tak doświadczony, przypomina słowa Jean Améry – innego emigranta – piszącego w 1966 r., że „ojczyzna to bezpieczeństwo” (Bauman 2009: 20), a bezpieczeństwo to tyle, co pewność. Zaś „pewnym można się czuć tam, gdzie nie spodziewamy się niczego zaskakującego, nie musimy się obawiać czegoś całkiem i zupełnie obcego” (Bauman 2009: 20), inaczej określając – niezrozumiałego. Czyli czegoś, co – jakby powiedział Ludwig Wittgenstein – nie zawiera nie tylko instrukcji, ale choćby aluzji do tego, jak się wobec niego zachować. Emigrant zostaje „wrzucony” w taką sytuację, gdy nagle budzi się w otoczeniu znaków, dla niego nieczytelnych, twarzy, gestów, strojów, domów, których doznawanie jest mu nieznaną. Ojczyzna była siedzibą ładu, przewidywalności i pewności siebie, obczyzna stała się domeną nieładu, zaskoczenia i konfuzji. Co prawda po pewnym – zazwyczaj dość długim – czasie przebywania w nieznanym miejscu można już domyślać się wielu znaczeń w chaosie doznań, ale nie będzie to naturalny odruch rozumienia, tylko akt intelektualny związany z wysiłkiem umysłowym. Uchodźca pozbawiony został oczywistego rozumienia świata, a tego nie można nabyć ot tak, jak kupuje się rzeczy na targu czy w supermarkecie. Znikło poczucie tożsamości, choć być może zaoferowano propozycję złożenia wniosku o nową tożsamość, gdzie wszystko wokół będzie znów oczywiste, ale o tym, czy będzie on przyjęty lub odrzucony, rozstrzygnie ktoś obcy, nie do końca poznany. Wprawdzie uczestnik organizacji nie podziela do końca losu emigranta, ale także często zmienia swoje otoczenie organizacyjne, co w warunkach zwiększającej się dynamiki zmian czyni jego sytuację zgoła podobną. Przynajmniej w obliczu niepewności, którą coraz częściej zastaje, a opanowanie jej odbiera jako zadanie do wykonania. Zresztą zjawisko staje się szersze, a jego natężenie narasta. Jak dowodzi tenże autor w innym miejscu, „poczucie niepewności i brak bezpieczeństwa, uważane dotąd za doraźne bolączki, stały się endemiczną cechą... [naszej – A.Cz. i K.J.] egzystencji” (Bauman, Tester 2003: 119). Brakuje przy tym widocznych instrumentów czy remediów zdolnych wyeli-

minować poczucie niepewności i zagrożenia, a więc nic nie wskazuje, by współcześnie wyczerpały się źródła napięć i niepokojów.

Na polu dociekań filozoficznych z kolei kartezjańskie utożsamianie pewności z jasnością i wyrażnością sposobu, w jaki dane są idee matematyczne, nie może być rozciągnięte na inne rodzaje wiedzy potocznej bądź spekulatywnej, do czego przez stulecia wykazywano skłonność i przyzwyczajenie. Filozofowie lingwistyczni z kolei zaczęli odróżniać „wiedzę” od „jestem pewien”, to pierwsze traktując jako wiedzę, drugie wiążąc z przekonaniem. Obydwa porządki coraz bardziej odchodzą od siebie, stanowiąc w istocie od zawsze inne porządki ontyczne. Poszukiwania pewności w postrzeganiu świata zarazem nie ustają, i – im głębiej się docieka – oddalają się od ziszczenia. Ze stanu, że wiem, nie można zaręczyć, że się zdarzy. Jak to wyraził w swoich poszukiwaniach psychologicznych Ludwig Wittgenstein: „«wiedzę» wyraża *spokojną* pewność, nie tę, która wciąż walczy” (Wittgenstein 1993: 74). Ta spokojna pewność chwilowo się pojawia, nie poddaje się jednak kodyfikacji dyskursu. Bowiem na zewnątrz wiele się zmieniło, także w samym środowisku filozofów. Niepostrzeżenie stali się „wspólną ludzi wątpiących w swoją nieomyślność. Niepewność [stała się – A.Cz. i K.J.] ich przeznaczeniem” (Hudzik 2006: 27).

Świat pod koniec XX wieku rozpadł się na kawałki. W polityce, gospodarce, sztuce czy moralności przestały obowiązywać idee uniwersalne, będące podłożem jakiegoś określonego kierunku rozwoju. Nastąpiło załamanie etosu racjonalizmu, który kształtował oblicze kultury Zachodu przez ostatnie stulecia. Tym samym zanikła podstawa dla działań eksperckich. Każdy ma własną prawdę, kreuje swoje zdarzenia, wobec innych pozostaje sceptyczny. Płyńcie stąd wniosek o nieprzewidywalności świata, wyprowadzony indukcyjnie z wielu znanych faktów, których nikt nie przewidział. To pobudza wyobraźnię. Nastąpiła moda na heurystykę, logika okazała się niewystarczająca, wszak niepewność zaczęła być chlebem powszednim. Nastąpił wzrost specjalizacji wiedzy, a obszary, gdzie mogą zabrać głos eksperci, gwałtownie się kurczą. Jak konstatuje i ostrzega Jean Baudrillard „wszędzie szaleje niedowiarstwo”, a paradoks współczesnego człowieka polega na tym, że coraz więcej wie o otaczającym świecie, i coraz trudniej jest mu się w nim orientować (Hudzik 2006: 12–13). Jakżeż do złudzenia podobnie kształtować się będzie położenie organizacji gospodarczych.

Żyjemy w społeczeństwie ryzyka (Ulrich Beck), otoczeni płynną nowoczesnością (Zygmunt Bauman) czy wchodzimy w erę ponowoczesności (Jean-François Lyotard). Wszystko wygląda i jawi się jako niepewne – zarówno zdrowie, jak i lokaty bankowe, miejsce pracy, zdobyte kompetencje, uzyskana wiedza, także warunki mieszkaniowe powiązane z ryzykiem zaopatrzenia w energię, wodę, itp., czy środowisko naturalne ze skażonym powietrzem, zdewastowanym krajobrazem, niszczoną roślinnością, itd. Wszystko to może jutro ulec zmianie, stracić na wartości lub zyskać na znaczeniu. Stanie się to bez naszego wpływu, choć będzie nas dotyczyć. Narażeni na ryzyko, staramy się je minimalizować. Jednakże w każdym przypadku zbyt wiele jest zmiennych niezależnych, pozostających poza kalkulacją lub których nie jest się w stanie wziąć pod uwagę. Wiedza, za pomocą której staramy się tłumaczyć zmieniający świat, jest dość osobliwym produktem edukacji szkolnej, nieprzystającej do rzeczywistości, poddanej presji ciągłej modyfikacji, przypominającym raczej kolaż czy mozaikę niż solidny gmach (Hudzik 2006: 15).

Pewność i niepewność najlepiej oddają dzisiejsze rozpoznanie świata. Można by rzec, że stanowią parę podstawowych kategorii epistemologicznych, przy czym znaczenie tej drugiej rośnie. Jej źródłem jest niezrozumienie, którego korzenie tkwią zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz nas. W kalejdoskopie zdarzeń i zjawisk trudno orzec, czy nasze poznanie jest prawdziwe, czy tylko do takiego aspiruje lub za takie uchodzi. Gdy trzeba się zdecydować i zająć stanowisko, znacznie częściej ujawniamy, że „jest albo tak, albo tak” niż „tak i tak”. Dominuje niepewność i nic nie wskazuje na to, by w pełni możliwe było utrzymanie kryterium sądu wystarczająco uzasadnionego i dostatecznie adekwatnego czyli – według klasycznej filozofii (Ingarden 1995: 49) – wtedy pewnego.

## Interpretacje niepewności

Turbulencja otoczenia oraz obiektywna i subiektywna złożoność organizacji sprawiają, że występowanie zjawiska niepewności staje się immanentną cechą każdego działania gospodarczego (Brown, Eisenhardt 1998; Ansoff 2001; Koźmiński 2004; Courtney, Kirkland, Viquerie 2006; Krupski 2007; Jędralska 2007; Raynor 2008). Niepewność jako kategoria poznawcza przejawia się w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu. W tym kontekście umysł ludzki jawi się jako filtr dla informacji i bodźców napływających z otoczenia. Ów proces filtracji należy rozpatrywać co najmniej w wymiarze zarówno temporalnym, jak i sprawczym (dynamicznym). Wymiar temporalny oznacza, że niepewność jest kategorią dotyczącą przyszłości, natomiast luka wiedzy dotycząca niepełnego rozpoznania rzeczywistości, czyli stanu organizacji i jej otoczenia w czasie teraźniejszym bywa traktowana jako nieokreśloność (Bojarski 1984: 160–162). Z kolei wymiar sprawczy niepewności ma charakter dynamiczny i przejawia się tym, że luka wiedzy (dysonans poznawczy) pobudza czynności eksploracyjne, czyli aktywność w poszukiwaniu nowych informacji. Analogicznie sytuacja nadmiaru informacji (przeciążenia informacyjnego) pobudza filtrowanie i selekcję informacji (Kozielecki 1997: 182–183).

Wielowymiarowy charakter kategorii niepewności oraz jej zdeterminowanie złożonością współczesnej rzeczywistości oraz dynamiką zmian sprawiają, że powinna być ona postrzegana z różnych perspektyw poznawczych. Potrzeba bardziej wnikliwego zinterpretowania kategorii niepewności, skłania do jej ujęcia z różnych komplementarnych punktów widzenia, a mianowicie:

- 1) ujęcia behawioralnego, wykorzystującego dorobek psychologii;
- 2) ujęcia strukturalnego, wskazującego na jej wewnętrzne komponenty i interakcje między nimi;
- 3) ujęcia procesualnego, wyodrębniającego zróżnicowane poziomy natężenia niepewności.

## | Ujęcie behawioralne

Omawiając behawioralne ujęcie niepewności, warto sięgnąć do dorobku psychologicznej teorii decyzji (Kahneman, Tversky 1982: 509–520; Koziński 2004: 27–29; Nosal 2001: 141–149), która lokuje niepewność w umyśle menedżera. Upatruje ją jako stan zespolony, będący wypadkową czynników wewnętrznych (podmiotowych) oraz zewnętrznych (sytuacyjnych), indukowanych przez złożoność i dynamikę otoczenia. Rezultatem takiego postrzegania niepewności jest wyodrębnienie dwóch jej rodzajów: wewnętrznej i zewnętrznej. Niepewność wewnętrzna podmiotów decyzyjnych wynika ze świadomości ograniczeń poznawczych, cech umysłu, luki kompetencji czy też doświadczenia, i jest stanem subiektywnie odczuwalnym. Niepewność wewnętrzna przyjmuje postać niepewności wywnioskowanej lub doświadczanej. Niepewność wywnioskowana ma charakter analityczny, wynika z oceny wariantów problemu decyzyjnego i utrudnia wybór określonych zachowań. Niepewność doświadczana (introspekcyjna) wyraża menedżerską intuicję (doświadczenie oraz zasoby wiedzy ukrytej) i towarzyszące jej stany emocjonalne związane z deficytem informacji. W obliczu narastającej niepewności decydenci rzadko posługują się regułami rachunku prawdopodobieństwa, a zamiast wnioskowania matematycznego (analitycznego) wykorzystują reguły heurystyczne i często zmieniają swoje preferencje w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Uwarunkowane jest to funkcjonowaniem dwóch niezależnych systemów poznania (postrzegania i wartościowania informacji) – racjonalno-analitycznego i intuicyjno-emocjonalnego. Poznanie intuicyjno-emocjonalne ma charakter nieciągły, skokowy, natomiast racjonalno-analityczne – inkrementalny, przyrostowy. Interakcja między procesami logicznymi i emocjonalnymi oraz ich wzajemny wpływ na preferencje menedżerów i ich zachowania jest obszarem ożywionych dyskusji w psychologii decyzji od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku.

Z kolei niepewność zewnętrzna jest rezultatem luki wiedzy uwarunkowanej kontekstem rosnącej złożoności i dynamiki otoczenia. Wzajemne zespalanie się niepewności zewnętrznej (singularnej i dystrybucyjnej) oraz wewnętrznej (wywnioskowanej i doświadczanej) objawia się w postaci niepewności złożonej lub – jak to ujmuje Andrzej K. Koźmiński – niepewności uogólnionej (Koźmiński 2004: 176).

## | Ujęcie strukturalne

Przedstawiając niepewność w ujęciu strukturalnym należy wyróżnić niepewność:

- 1) podmiotową;
- 2) przedmiotową;
- 3) relacyjną.

Niepewność podmiotowa wynika z ograniczeń poznawczych decydenta. Zdaniem Boba de Wita i Rona Meyera – „decydenci dysponują ograniczoną wiedzą, która jest wypadkową następujących źródeł” (de Wit, Meyer 2007: 54–55):

1. Ograniczonej zdolności pozyskiwania informacji, uwarunkowanej wycinkowością obserwacji zmysłowych. Wycinkowość obserwacji zmysłowych oznacza, że obraz rzeczywistości, jaki tworzymy w postaci map poznawczych, opiera się często na niepełnych przesłankach. Ma ona swoje korzenie w zasadzie nieoznaczoności Wernera Heisenberga (Heisenberg 1979: 133). Zasada ta stworzyła bądź przywołała na nowo problemy filozoficzne, takie jak: czy poznanie ludzkie jest ograniczone, czy świat podlega prawom przyczynowym, jaka jest rola podmiotu w procesie poznania, jaki jest charakter materii – falowy czy korpuskularny? Zasada nieoznaczoności odrzuciła klasyczny paradygmat determinizmu (jeżeli znamy dokładnie teraźniejszość, potrafimy przewidzieć przyszłość), zastępując go paradygmatem indeterministycznym. Świat nieostrych relacji Heisenberga oznacza, że umysł ludzki nie jest w stanie ogarnąć całej złożoności działania systemów społecznych. W badaniach nad tymi systemami koncentrujemy się często na statycznych własnościach i relacjami między nimi, bądź też na dynamice pewnych wybranych nielicznych własności, pomijając wiele innych istotnych własności. Innymi słowy, nieoznaczoność oznacza w tym przypadku trudności w jednoczesnym poznaniu własności strukturalnych systemu i jego dynamiki.
2. Ograniczonej zdolności przetwarzania informacji, zdeterminowanej tym, że umysł ludzki potrafi przetworzyć skończoną ilość informacji w jednostce czasu. Rozwiązywanie problemów decyzyjnych o charakterze dynamicznym i złożonym wymaga rozważenia wielu skomplikowanych interakcji. Decydent rzadko korzysta ze wszystkich dostępnych danych źródłowych i z konieczności ucieka do skrótów myślowych nazywanych heurystyką poznawczą, czyli posługuje się zdroworoządkowymi regułami rozumowania pozwalającymi uprościć problem, a tym samym szybciej go rozwiązać. Heurystyka poznawcza skupia uwagę człowieka na wybranych zmiennych postrzeganych jako kluczowe i oferuje zestaw prostych kryteriów decyzyjnych umożliwiających szybkie rozstrzygnięcie złożonych problemów.
3. Ograniczonej zdolności magazynowania informacji, oznaczającej, że zapamiętanie wszystkich zdarzeń i okoliczności jest poza zasięgiem naszego mózgu.

Należy podkreślić, że ograniczone zasoby poznawcze, emocjonalne i wolicjonalne menedżera utrudniają mu budowę adekwatnych modeli procesów decyzyjnych, rzadko pozwalają maksymalizować cele i dokonywać optymalnych wyborów. Występowanie niepewności podmiotowej jest zasadniczą przyczyną ograniczonej racjonalności decyzji (*Ekonomia niepewności* 2009: 4–6). Innymi słowy trudności metodologiczne w szacowaniu konsekwencji wyborów decyzyjnych, ograniczenia czasowe (presje czasu) w procesach zarządzania powodują, że optymalizacja decyzji jest często niemożliwa, a w niektórych przypadkach wręcz nieopłacalna. Decydenci poszukują zatem rozwiązań satysfakcjonujących, odpowiadających ich aspiracjom, a nie optymalnych. Współczesne badania nad modelami ograniczonej racjonalności koncentrują się na błędach poznawczych decydentów, zmienności (dynamice) ich preferencji i opierają się na paradygmacie tzw. szybkich, oszczędnych i prostych heurystyk czy reguł (Eisenhardt, Sull 2006: 114–119). Należy zauważyć, że zasada ograniczonej racjonalności decyzji pozostaje w opozycji do klasycznego paradygmatu decydenta jako człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), zaproponowanego na gruncie ekonomii przez Adama Smitha. Racjonalny wybór oznaczał w tym przypadku maksymalizację wartości/użyteczności oczekiwanej. Decydent jest

tu „konserwatywnym bayesowcem”, posługującym się „twardymi zasadami” rachunku prawdopodobieństwa.

Niepewność przedmiotowa wiąże się z dynamiką zasobów, umiejętności i kompetencji, a zwłaszcza z ich ograniczonością/nadmiarem oraz utratą ich kontrolowalności. Elastyczne przystosowanie do wymagań rynku wymaga od przedsiębiorstw szerokiego wachlarza zasobów. Napięcie wynikające ze zderzenia tych dwóć częściowo sprzecznych nacisków na dostosowanie do rynku i wykorzystanie posiadanych zasobów, nazywane jest paradoksem rynku i zasobów, lub też paradoksem podejścia pozycyjnego i podejścia zasobowego. Zmiana bazy zasobowej i prze-konfigurowanie systemu działania wymagają czasu, pieniędzy i wysiłku, a proces transformacji związany jest z niepewnością. W sytuacjach dynamicznych zmian otoczenia tworzenie przewagi strategicznej opartej na zasobach wymaga ich zróżnicowania. Szczególnie przy tym ważne jest bogactwo i zróżnicowanie zasobów niematerialnych (miękkich).

Trzeci rodzaj niepewności to niepewność relacyjna, powstająca na styku organizacja–otoczenie przez złożoną sieć interakcji między organizacją a jej interesariuszami. Niepewność tę kształtuje dynamika zmian otoczenia przedsiębiorstwa i utrudniona przewidywalność zachowań poszczególnych grup interesariuszy: klientów, dostawców, właścicieli kapitału, konkurentów, związków zawodowych, instytucji rządowych, grup nacisków społecznych itp.

## | Ujęcie procesualne

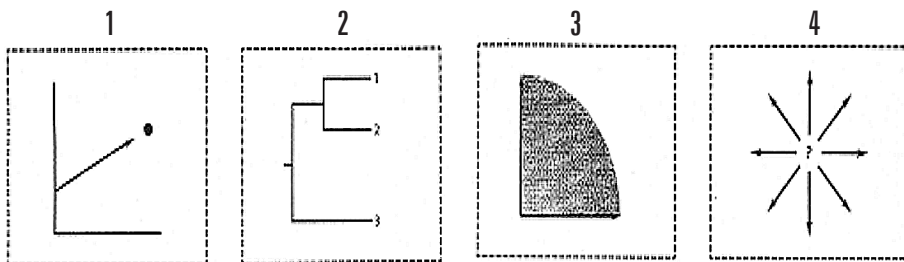
Ujęcie procesualne niepewności wiąże się z traktowaniem jej jako kontinuum, gdzie na jednym krańcu mamy całkowitą niejasność, a na drugim dość jasną przyszłość. Proces transformacji niepewności w użyteczną wiedzę, czyli jej redukcowanie, odbywa się poprzez wykorzystanie różnorodnych instrumentów analizy strategicznej. Procesualne ujęcie przedstawiające cztery poziomy jej natężenia zaproponowali Hugh Courtney, Jane Kirkland i Patrick Viguier (2006: 11–16), wyodrębniając:

1. Poziom pierwszy – dość jasna przyszłość. Na tym poziomie niepewności możliwe jest opracowanie jednej prognozy przyszłości, która będzie wystarczająca dla opracowania strategii i wyznaczenia jednego kierunku strategicznego.
2. Poziom drugi – różne możliwe kierunki rozwoju wydarzeń w przyszłości. Na tym poziomie możliwe jest stworzenie alternatywnych scenariuszy, chociaż zakres dostępnych informacji nie pozwala na stwierdzenie, który z tych scenariuszy faktycznie będzie zrealizowany. Może jednak ułatwić określenie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ze scenariuszy. Dlatego też drugi poziom niepewności może być określony jako niepewność „bernoulliańska”, w której zarządzający dysponuje wiedzą w zakresie możliwych stanów otoczenia oraz rozkładem prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych stanów. Na drugim poziomie niepewności niektóre lub wszystkie elementy strategii są uzależnione od tego, jaki scenariusz faktycznie zostanie zrealizowany. Przykładem niepewności na poziomie drugim jest sytuacja, w której decyzje strategiczne zależą od strategii realizowanej przez konkurentów – możliwe scenariu-

sze są relatywnie łatwe do opisania, aczkolwiek w określonym momencie trudno jest przewidzieć, który zostanie zrealizowany.

3. Poziom trzeci – przedział możliwych zdarzeń w przyszłości. Na tym poziomie możliwe jest jego określenie. Przedział ten jest jednak wyznaczany pewną liczbą zmiennych i konkretny wynik zależy od ich konfiguracji. Niemożliwe staje się wyznaczenie konsekwentnych, niezależnych od siebie scenariuszy, a niektóre lub wszystkie elementy strategii są uzależnione od trudnego do określenia rezultatu znajdującego się w granicach tego przedziału. Poziom trzeci niepewności można więc określić jako niepewność typu Knighta, kiedy znane są możliwe stany otoczenia, ale nieznanym jest rozkład prawdopodobieństwa ich wystąpienia (Walliser 2008: 54–57). Ten poziom niepewności często towarzyszy wprowadzaniu na nowy rynek całkowicie nowych produktów, w konsekwencji czego bardzo trudne staje się określenie skali popytu.
4. Poziom czwarty – całkowita niejasność. Niepewność na tym poziomie różni się od poziomu trzeciego, że niemożliwe jest określenie przedziału potencjalnych wyników. W praktyce oznacza to sytuację, w której prognozowanie jest niemożliwe. Dotyczy to szczególnie zmian nieciągłych (szokowych), np. kryzysów gospodarczych.

Rysunek 1 | Cztery poziomy niepewności



1. Dość jasna przyszłość
2. Możliwe scenariusze
3. Przedział możliwych wyników w przyszłości
4. Całkowita niejasność przyszłości

Źródło: Courtney, Kirkland, Viguier (2006: 12–13).

W tym miejscu warto odnotować inne poglądy dotyczące natężenia niepewności. Binarny sposób opisu niepewności oparty na teorii procesów decyzyjnych proponuje Czesław Mesjasz. Autor ten określa niepewność jako sytuację, w której nie jest możliwe wnioskowanie o przyszłości na podstawie stanów teraźniejszych dlatego wyróżnia niepewność strukturalną i sytuację niewiadomą (niewiedzy). Niepewność strukturalna zachodzi wówczas, gdy istnieje możliwość zidentyfikowania łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych dotyczących analizowanych zdarzeń, ale nie jest możliwe określenie prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń na podstawie stanów teraźniejszych. Sytuacja niewiedzy występuje natomiast wtedy, gdy nie potrafimy zbudować



odpowiedniego łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych (Mesjasz 2008: 8–10). Niepewność strukturalna to zatem niepewność typu Knighta, w której znamy stany możliwych zdarzeń w otoczeniu, ale nie potrafimy wyznaczyć rozkładu prawdopodobieństwa ich występowania. Sytuacja niewiedzy jest całkowitą niepewnością (niepewnością głęboką w ujęciu Józefa Kozielskiego)<sup>1</sup>, w której nieznanne są nawet możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń.

Ową sytuację niewiedzy – niejasność relacji przyczynowo-skutkowych – Jerzy Rokita łączy z drugą zmienną, jaką jest brak zgody co do podejmowanych celów (rozbieżność interesów) i określa taką sytuację decyzyjną jako otwartą (Rokita 2009: 64–65). Z kolei sytuacja, w której znane są relacje przyczynowo-skutkowe i występuje zgoda co do celów organizacji (zbieżność celów) została określona jako zamknięta. Sytuacje te różnią się regułami podejmowania decyzji. Sytuacje zamknięte charakteryzują się tym, że decyzje mogą być podejmowane na podstawie reguł logiczno-racjonalnych. W sytuacjach otwartych przydatne okazują się reguły heurystyczne. Dopelnieniem binarnego opisu niepewności jest koncepcja Mariusza Bratnickiego, wyróżniająca dwa kluczowe aspekty niepewności: ulotność i nieokreśloność (Bratnicki 2007: 109–112). Ulotność jest konsekwencją dynamiki i nieprzewidywalności zmian zachodzących w otoczeniu, które tworzą niepewność dotyczącą przyszłych warunków działania. Nieokreśloność dotyczy teraźniejszości i obejmuje przede wszystkim brak jasnej informacji, niepewność co do ważności zmiennych otoczenia, brak pełnej wiedzy o relacjach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy zmiennymi oraz niepewność co do dostępnych sposobów działania i ich skutków.

Reasumując rozważania nad interpretacją kategorii niepewności, trzeba także zauważyć, że występowanie zjawiska niepewności jest zasadniczą przyczyną ryzyka. Ryzyko jest bowiem funkcją niepewności, jakiej doświadcza menedżer formułujący strategię organizacji i wartości kapitału zaangażowanego w jej realizację. Kategorie niepewności i ryzyka dotyczą nierozłącznych faz zarządzania strategicznego, tj. myślenia i działania strategicznego. Formułowaniu strategii jako procesowi intelektualnemu towarzyszy niepewność, a jej wdrażaniu, czyli działaniu – ryzyko. Fazy te występują niemal jednocześnie, albowiem gwałtownie skraca się czas między sformulowaniem strategii, a działaniem strategicznym. Rozmyciu ulegają również granice temporalne między niepewnością, a ryzykiem.

## | Zakończenie

Zjawisko niepewności jako następstwo złożoności i dynamiki współczesnej rzeczywistości jest faktem, z którym wszystkie organizacje muszą się uporać, aby przetrwać. Niepewność jako kategoria dotycząca przyszłości staje się osią ukierunkowującą przebieg procesów zarządzania strategicznego. Decyzje strategiczne są bowiem słabo ustrukturyzowane i czasem są podejmowane w warunkach narastającej niepewności, a ich implementacja zawsze wiąże się z ryzykiem. Sposoby panowania nad niepewnością polegające na jej szybkim postrzeganiu, właściwym rozpo-

<sup>1</sup> Podział na niepewność płytką i głęboką został zaproponowany w latach 70. przez J. Kozielskiego: „Różnica między niepewnością płytką a głęboką jest analogiczna do różnicy zachodzącej między normalną kostką do gry, a kostką paradoksalną, o której nie wiadomo, ile ma ścian i co się na nich znajduje” (Kozielski 1977: 324).

znaniu, trafnym wartościowaniu i w następstwie na skutecznej minimalizacji jej skutków przyjmujących postać ryzyka, stały się trwałym komponentem współczesnego zarządzania. Uwzględniając zarówno zewnętrzny kontekst niepewności, jak i naturę jej wewnętrzznego powikłania, sposobów tych należy poszukiwać w przestrzeni analizy strategicznej, której instrumentarium pozwala antycypować wielowariantowo i przedziałowo przyszłość, bazując na takich atrybutach organizacji jak: adaptacyjność, usieciwienie i refleksyjne uczenie się (Jędralska 2010: 60–125).

#### B i b l i o g r a f i a

- Ansoff H.J.** (2001) *Strategic management*. London: Macmillan.
- Bauman Z.** (2009) Życie w kontekstach. *Gazeta Wyborcza* 16–17 maja 2009.
- Bauman Z., Tester K.** (2003) *O pożytkach z wątpliwości. Rozmowy z Zygmuntem Baumanem*. Warszawa: Sic!
- Bojarski W.** (1984) *Podstawy analizy i inżynierii systemów*. Warszawa: PWN.
- Bratnicki M.** (2007) Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. W: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty–metody–zastosowania*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M.** (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cacko P.** (2006) Niepewność w biznesie. *Master of Business Administration*, Vol. 6, No. 83.
- Courtney, H., Kirkland J., Viguerie P.** (2006) Strategie w warunkach niepewności. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Gliwice: Harvard Business School Review, Helion.
- de Wit B., Meyer R.** (2007) *Synteza strategii*. Warszawa: WN PWN.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N.** (2006) Strategia jako zbiór prostych reguł. W: *Doskonalenie strategii*. Gliwice: Helion.
- Ekonomia niepewności. Rozmowa J. Żakowskiego z R. Frydmanem* (2008) *Polityka*, nr 10 (dodatek).
- Heisenberg W.** (1979) *Ponad granicami*. Warszawa: PIW.
- Hudzik J.P.** (2006) *Niepewność i filozofia*. Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Ingarden R.** (1995) *Studia z teorii poznania*. Warszawa: WN PWN.
- Jędralska K.** (2007) Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego. W: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Jędralska K.** (red.) (2010) *Zarządzanie niepewnością*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Kahneman D., Tversky A.** (1982) Variants of uncertainty. W: Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (red.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kozielecki J.** (1997) *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Kozielecki J.** (1977) *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki J.** (2004) *Spółczesność transgresyjna. Szansa i ryzyko*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (red.) (2007) *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Mesjasz Cz.** (2008) Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
- Nosal Cz.** (2001) *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Wrocław: AKADE.
- Raynor M.** (2008) *Paradoks strategii*. Warszawa: Studio Emka.
- Rokita J.** (2009) *Dynamika zarządzania organizacjami*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Walliser B.** (2008) *Cognitive Economics*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Wittgenstein L.** (1993) *O pewności*. Warszawa: Biblioteka Aletheia.

# Światowy kryzys gospodarczy a zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach

Dr Izabella Steinerowska-Streb | Akademia Ekonomiczna w Katowicach  
| streb@ae.katowice.pl

## Abstrakt

Z powodu niekorzystnych zmian, do jakich doszło na rynku w konsekwencji światowego kryzysu gospodarczego, wiele polskich firm zmuszonych było do ograniczenia rozmiarów prowadzonej działalności, a także do jej reorganizacji. Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji prawidłowości występujących w reakcjach na dekonunkturę gospodarczą w polskich przedsiębiorstwach zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny, oraz w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. Przyjęto hipotezę, że reakcje przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny na zmiany występujące na rynku w związku z dekonunkturą gospodarczą różnią się od reakcji przedsiębiorstw zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. Weryfikacja przyjętej tezy została przeprowadzona na podstawie badań pierwotnych, zrealizowanych w okresie lipiec–sierpień 2010 r.

JEL: M20

## Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy, zapoczątkowany w 2007 r. w Stanach Zjednoczonych, jest powszechnie oceniany jako najgłębsza recesja gospodarki światowej od czasu Wielkiego Kryzysu z przełomu lat 20. i 30. XX wieku (NBP 2009a: 4). W jego konsekwencji, w większości krajów na całym świecie, zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się, doszło do znacznego obniżenia się wzrostu gospodarczego oraz powstania bezrobocia sięgającego nawet kilkunastu procent.

Wśród krajów objętych recesją znalazła się także Polska. Na polskim rynku pierwsza na globalne zjawiska kryzysowe zareagowała warszawska giełda, przy czym – podobnie jak na innych rynkach wschodzących – skala spadku była większa niż w przypadku rynków rozwiniętych. W kolejności pojawiły się kłopoty na rynku międzybankowym, na skutek czego pogorszył się dostęp przedsiębiorstw do kredytów. Kolejne zawirowania finansowe (zwłaszcza na rynku walutowym) doprowadziły do stopniowego osłabienia się tempa wzrostu gospodarczego Polski (PricewaterhouseCoopers 2009: 4–5). W kolejnych kwartałach 2008 r. tempo wzrostu PKB r/r wyrównywanego sezonowo wyniosło odpowiednio 6,7%, 5,8%, 5,2%, 2,6%. W 2009 r. wzrost PKB przez pierwsze trzy kwartały był jeszcze niższy i wyniósł: 1,6%, 1,3%, 1,3%. Dopiero w czwartym kwartale można było zaobserwować niewielką poprawę – PKB wzrósł wtedy o 2,9%. Trend rosnący wskazywały również dwa pierwsze kwartały 2010 r. – 3,1% i 3,8% (GUS 2010a).

Trudna i niepewna sytuacja gospodarcza, jaka nastąpiła po rozpoczęciu się światowego kryzysu gospodarczego, wpłynęła na wiele zmian, do których doszło w polskich przedsiębiorstwach. W większości firm podejmowano różne działania prowadzące do optymalizacji procesu produkcyjnego, reorganizowano całą pracę lub jej elementy, dokonywano modyfikacji strategii lub całkowicie je zmieniano, redukowano zatrudnienie i stawki wynagrodzeń. Na podstawie badań i analiz znane są ogólne efekty tych działań, takie jak: zmiany w wielkości wytwarzanej produkcji, w inwestycjach, stanie zatrudnienia, w poziomie stawek płac. Niewiele jednak wiadomo na temat tego, jak sposób zarządzania wpływał na reakcje przedsiębiorstw na zmiany zachodzące na rynku. Tymczasem interesujące wydaje się rozpoznanie, czy w podmiotach gospodarczych zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny (firmach rodzinnych) podejmowano tego samego rodzaju decyzje, mające na celu przetrwanie okresu dekonjunktury, co w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wynajętych do tego celu menedżerów. Zastanawiające wydaje się, czy w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie ścieżki przepływu informacji i podejmowania decyzji są zazwyczaj znacznie krótsze niż w firmach zarządzanych przez wynajętych menedżerów, szybciej dokonywano zmian w odpowiedzi na sygnały dochodzące z rynku. Pojawiają się pytania: Czy wcześniej wstrzymywano w tych firmach planowane inwestycje? Czy z większą częstotliwością zmieniano w tych przedsiębiorstwach poziom cen na oferowane produkty? Czy mniej sformalizowane struktury przedsiębiorstw rodzinnych miały wpływ na większą stabilność zatrudnienia w nich, czy też wahania w poziomie zatrudnienia w firmach zarządzanych rodzinnie nie różniły się od tych, które miały miejsce w przedsiębiorstwach zarządzanych przez menedżerów? W których firmach częściej dokonywano zmian w poziomie wynagrodzeń? Czy bezpośrednia zależność finansowa, występująca między właścicielem przedsiębiorstwa i jego rodziną, a zyskami firmy powoduje, że przedsiębiorstwa te są w większym stopniu ukierunkowane na optymalizację kosztów, niż przedsiębiorstwa zarządzane przez zatrudnionych menedżerów?

Problem ten został podjęty w badaniu, którego głównym celem stała się próba identyfikacji prawidłowości występujących w reakcjach na dekonjunkturę gospodarczą w polskich przedsiębiorstwach zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny oraz w przedsiębiorstwach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.

Opracowanie składa się z czterech części:

1. W pierwszej przedstawiono zarys sytuacji polskich przedsiębiorstw po zmianach na rynku spowodowanych światowym kryzysem gospodarczym.
2. W drugiej zawarto hipotezy, cele i zakres zrealizowanego badania.
3. W trzeciej części zaprezentowano wybrane wyniki badania przeprowadzonego wśród polskich przedsiębiorstw w okresie lipiec–sierpień 2010 r.
4. Natomiast ostatnia część pracy stanowi podsumowanie całości. Dokonano w niej analizy otrzymanych wyników i identyfikacji podstawowych prawidłowości występujących w reakcjach na dekonjunkturę gospodarczą przedsiębiorstw zarządzanych rodzinnie oraz przedsiębiorstw zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.

## |    Polskie przedsiębiorstwa w okresie światowego kryzysu

Zmiany spowodowane na rynku przez światowy kryzys gospodarczy stopniowo wpłynęły na spadek aktywności gospodarczej polskich przedsiębiorstw. W trzecim kwartale 2008 r., mimo że liczba realizowanych projektów inwestycyjnych pozostawała wciąż na wysokim poziomie, przedsiębiorstwa zaczęły ograniczać swoje plany inwestycyjne (PricewaterhouseCoopers 2009: 23). Czwarty kwartał 2008 r. był ostatnim okresem, w którym odnotowano wzrost nakładów na środki trwałe, a potem nastąpił drastyczny, około 60% spadek tych nakładów (Tarnawska 2009: 5). Taki stan rzeczy był odzwierciedleniem coraz trudniejszej sytuacji gospodarczej. Popyt na rynku wewnętrznym malał, a nastroje konsumentów ulegały pogorszeniu. Ponadto, na skutek zmian na rynku finansowym, przedsiębiorstwa miały coraz większe trudności z dostępem do środków kapitałowych.

W drugiej połowie 2008 r. podmioty prowadzące działalność gospodarczą zaczęły mieć coraz większe problemy z płynnością finansową, co znalazło swoje odzwierciedlenie w nieterminowym realizowaniu przez nie płatności. W tym okresie wzrósł także udział najbardziej przeterminowanych należności tzw. złych długów (PricewaterhouseCoopers 2009: 26). Do trzeciego kwartału 2008 r. zachowana była jednak różnica między przychodami, a kosztami w przedsiębiorstwach na porównywalnym poziomie. Natomiast w ostatnim kwartale 2008 r. ogólna wielkość kosztów przewyższyła osiągnięte przychody (Tarnawska 2009: 6).

W pierwszym kwartale 2009 r. nastąpiło dalsze, wyraźne pogorszenie się sytuacji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw, czego głównym źródłem był niski popyt zarówno zagraniczny, jak i krajowy. Największy spadek popytu miał miejsce wśród eksporterów wyspecjalizowanych, ale też w firmach przetwórczych, oferujących swoje produkty wyłącznie na rynku krajowym. Ponadto gwałtowne pogorszenie sytuacji odnotowano w budownictwie i w przedsiębiorstwach przetwórczych oferujących dobra inwestycyjne.

Trudności w znalezieniu odbiorców spowodowały, że w przedsiębiorstwach nadmiernie rosły zapasy produktów gotowych, co zmusiło je do zmniejszenia wykorzystania potencjału wytwór-

czego i do dalszego ograniczenia inwestycji. Odsetek nowo planowanych inwestycji na kolejny kwartał 2009 r. spadł do najniższego poziomu od 2001 r.

Spadek produkcji przełożył się na plany redukcji zatrudnienia w wielu przedsiębiorstwach. Z badania zrealizowanego w tym okresie przez Instytut Ekonomiczny NBP wynika, iż co czwarta firma z badanej próby planowała zmniejszyć liczbę pracowników, a wzrost – jedynie niespełna 5% ankietowanych firm (NBP 2009b: 5–9).

W następnym kwartale 2009 r. sytuacja przedsiębiorstw uległa niewielkiej poprawie. Z badań przeprowadzonych w tym okresie wynika, że przedsiębiorcy zaczęli bardziej optymistycznie postrzegać przyszłość, pomimo tego, iż tempo wzrostu popytu krajowego było ujemne i po raz kolejny nastąpiło obniżenie się tempa wzrostu gospodarczego – było to najniższe kwartalne tempo wzrostu PKB od początku wyznaczenia tej wielkości przez GUS w 1995 r. (NBP 2009c: 5–9).

Na optymizm przedsiębiorców wpłynęło wiele czynników. Jednym z najważniejszych był wzrost spożycia prywatnego w tym okresie o 2,0% oraz nieco szybszy wzrost spożycia zbiorowego (Wyżnikiewicz, Fundowicz, Lada 2009: 1). Ponadto taka ocena przyszłości wynikała z lepszych prognoz dotyczących sytuacji gospodarczej kraju. Zwolniły się bowiem obniżki cen i przestały zmniejszać się marże na rynku krajowym.

Poprawę sytuacji zanotowano zarówno w grupie eksporterów, jak i firm oferujących swoje produkty wyłącznie na rynku krajowym. Nieznacznie pogorszyła się natomiast zdolność przedsiębiorstw do spłaty zobowiązań oraz przestały rosnąć marże ze sprzedaży zagranicznej. Głównym problemem podmiotów prowadzących działalność gospodarczą pozostał (mimo wyraźnej poprawy) niski popyt, a następnie wahania kursu walutowego, zatory płatnicze oraz trudności w uzyskaniu kredytu (NBP 2009c: 5).

Pozytywne zmiany na rynku spowodowały, że ostatecznie w całym 2009 r. nastąpił minimalny wzrost przychodów przedsiębiorstw w ujęciu nominalnym, z czego wpływy z tytułu eksportu przeliczone na złote niewiele się zmieniły, natomiast przychody ze sprzedaży krajowej nieznacznie wzrosły. Sprzedaż w ujęciu realnym zmniejszyła się jednak względem 2008 r., co wynikało z załamania się popytu w pierwszej połowie 2009 r. Wzrost kosztów przedsiębiorstw był już wolniejszy niż wzrost przychodów. Głównym czynnikiem obniżającym zysk przedsiębiorstw w całym 2009 r. był wzrost kosztów wynagrodzeń, które w pierwszej połowie roku wzrastały szybciej niż sprzedaż (GUS 2010b: 4–6).

Na początku 2010 r. przedsiębiorstwa odnotowały dalszą poprawę sytuacji. Popyt krajowy w pierwszym kwartale zwiększył się o 2,2% r/r (wobec wzrostu o 0,9% r/r w czwartym kwartale 2009 r.), a PKB w ujęciu realnym wzrósł o 3,0% r/r. Coraz mniej firm dokonywało redukcji zatrudnienia, a coraz więcej tworzyło nowe miejsca pracy. W konsekwencji zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w okresie styczeń–maj nieznacznie wzrosło, a stopa bezrobocia rejestrowanego ustabilizowała się na poziomie około 12% (NPB Rada Polityki Pieniężnej 2010: 8; NBP 2010a: 5).

Z szybkiego monitoringu NBP, przeprowadzonego w czerwcu 2010 r., wynika, że przedsiębiorstwa w drugim kwartale zanotowały wyraźną poprawę marż w sprzedaży krajowej i zagranicznej. Autorzy raportu za główną przyczynę takiego stanu uznali podwyżki cen, ponieważ badane przez nich firmy dokonywały znacznie rzadziej redukcji kosztów, niż miało to miejsce w poprzednich okresach (NBP 2010b: 7).

Mimo wzrostu tempa spożycia ogółem oraz wzrostu eksportu netto i wyraźnej poprawy sytuacji ekonomicznej (Eurostat prognozował wzrost realnego PKB w Polsce w 2010 r. na 2,7% i w 2011 r. na 3,3% (European Commission 2010: 126)), skłonność przedsiębiorstw do realizowania nowych projektów inwestycyjnych zarówno w pierwszym, jak i drugim kwartale była niewielka. Do podejmowania inwestycji zniechęcał je nadal niski stopień wykorzystania mocy produkcyjnych oraz niepewność dotycząca perspektyw wzrostu gospodarczego na świecie i w Polsce (NPB Rada Polityki Pieniężnej 2010: 7–8).

## Metodologia badania

Rozpoznanie prawidłowości występujących w reakcjach na dekonjunkturę gospodarczą w polskich przedsiębiorstwach, zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny oraz w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów, zostało uznane za główny cel przeprowadzonego badania. Przyjęto hipotezę, że reakcje przedsiębiorstw na zmiany występujące na rynku w związku z dekonjunkturą gospodarczą różnią się w zależności od tego, czy osobami zarządzającymi są właściciele lub członkowie ich rodziny, czy też są to menedżerowie zatrudnieni w tym celu w firmie.

Do tak sformułowanej hipotezy głównej przyjęto następujące hipotezy cząstkowe:

1. W firmach rodzinnych rzadziej dokonuje się zmian w poziomie zatrudnienia w związku z pogorszeniem się koniunktury gospodarczej, niż ma to miejsce w organizacjach zarządzanych przez wynajętych menedżerów.
2. W przedsiębiorstwach zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli w okresie dekonunktury częściej dokonuje się zmian w poziomie cen na oferowane produkty, niż w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.
3. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny w okresie dekonunktury szybciej ogranicza się zaplanowane inwestycje niż w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.
4. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów w czasie obniżonej aktywności gospodarczej poziom wynagrodzeń ulega większym wahaniom, niż ma to miejsce w firmach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny.
5. W firmach rodzinnych częściej dokonuje się analizy kosztów i ich modyfikacji, niż w organizacjach zarządzanych przez wynajętych menedżerów.

Realizacja postawionych zadań i weryfikacja przyjętych hipotez zostały osiągnięte na podstawie badania bezpośredniego. Zakres przedmiotowy badania stanowiły działania podejmowane w przedsiębiorstwach w związku ze spadkiem aktywności gospodarczej spowodowanym przez światowy kryzys finansowy. Badaną populację określono jako przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku. Jednostką próby były aktywne firmy prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Zakres czasowy badania stanowiły lata: 2008, 2009, 2010.

Badanie zostało zrealizowane w formie ankiety internetowej w okresie lipiec–sierpień 2010 r. Jako instrument pomiaru wybrano zestandaryzowany kwestionariusz ankietowy, który skierowano do osób zarządzających przedsiębiorstwami. Wysłano 25 tys. e-maili. Zwrotność wyniosła 4,9%. Po weryfikacji pod względem poprawności i reprezentatywności analizie poddano 1238 kwestionariuszy, z których 1084 było wypełnionych w firmach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny, natomiast 154 w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wyspecjalizowaną kadrę menedżerską<sup>1</sup>.

W celu identyfikacji działań podejmowanych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce w związku z dekoninkturą spowodowaną światowym kryzysem finansowym, respondenci badania zostali zapytani o wybrane zmiany dokonywane przez nich w przedsiębiorstwach w latach: 2008, 2009, 2010. Uzyskane wyniki poddano analizie, a do zbadania różnic istotnych statystycznie wybrano test  $X^2$ .

## | Wyniki badania

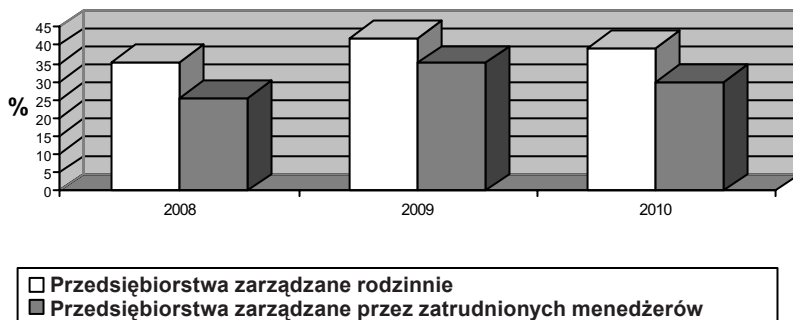
Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w badanym okresie we wszystkich firmach zarządzanych przez wynajętych menedżerów częściej zmieniano liczbę zatrudnionych pracowników, niż miało to miejsce w przedsiębiorstwach zarządzanych rodzinnie (rysunek 1). Różnice istotnie statystycznie pomiędzy badanymi grupami wystąpiły w 2008 i 2010 r. (odpowiednio  $p < 0,01$  i  $p < 0,02$ ). Można zatem uznać za prawdziwą hipotezę, że w firmach rodzinnych rzadziej dokonuje się zmian na poziomie zatrudnienia w związku z pogorszeniem się koniunktury gospodarczej, niż ma to miejsce w organizacjach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.

---

<sup>1</sup> Przewaga kwestionariuszy pochodzących z przedsiębiorstw zarządzanych rodzinnie wynika ze struktury polskiej gospodarki, zdominowanej licznie przez mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 0 do 9 osób. Stanowią one aż 96% wszystkich aktywnych firm (PARP 2009: 63) i w wielu dziedzinach mają charakter rodzinny (Balcerowicz 2002: 56). Pozostałe przedsiębiorstwa, czyli firmy małe (10–49 zatrudnionych), średnie (50–249) i duże (>250 pracowników) stanowią zaledwie 4% całej populacji firm zarejestrowanych w Polsce i aktywnych (PARP 2009: 63).



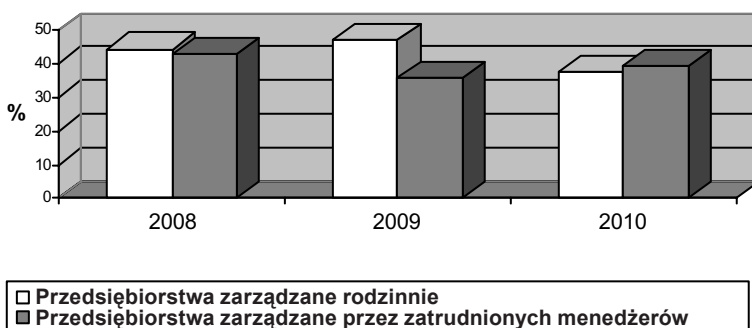
Rysunek 1 | Odsetek firm, w których nie dokonywano zmian w poziomie zatrudnienia w latach 2008–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Trudno natomiast dostrzec prawidłowość w decyzjach menedżerów dotyczących zmian w poziomie cen na produkty oferowane przez ich przedsiębiorstwa. W 2008 i 2009 r. ceny nie ulegały bowiem zmianom w większej liczbie firm zarządzanych rodzinnie, tymczasem w 2010 r. rzadziej zmieniano poziom cen w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wynajętych menedżerów (rysunek 2). Ponadto istotna statystycznie różnica pomiędzy badanymi grupami wystąpiła wyłącznie w 2009 r. ( $p < 0,01$ ). Za zweryfikowaną negatywnie należy wobec tego uznać hipotezę, iż w przedsiębiorstwach zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli w okresie dekonjunktury częściej dokonuje się zmian w poziomie cen na oferowane produkty, niż w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.

Rysunek 2 | Odsetek firm, w których nie dokonywano zmian w cenach oferowanych produktów w latach 2008–2010

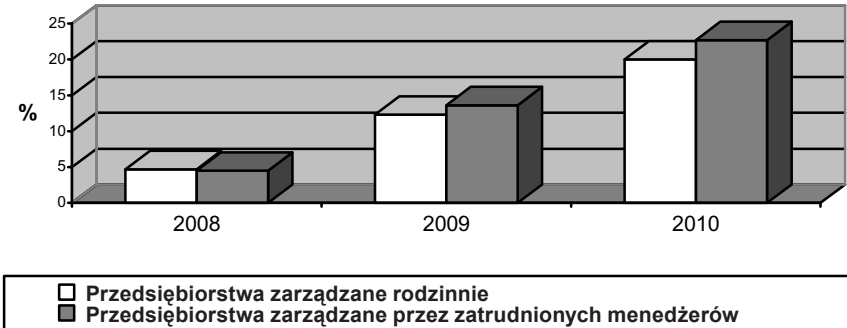


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Menedżerowie w obu badanych grupach przedsiębiorstw w tym samym okresie podejmowali podobne decyzje co do ograniczenia planowanych inwestycji (rysunek 3). Mimo iż w 2009 i 2010 r. w większej liczbie firm zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów podjęto więcej decyzji o wstrzymaniu planowanych inwestycji, niż miało to miejsce w przedsiębiorstwach zarządza-

nych rodzinnie, jednak statystycznie ta różnica nie była istotna. Hipoteza, że w przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny w okresie dekonjunktury szybciej ogranicza się zaplanowane inwestycje niż w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów, nie może więc być uznana za prawdziwą.

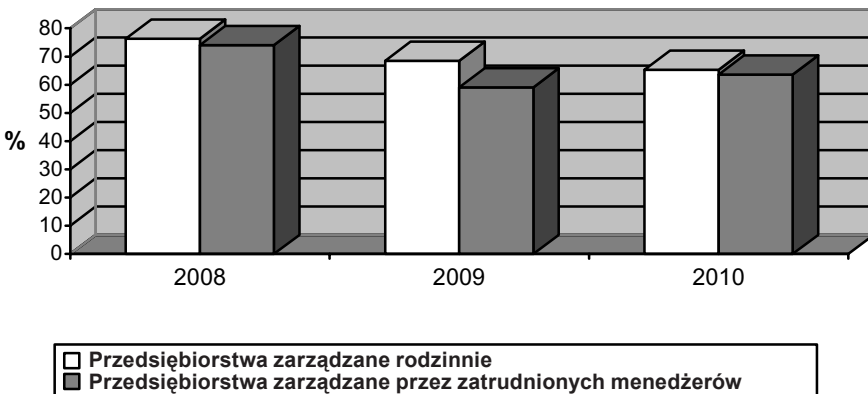
Rysunek 3 | Odsetek firm, w których wstrzymano planowane inwestycje w latach 2008–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

We wszystkich wymienionych latach, w firmach zarządzanych rodzinnie rzadziej zmieniano poziom wynagrodzeń, niż miało to miejsce w organizacjach zarządzanych przez wynajętych menedżerów (rysunek 4). Największa i statystycznie istotna różnica ( $p < 0,02$ ) pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw wystąpiła w 2009 r., a więc w czasie, gdy przyrost PKB r/r w badanym okresie w Polsce był najniższy. Wydaje się, że za poprawną można uznać hipotezę, iż w przedsiębiorstwach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów w czasie obniżonej aktywności gospodarczej poziom wynagrodzeń ulega większym wahaniom, niż ma to miejsce w firmach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny.

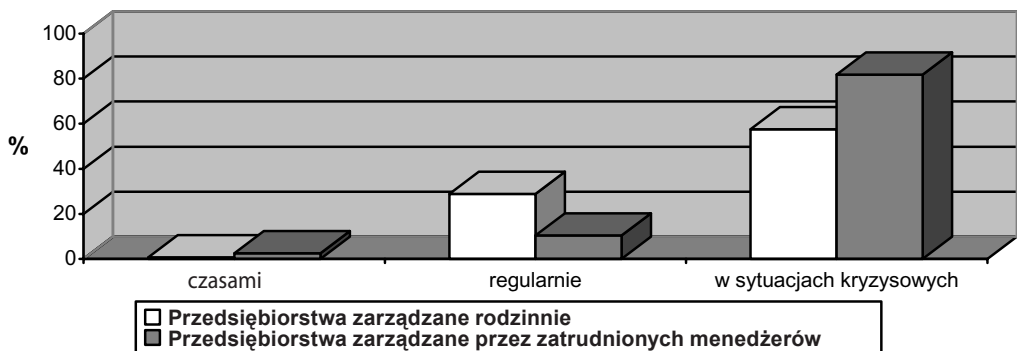
Rysunek 4 | Odsetek firm, w których nie wprowadzano zmian w poziomie wynagrodzeń w latach 2008–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Największe różnice między przedsiębiorstwami zarządzanymi przez właścicieli lub ich rodziny oraz firmami zarządzanymi przez zatrudnionych menedżerów, wystąpiły na płaszczyźnie analiz kosztów wykonywanych w badanych przedsiębiorstwach w celu ich optymalizacji. Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że w większej liczbie firm rodzinnych takie analizy wykonuje się regularnie, natomiast w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów analizy kosztów wykonuje się czasami, w dominującej większości przypadków w sytuacjach kryzysowych (rysunek 5). Poziom istotności statystycznej wyniósł dla poszczególnych wskazań odpowiednio:  $p < 0,01$ ,  $p < 0,01$  i  $p < 0,03$ .

Rysunek 5 | Jak często w firmie dokonuje się analizy kosztów w celu ich optymalizacji? (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Istotna różnica występująca na tej płaszczyźnie między pomię grupami respondentów badania pozwala na pozytywną weryfikację ostatniej hipotezy cząstkowej, zgodnie z którą w firmach rodzinnych częściej dokonuje się analizy kosztów i ich modyfikacji niż w organizacjach zarządzanych przez wynajętych menedżerów.

## | Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pozwala na zidentyfikowanie niektórych prawidłowości występujących w okresie dekonjunktury w reakcjach przedsiębiorstw zarządzanych bezpośrednio przez właścicieli lub ich rodziny oraz w reakcjach firm zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. Istotne różnice, jakie wystąpiły pomiędzy badanymi grupami pozwalają uznać za prawidłowość, że w okresie dekonjunktury w firmach rodzinnych dokonuje się mniejszych zmian w poziomie zatrudnienia, niż w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wyspecjalizowanych menedżerów. Ponadto w firmach rodzinnych analizy kosztów w celu ich optymalizacji przeprowadza się bardziej regularnie niż w organizacjach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. W tej grupie przedsiębiorstw w dominującej mierze takie analizy są wykonywane w sytuacjach kryzysowych.

Na większą stabilność zatrudnienia w firmach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny mogą wpływać mniej sformalizowane struktury organizacyjne, które często dominują w tej grupie przedsiębiorstw. Zazwyczaj firmy rodzinne są bowiem mniejsze niż przedsiębiorstwa, którymi zarządza wyspecjalizowana kadra. Dzięki temu więzi personalne w firmach zarządzanych przez właścicieli są często silniejsze i mogą wpływać determinująco na decyzje dotyczące stanu zatrudnienia.

Natomiast dominacja regularnie wykonywanych analiz kosztów w przedsiębiorstwach rodzinnych może być efektem ścisłej zależności finansowej występującej między właścicielem i jego rodziną, a zyskami firmy. Oczywiście wydaje się, że właściciele zarządzający własnymi przedsiębiorstwami, mając na celu partykularne interesy, dbają o strukturę kosztów bardziej niż zatrudnieni menedżerowie. Ich przedsiębiorstwa są zatem w większym stopniu ukierunkowane na optymalizację kosztów.

Stabilność poziomu zatrudnienia i częstotliwość przeprowadzania analiz kosztów wydają się ściśle ze sobą powiązane. W przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie częściej dokonuje się analiz kosztów, stanowiska robocze prawdopodobnie dobiera się z większą ostrożnością, nawet w okresach wysokiej aktywności gospodarczej. Tymczasem w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów stan zatrudnienia ulega w czasie dekonjunktury większym wahaniom być może dlatego, że kalkulacje kosztów, w tym kosztów związanych z utrzymaniem każdego stanowiska roboczego, przeprowadza się w znakomitej większości w okresach zagrożenia dla przedsiębiorstwa.

Ponadto kontrola poziomu kosztów wiąże się bezpośrednio z kontrolą poziomu wynagrodzeń. Wynagrodzenia stanowią bowiem istotny element kosztów w każdym przedsiębiorstwie. Jeżeli w firmach zarządzanych przez wyspecjalizowanych menedżerów analizy kosztów wykonuje się głównie w sytuacjach kryzysowych i wtedy dąży się do ich redukcji, to zrozumiałe jest, iż w tym czasie dokonuje się większych zmian w wynagrodzeniach, niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach, które regularnie dokonują takich analiz. Przykładowo wstrzymuje się wtedy premie lub likwiduje inne dodatki do pensji. Z tej perspektywy zasadna wydaje się prawidłowość, że w przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli dokonuje się mniejszych zmian w poziomie wynagrodzeń w okresie dekonjunktury, niż w firmach zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów.

Pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw nie wystąpiły natomiast różnice w działaniach dotyczących ograniczeń planów inwestycyjnych. Reakcje przedsiębiorstw w obu badanych grupach w tym obszarze były zbliżone. Wielce prawdopodobne wydaje się, że jest to efekt podobnej oceny ogólnej sytuacji rynkowej oraz ryzyka inwestycyjnego przez menedżerów badanych firm.

Trudno natomiast wskazać przyczyny decyzji podejmowanych przez menedżerów z obu badanych grup w zakresie zmian w poziomie cen na produkty oferowane przez ich przedsiębiorstwa. O ile w pierwszym analizowanym roku pomiędzy badanymi grupami występowały jedynie niewielkie różnice, o tyle w następnym roku ceny nie ulegały zmianom w istotnie większej liczbie

firm zarządzanych rodzinnie, a w dalszym okresie mniejsze zmiany cen miały miejsce w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wynajętych menedżerów. Nie wydaje się prawdopodobne, aby popyt na produkty w obu grupach przedsiębiorstw kształtował się w tym samym czasie inaczej. Być może przyczyną był inny poziom zysku akceptowanego w danych warunkach rynkowych, w firmach rodzinnych, a inny w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wyspecjalizowanych menedżerów.

Przeprowadzona analiza dowodzi, że w wielu obszarach w badanym okresie decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli lub ich rodziny różniły się od tych, które podejmowano w firmach zarządzanych przez wyspecjalizowanych menedżerów. Za poprawną uznaje się zatem przyjętą tezę, że reakcje przedsiębiorstw na zmiany występujące na rynku w związku z dekonjunkturą gospodarczą różnią się w zależności od tego, czy osobami zarządzającymi są właściciele lub członkowie ich rodziny, czy też są to menedżerowie zatrudnieni w firmie.

#### B i b l i o g r a f i a

- Balcerowicz E.** (red.) (2002) *Mikroprzedsiębiorstwa sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*. Warszawa: CASE.
- European Commission** (2010) *European Economic Forecast – Spring 2010. European Economy 2/2010*. Luxembourg: Publications Office of the European Communities.
- GUS (2010a) *Produkt krajowy brutto w II kwartale 2010 roku (Szacunek wstępny)*, <http://www.stat.gov.pl>.
- GUS (2010b) *Ocena kondycji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku w świetle danych F 01/I-01*, Instytut Ekonomiczny, <http://www.stat.gov.pl>.
- NPB Rada Polityki Pieniężnej (2010) *Raport o inflacji czerwiec 2010 r.*, <http://www.nbp.pl>.
- NBP (2010a) *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kwartale 2010 i prognoza koniunktury na II kwartał 2010*, <http://www.nbp.pl>.
- NBP (2010b) *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kwartale 2010 i prognoza koniunktury na III kwartał 2010*, <http://www.nbp.pl>.
- NBP (2009a) *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, <http://www.nbp.pl>.
- NBP (2009b) *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kwartale 2009 i prognoza koniunktury na II kwartał 2009*, <http://www.nbp.pl>.
- NBP (2009c) *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kwartale 2009 i prognoza koniunktury na III kwartał 2009*, <http://www.nbp.pl>.
- PricewaterhouseCoopers (2009) *Kryzys na rynkach finansowych. Wyzwania stojące przed spółkami*, <http://www.pwc.com/pl>.
- Tarnawska E.** (2009) *Kondycja finansowa i uwarunkowania działania polskich przedsiębiorstw w dobie kryzysu*, <http://www.konferencja.edu.pl>.
- Wyźnikiewicz B., Fundowicz J., Lada K.** (2009) Stan i prognoza koniunktury gospodarczej. IBnGR, *Kwartalne Prognozy Makroekonomiczne*, nr 63.
- Żołnierski A.** (red.) (2009) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji.

# Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod<sup>1</sup>

Prof. dr hab. Rafał Krupski | Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości  
| rkrupski@op.pl

## Abstrakt

W artykule przedstawiono metody identyfikacji strategii firmy w warunkach niepewności. Za możliwe i celowe uznano stosowanie scenariuszowej metody planowania strategicznego i metody opcji rzeczowych. Innym sposobem jest formułowanie tzw. prostych reguł działania organizacji zamiast tradycyjnie rozumianej strategii. Największy potencjał w tym zakresie autor widzi w formułowaniu strategii w języku zasobów, nakierowanej na wykorzystywanie okazji.

JEL: L21, M10

## Zagadnienia wstępne

W planowaniu strategicznym decyzje podejmuje się dzisiaj, ale ich skutki występują często w odległej perspektywie. Wykreowane w latach 60. planowanie strategiczne miało swój dobrze ustrukturalizowany, a nade wszystko przewidywalny kontekst. Współcześnie cechy tego kontekstu znacznie się zmieniły. Tym, co cechuje procesy decyzyjne, zwłaszcza dotyczące dłuższego okresu, jest niepewność. Niepewność oznacza, że nieznanym jest rozkład prawdopodobieństwa

---

<sup>1</sup> Artykuł został opracowany w ramach projektu N N115003938.

wystąpienia w przyszłości określonych zdarzeń, a nawet nie umiemy ich zidentyfikować w kategoriach ontologicznych. Zarządzanie w tych warunkach jest bardzo trudne (Kozłowski 2004). Szczególnie zarządzanie strategiczne i jego najtrudniejszy, najbardziej kontrowersyjny element – planowanie strategiczne – budzą wiele wątpliwości, podważających nawet sens ich istnienia. Niniejszy artykuł poświęcony jest temu, czy można planować i jak planować strategicznie w tych inkryminowanych warunkach, oraz kwestii dotyczącej tego, co powinno być przedmiotem planowania.

## | Planowanie scenariuszowe – panaceum na nietrafność prognoz

Istotnym etapem klasycznego planowania strategicznego jest prognozowanie otoczenia organizacji. Kilkadziesiąt lat temu, w spokojnym ustrukturalizowanym świecie, dla rejestracji zjawisk wzrostu wystarczająco dobrymi narzędziami planowania przyszłości były trendy. Obecnie narastająca turbulencja otoczenia, przejawiająca się lawinowymi innowacjami technologicznymi, rozszerzającym się potencjałem działań wynikającym z globalizacji, przy jednocześnie wzrastającej intensywności konkurencji sprawiają, że przewidywanie przyszłości traci na znaczeniu. Nie wzrost, a rozwój, nie zjawiska o charakterze ilościowym, a zjawiska jakościowe obejmujące nowe, nieznane byty sprawiają, że wyznaczanie (na podstawie historii) klasycznie rozumianych trendów dotyczących produktów czy rynków traci na znaczeniu, a prognozowanie na nich oparte odchodzi w metodyczny niebyt. Aktualnie większość znaczących firm zajmujących się profesjonalnie przewidywaniem jest zlokalizowana w Santa Fe w Nowym Meksyku, nazwanym Doliną Krzemową nowego biznesu, jakim jest przewidywanie. Instrumenty zastosowane przez badaczy z Santa Fe wywodzą się bezpośrednio z odpowiednio zmodyfikowanych i rozwiniętych standardowych metod analizy szeregów czasowych. Specjalnie zaprojektowane programy optymalizacyjne stanowią uzupełnienie dobrze znanych metod: regresji, sieci neuronowych, algorytmów genetycznych, symulowanego wyżarzania. Swarm Corporation stosuje symulacje sztucznego życia opracowane przez Langtona, Bios Group wykorzystuje zasady samoorganizacji i emergencji do rozwiązywania problemów zarządzania, a Complexica, stosując programy symulacyjne Castiego, ocenia zagrożenia naturalne (huragany, trzęsienia ziemi) lub kryzysy gospodarcze (Halpern 2004: 239–240). Podsumowując dorobek tych firm, P. Halpern stwierdza jednak, że w dziedzinie społecznej i politycznej niemal wszystkie prognozy były błędne, podobnie jak znaczna część przewidywań naukowych i technicznych. Sprawdziły się jedynie prognozy w części dotyczącej medycyny, komputerów i łączności (Halpern 2004: 251).

Problemy rozwoju w kategoriach jakościowych znano już w połowie ubiegłego wieku, choć ich skala była niewielka, toteż zapotrzebowanie na ich rozwiązywanie miało charakter bardziej lokalny, a zainteresowanie w wymiarze globalnym było nikłe. Już wtedy jednak O. Halmer i N. Dalkey z RAND Corporation opracowali metodę umożliwiającą penetrację przyszłości w kategoriach bardziej jakościowych – tzw. Delphi (czyli „delficka” od nazwy wyroczni) – pozwalającą ustalić wspólną opinię ekspertów przewidujących tok wydarzeń. Inną metodą, opracowaną również w tej firmie (specjalizującej się pierwotnie w planowaniu militarnym, a później, stopniowo, także w przewidywaniu procesów społecznych i technicznych) przez Hermana Kahna

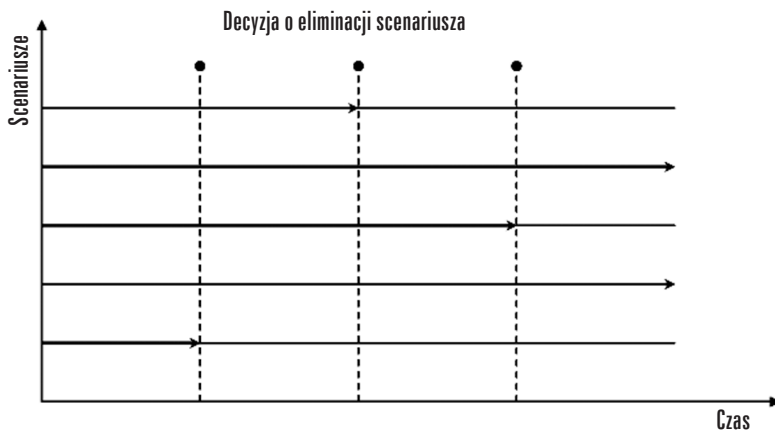
i jego współpracowników, była metoda scenariuszy w formie przemyślanych narracji. Aktualnie metodę scenariuszy uważa się w planowaniu strategicznym chyba za najbardziej obiecującą. Wspomniana słaba wiarygodność prognoz kieruje uwagę właśnie na planowanie z alternatywnymi scenariuszami. Opis przyszłości dokonywany jest nie przy pomocy pojedynczej prognozy, ale wiązki alternatywnych scenariuszy. Im jest ich więcej, tym prawdopodobieństwo, że któryś z nich się sprawdzi – jest większe. W klasycznym wydaniu dla każdego scenariusza opracowuje się strategię. Zawsze jednak realizuje się tylko jedną z nich. Strategiczność i jednocześnie elastyczność układu zapewnia plan przejść z jednego scenariusza na inny w sytuacji, gdy wystąpiło istotne dla efektywności organizacji, ale nieprzewidziane zdarzenie. Jest to jednak najsłabsze ogniwo tej klasycznej już metody. Poza tym ostatecznie trzeba zdecydować się na wybór scenariusza startu i związanej z nim strategii organizacji, który to wątek metodyczny nie był jakoś specjalnie eksponowany.

Tej ostatniej wady nie ma pochodna przedstawionej wyżej metody planowania scenariuszowego z wykorzystaniem idei opcji realnych. Opcja rzeczowa w literaturze przedmiotu jest najczęściej definiowana jako „prawo” do dysponowania przepływami pieniężnymi w ramach przedsięwzięcia inwestycyjnego lub całego portfela oraz podejmowania innych decyzji z nim związanych. Archetypem opcji rzeczowych są opcje finansowe. W możliwych aplikacjach podkreśla się, że strategie i poszczególne inwestycje można operacjonalizować m.in. przez podział na etapy (np. związane z cyklami życia wyrobu), ale również z uwzględnieniem terminów rozpoczęcia, a nawet i zakończenia (traktowanie strategii jako swoisty projekt). Wspólne kategorie (opcji rzeczowych i strategii), takie jak wybory technologii, rynków docelowych, rodzajów zasileń, przekonują do wykorzystywania tej metody w elastycznym planowaniu strategicznym w warunkach niepewności. Szczególnie interesujące są te ujęcia, które traktują zasoby organizacji jako wiązkę opcji przyszłych wyborów strategicznych (Rudny 2009: 223–224). Metoda opcji wywodzi się z metody scenariuszowej w tym sensie, że identyfikowane są w tym wypadku poszczególne gałęzie dendrytu (drzewa) możliwych scenariuszy z określeniem prawdopodobieństwa zaistnienia ciągu zdarzeń danego rozgałęzienia. Nikt nie kwestionuje logiki takiego systemu. Wątpliwość budzi może sposób szacowania prawdopodobieństwa oraz w ogóle wartości opcji realnych, co sprawia, że konkretne wybory mają w znacznym stopniu subiektywny charakter.

Zastosowanie metody opcji realnych w planowaniu strategicznym, jako elastycznego podejścia do strategii firmy, zarówno w sferze preparacji, jak i realizacji, jest dopiero w powijkach. Jedną z propozycji w tym zakresie zawarto w publikacjach Krupskiego et al. (2009: 146–155) oraz Krupskiego i Sus-Januchowskiej (2008). Najprostszym wyodrębnionym tam przypadkiem jest opcja rezygnacji, przedstawiona na rysunku 1.



Rysunek 1 | Planowanie z opcją na redukcję scenariuszy



Źródło: Krupski et al. (2009: 154).

Jak widać na rysunku 1, w początkowych fazach rozwój przedsiębiorstwa realizowany jest jednocześnie wg. kilku scenariuszy. Ich eliminacja i przyjęcie ograniczonej liczby lub tylko jednej strategii następuje w miarę rozwoju sytuacji w otoczeniu. Jest to również interesujący przypadek istnienia jednocześnie strategii jako systemu zaplanowanego i emergentnego.

Wykorzystanie planowania scenariuszowego w warunkach turbulentnego otoczenia (Godet, Roubelat 1996; Grant 2003; Taylor 1997), wykorzystanie idei opcji realnych (Micalizzi, Trigeorgis 1999; Miller, Waller 2003) to przyszłościowy kierunek rozwoju planowania strategicznego, nadzieja dla tych, którzy nie mogą się rozstać ze strategiami formułowanymi w kategoriach rynków i produktów.

## Proste reguły działania zamiast wyrefinowanych planów strategicznych

Strategia i formułowane w jej ramach cele, zwłaszcza w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych, w postaci skwantyfikowanych stanów są, ze swej istoty *in statu nascendi*, nieelastyczne. Żle, nieadekwatnie określone, przy nadmiernym fetyszyzowaniu planu, mogą być przyczyną wielu niepowodzeń przedsiębiorstwa na rynku. Alternatywą jest zaniechanie stawiania sobie klasycznie rozumianych celów i formułowanie w to miejsce zasad (reguł), których powinna przestrzegać organizacja. Jest to rozwiązanie uelastyczniające organizację, sprzyjające wykorzystywaniu okazji. Pięć prostych reguł, które powinny być wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym i odpowiadać na pytanie, jak działać, to (Eisenhardt, Sull 2001):

- 1) reguły operacyjne, wykonawcze, strukturalizujące procesy organizacji;
- 2) reguły graniczne, umożliwiające szybką akceptację lub odrzucenie wykorzystania zdarzeń w otoczeniu lub we wnętrzu organizacji;

- 3) reguły priorytetu, hierarchizujące ważność zdarzeń i działań organizacji;
- 4) reguły czasowe, pozwalające na synchronizację działań związanych z wykorzystywaniem szans;
- 5) reguły wyjścia, określające przesłanki rezygnacji z realizowanych projektów.

Z badań empirycznych dotyczących dominującej logiki organizacji odnoszących sukcesy, prowadzonych przez zespół pod kierownictwem K. Obłója wynika, że takimi prostymi regułami są (Obłój 2003):

- 1) optymistyczna orientacja na otoczenie firmy;
- 2) gotowość do prowadzenia eksperymentów;
- 3) równowaga pomiędzy centralizacją, a elastycznością.

Propozycje autora w tym zakresie (Krupski 2009: 169) zostały wyprowadzone z podstawowych mechanizmów elastyczności, którymi są (Krupski 2005: 26–29):

- 1) dywersyfikacja działalności i zasobów;
- 2) redundancja zasobów;
- 3) monitoring otoczenia;
- 4) podejmowanie decyzji;
- 5) organizacja w ruchu.

Biorąc to za podstawę przestrzeni ograniczającej swobodę w interpretowaniu zdarzeń jako okazji, zdefiniowano strategię przedsiębiorstwa jako przyjęte przez firmę ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności (Krupski 2007). Przykładowa strategia przedsiębiorstwa, w formie reguł ograniczających, mogłaby więc mieć postać (Krupski 2009: 169):

- 1) dywersyfikacji np. ograniczonej do koncentrycznej;
- 2) redundancji zasobów np. dotyczącej wyłącznie zasobów relacyjnych, sieciowych;
- 3) monitoringu np. z wykorzystaniem filtru okazji;
- 4) podejmowania decyzji np. nie dłużej niż..., w zależności od rodzaju okazji;
- 5) organizacji w ruchu np. nie więcej niż jedna innowacja produktowo-technologiczna w okresie...

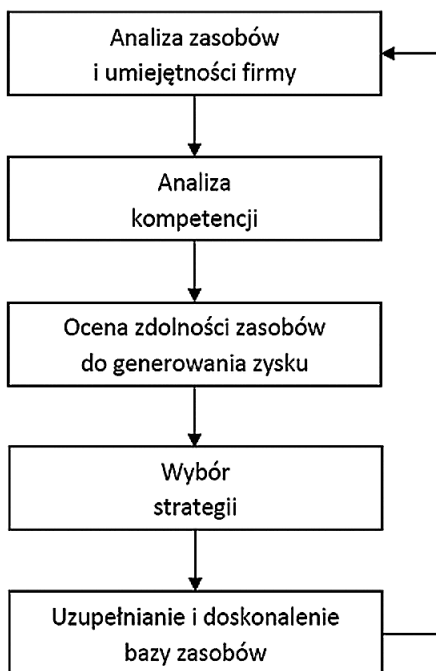
## | Propozycje w konwencji szkoły zasobowej

Podstawową wartością szkoły zasobowej zarządzania strategicznego jest docenienie wagi zasobów, a nawet uczynienie z nich najważniejszego czynnika w osiąganiu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej na rynku. Mimo różnych mankamentów (Obłój 2007: 145–148) szkoła rozwija się dynamicznie od mniej więcej połowy lat 80. minionego wieku (Wernefeld 1984), ogarniając nie tylko klasycznie rozumiane zasoby, lecz także stopniowo kompetencje oraz wyróżniony zasób niematerialny – wiedzę. Rozwój szkoły zasobów ma ścisły związek z narastającą

turbulencją otoczenia. W kontekście jego nieprzewidywalności właśnie zasoby i kompetencje stanowią bardziej stabilną bazę generowania strategii (Grant 1996). Poza tym zasoby stanowią jeden z najważniejszych czynników tworzących potencjał elastyczności organizacji, a ich nadmiary warunkują wykorzystywanie okazji (Krupski 2005).

Szkoła zasobowa już dzisiaj jest niejednolita nie tylko w zakresie rodzajów wyróżnianych zagadnień, ale również niejednolita w zakresie tych samych, konkretnych zagadnień. Należy do nich procedura identyfikacji strategii firmy oraz kategorie, w których jest ona określana. W klasycznych ujęciach o *differentia specifica* szkoły zasobów w procesach identyfikacji strategii decydują procedury „od wewnątrz na zewnątrz”. Archetypem jest tu propozycja R. Granta (rysunek 2). Ostatecznie w czwartym etapie zostaje jednak zidentyfikowana strategia w języku produktów i rynków, a więc w kategoriach bardzo niepewnych, ze względu na niepewność kontekstu. Oparta na mało wiarygodnych prognozach dotyczących otoczenia, opracowana strategia, choć z uwzględnieniem bardziej pewnych zasobów, ma niewielką szansę na realizację bez istotnych zmian. Z dużym stopniem prawdopodobieństwa, zwłaszcza w pierwszych okresach realizacji tak opracowanej strategii, firma zaprzepaci potencjalne korzyści z tytułu wykorzystywania okazji.

Rysunek 2 | Proces formułowania strategii charakterystyczny dla klasycznej szkoły zasobowej według R. Granta

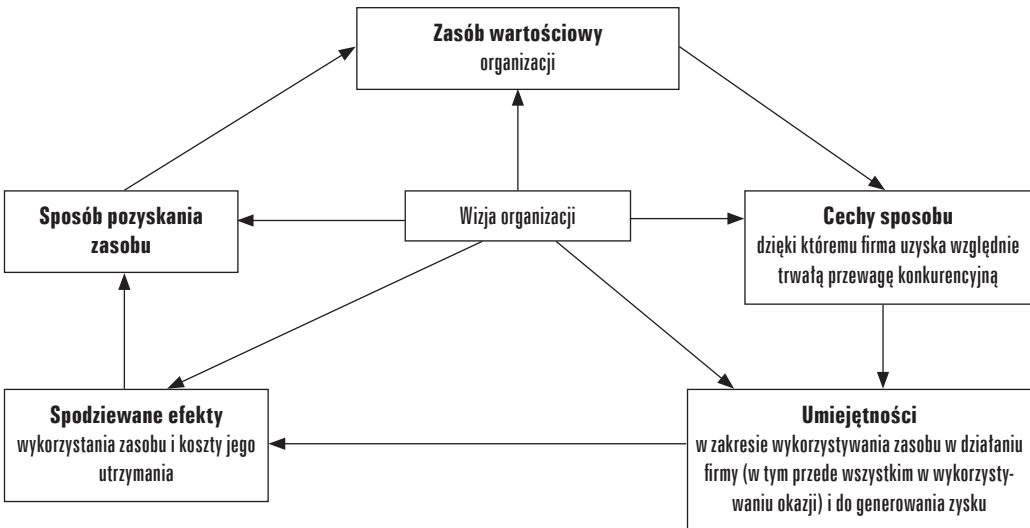


Nieklasyczne propozycje sprowadzają się do formułowania strategii firmy w ogóle w języku zasobów (implikacja 2), co w zestawieniu z klasycznymi ujęciami (implikacja 1) wygląda tak:

1. zasoby —► **strategia w kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych**
2. zasoby —► **strategia w kategoriach: zasobów**

Z punktu widzenia usuwania ograniczeń niepewności planowania strategicznego jest to bardzo dobre rozwiązanie, ponieważ wychodząc z pewniejszych zasobów, kończy się na pewniejszych zasobach. Szczegółowa procedura została pokazana na rysunku 3.

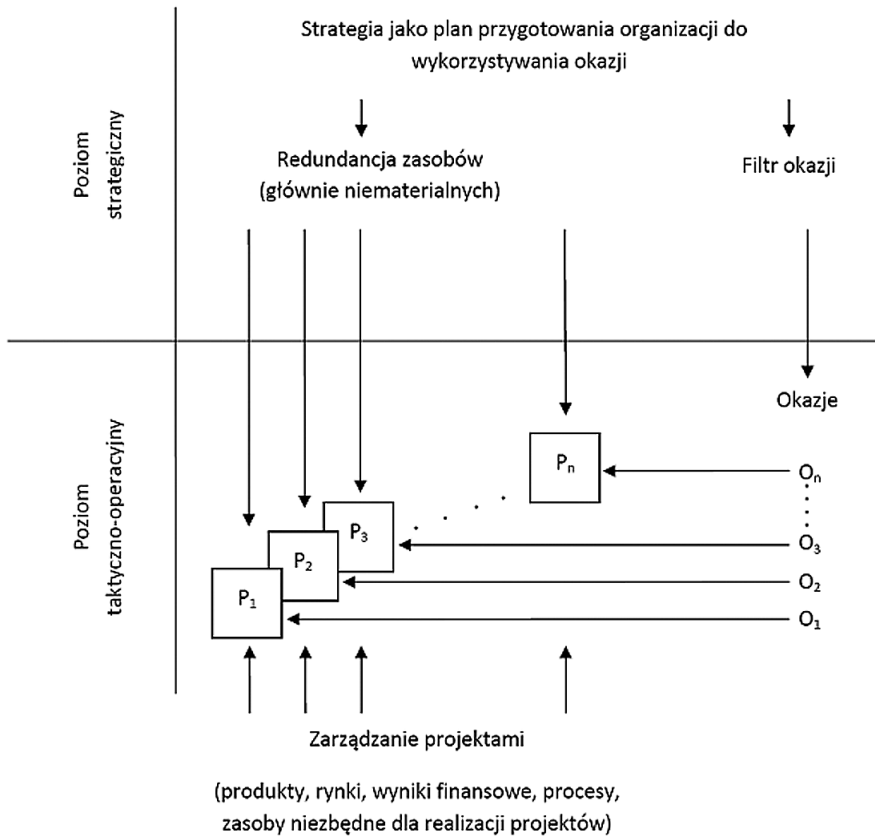
Rysunek 3 | Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów



Źródło: Krupski (2006); Krupski et al. (2009: 175).

Tak rozumiana strategia firmy byłaby nastawiona przede wszystkim na wykorzystywanie okazji, a potencjał organizacji w tym zakresie stanowiłyby planowane nadmiary zasobów. Niepokój budzą wszakże kategorie opisu i wiele wątpliwości artykułowanych w czasie dyskusji na konferencjach naukowych. Zwłaszcza opis rozwoju organizacji w języku zasobów jest dla wielu uczonych nie do przyjęcia (m.in. dlatego, że nie proponuje tego żadna z wyodrębnianych szkół zarządzania strategicznego). Autor ma odmienny pogląd w tej kwestii, ale ze względów edytorskich na razie kończy dyskusję. Zamiast niej proponuje schemat planowania strategicznego sprzężony z planowaniem taktyczno-operacyjnym, który może rozwiązywać wiele problemów preparacji działań w warunkach niepewności decyzyjnej (rysunek 4).

Rysunek 4 | Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności



Legenda : projekty P1, P2, ..., Pn, związane z wykorzystywaniem okazji O1, O2, ..., On.

Na poziomie strategicznym wielkościami planowanymi są: nadmiary zasobów, dzięki którym możliwe będzie wykorzystywanie okazji oraz filtr zasobów (wyjaśnienie i propozycje budowy [w]; Krupski et al. 2009: 168; Krupski 2006). Przedmiotem planowania na poziomie taktyczno-operacyjnym są: produkty, rynki i wyniki ekonomiczne, ujęte w ramy projektów i w ogóle zarządzania projektami. Czy jest to wydedukowany schemat działania przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu? Czy jest to odwzorowanie rzeczywistości organizacyjnej niektórych firm i sektorów? Pokażą to badania, które autor prowadzi w ramach projektu badań własnych N N115003938.

## | Zakończenie

Przedstawione propozycje metodyczne panowania nad nieznaną przyszłością w wymiarze strategicznym są kontrowersyjne z punktu widzenia klasyki dyscypliny naukowej. Szczególne emo-

cje budzi uznawanie za strategię organizacji wyników planowania zasobów, ukierunkowane na wykorzystywanie słabo zdefiniowanych okazji. Redefiniowanie niektórych, i tak zresztą umownych, pojęć jest jednak konieczne, ponieważ zmienia się świat i to, co do tej pory było wystarczające do identyfikowania, i rozwiązywania problemów, współcześnie nie wystarcza na skutek wzrostu złożoności oraz nieprzewidywalności otoczenia organizacji. Mrugając pojednawczo okiem do adwersarzy, można przyjąć, że nie neguje się klasyki, a jedynie się ją uzupełnia. Poza tym turbulencja otoczenia jest niewątpliwie zróżnicowana w zależności od sektorów. Dla przedsiębiorstw niektórych sektorów planowanie strategiczne w swym klasycznym wydaniu jest wystarczająco dobrą metodą kształtowania przyszłości firmy.

#### B i b l i o g r a f i a

- Eisenhardt K., Sull D.** (2001) Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, Vol. 79.
- Godet M., Roubelat F.** (1996) Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 2.
- Grant R.M.** (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3.
- Grant R.** (1996) Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4.
- Grant R.M.** (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24.
- Halpern P.** (2004) *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*. Warszawa: CiS.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Krupski R.** (2006) Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu. W: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Krupski R., Sus-Januchowska A.** (2008) Wariacje na temat planowania scenariuszowego. W: Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.** (2009) *Koncepcje strategii organizacji* Warszawa: PWE.
- Micalizzi A., Trigeorgis L.** (1999) Project Evaluation, Strategy and Real Options. W: Trigeorgis L. (red.), *Real Options and Business Strategy*. London: Risk Books.
- Miller K.D., Waller H.G.** (2003) Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management. *Long Range Planning*, Vol. 36.
- Obłój K.** (2003) Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać. *Harvard Business Review Polska*, marzec.
- Obłój K.** (2007) *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rudny W.** (2009) Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach*. Katowice.
- Taylor B.** (1997) The Return of Strategic Planning – Once More with Feeling. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3.
- Wernerfelt B.** (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.

# W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności

Dr Paweł Krzyworzeka | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | pkrzyworzeka@alk.edu.pl

## Abstrakt

Jak pokazują badania zarówno kultur pozaeuropejskich, jak i organizacji funkcjonujących w krajach rozwiniętych, zapotrzebowanie na rutynę jest tym większe, im wyższy jest poziom niepewności w działaniach członków danej społeczności. W artykule podjęta została próba rehabilitacji uspołecznionej wersji rutyny, będącej nieodłącznym elementem wszystkich działań rytualnych i performatywnych.

JEL: M14

## Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu popularny jest pogląd, że właściwą odpowiedzią na niepewność i zmienność otoczenia powinna być elastyczność organizacji. Podejście to jest powszechnie uznawane za słuszne – prowadzone badania potwierdzają, że przyjęte normatywne tezy na temat konieczności uelastyczniania organizacji w obliczu turbulentnego otoczenia są trafne (Koźmiński 2004; Krupski 2005). Propozycja prezentowana w niniejszym artykule z pozoru przeczy twierdzeniom zwolenników elastyczności, gdyż prezentuje stanowisko, że typową i sku-

teczną odpowiedzią ludzi na niepewność jest rutyna. Stwierdzenia o zapotrzebowaniu na rutynę i potrzebie elastyczności są jednak jedynie z pozoru przeciwstawne, gdyż każde z nich odnosi się do innego poziomu analizy. Rutyna, której próbę rehabilitacji podejmuję w niniejszym artykule, dotyczy działań aktorów społecznych tworzących organizację. Elastyczność, o której można przeczytać w publikacjach na temat zarządzania jest natomiast atrybutem samych organizacji. U podstaw obu twierdzeń leżą różne sposoby rozumienia organizacji, które z kolei są odzwierciedleniem szerszych zmian, jakie dokonały się w naukach społecznych. Można je krótko przedstawić na przykładzie zmiany sposobów rozumienia kultury.

## | Działania, nie kultura

W antropologii, w ramach której pojawiła się pierwsza naukowa definicja kultury, w ostatnich dekadach wygasły spory dotyczące definiowania tego pojęcia (Burszta 1998; Kuper 2005; Wagner 2003). Nie oznacza to, że osiągnięto porozumienie, czym jest kultura – ani też że porzucono stosowanie tego pojęcia. Stało się ono raczej pojęciem uwrażliwiającym, zwracającym uwagę na pewne – właśnie kulturowe – aspekty życia. W pojęciu tym nie dąży się już do dokładnego wydzielenia określonego zbioru zjawisk z rzeczywistości. W trakcie rozwoju naukowego zainteresowania kulturą sposoby jej badania, opisywania i w efekcie rozumienia i definiowania zmieniały się – od ujęć holistycznych, próbujących wyjaśnić w sposób systematyczny kulturę do ujęć cząstkowych, niepretendujących do miana uniwersalistycznych, podkreślających za to procesualność i dynamizm. Metafory zaczerpnięte z nauk fizykalnych zastąpiono metaforami z nauk humanistycznych (Geertz 2005; Morgan 1999). Badanie kultury doskonaliło zatem sposoby badania złożonego zjawiska, czego efektem była rosnąca niuansowość definicji. W efekcie użyteczniej jest dziś mówić o starych i nowych sposobach rozumienia kultury (Wright 1998), niż starać się odnaleźć jedną właściwą definicję czy chociaż elementy wspólne wszystkich definicji kultury.

Sposoby postrzegania kultury można zatem podzielić na dwie grupy:

1. W jednej będą definicje, które podkreślają to, co wspólne.
2. W drugiej znajdują się te, które takie podejście krytykują, pokazując, że podkreślanie podzielanych przez członków społeczności elementów (wartości, norm itp.) nie jest prezentowaniem kultury lecz jedynie dominujących dyskursów.

Akcentowanie tego, co wspólne jest z wielu względów szkodliwe. Ukrywa bowiem konflikty, niespójności i pęknięcia występujące w każdej grupie. Jest hegemoniczną wersją kultury, często wspiera praktyki dyskryminacyjne. Nowe sposoby rozumienia kultury podkreślają natomiast zmienność, konflikt, historyczną zmienność oraz sprawczość jednostek. Badacze w nurcie nowego rozumienia kultury skupiają się przede wszystkim na działaniach konkretnych aktorów społecznych, a nie na badaniu abstrakcyjnych, zreifikowanych fenomenów, takich jak kultura.



## Organizacje jako sieci działań

Skupienie się na poziomie działań widoczne jest także w naukach zarządzania w tym, jak definiowane są współcześnie organizacje. Przykładem może być propozycja Barbary Czarniawskiej (2004; 2009), dla której organizacje to sieci działań (*Action Nets*). Teoretyczka organizacji wprowadza to pojęcie, przesuując akcent w sposobach postrzegania organizacji z obiektu na działania (organizowanie), odcinając się od funkcjonujących wcześniej perspektyw, według których organizacje są realnie istniejącymi bytami z zestawem cech dystynktywnych (wielkość, skład, poziom integracji itp.), które badacz może obiektywnie opisać. Autorka zastrzega jednak, że „termin sieci działań nie ma ambicji analitycznych; przeciwnie, termin ten służy zminimalizowaniu ilości założeń apriorycznych przed rozpoczęciem badań” (Czarniawska 2009: 18). Spojrzenie przez pryzmat sieci działań w znacznej mierze uwalnia z ograniczeń narzucanych przez perspektywę modernistyczną, ułatwia skupienie się na procesie organizowania, pozwala dostrzec, że organizacje są „raczej produktami niż źródłami organizowania” (Czarniawska 2004: 780). Sprzyja również dostrzeganiu powiązań istniejących na granicach organizacji lub poza nimi.

## Koncepcja rytuału w teorii organizacji i zarządzania

W literaturze z zakresu zarządzania rozwój zainteresowania rytuałami przypada na lata 80. XX wieku i pokrywa się z rozwojem nurtu zainteresowania kulturą organizacyjną (Deal, Kennedy 1982; Peters, Waterman 1982). Szczególnie ważną i wpływową publikacją rozwijającą zagadnienie rytuałów w organizacjach był artykuł *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials* (Trice, Beyer 1984), opublikowany w czasopiśmie „The Academy of Management Review”. Autorzy opisali sześć rodzajów rytuałów występujących w organizacjach. Ich propozycja badań kultury organizacyjnej przez rytuały i ceremonie znalazła kontynuatorów i jest do dziś inspirująca (współczesny przegląd literatury przedmiotu zob. Islam, Zyphur 2009). Warto zauważyć, że propozycja Trice’a i Beyera bazuje na klasycznych pracach socjologów i antropologów zajmujących się rytuałem, jest przeniesieniem elementów ich teorii na grunt badań organizacji. To istotny walor tej pracy, gdyż pojęcie rytuału jest często stosowane jedynie w potocznym rozumieniu – gubi w ten sposób swoją teoretyczną i analityczną głębię. Autorzy nurtu zapoczątkowanego przez Trice’a i Beyera starają się w pełni wykorzystać potencjał kryjący się w naukowej koncepcji rytuału, rozwijanej od ponad stu lat w ramach innych dyscyplin akademickich.

Także niektórzy polscy badacze organizacji odwołują się do koncepcji rytuału. Przykładem może być Krzysztof Konecki, opisujący w swojej książce pt. *W japońskiej fabryce* (1992) – m.in. – rytuały, które zaobserwował w japońskim przedsiębiorstwie Maekawa. Dariusz Jemielniak (2008), w książce pt. *Praca oparta na wiedzy*, zwraca natomiast uwagę na rytuały polskich i amerykańskich programistów.

Warto w tym miejscu przytoczyć, wciąż badawczo użyteczną, klasyczną typologię rytuałów organizacyjnych według Trice’a i Beyera (1984):

1. **Rytuał przejścia** – powoduje zmianę statusu członka społeczności. Obrzędy przejścia – tak w polskiej literaturze tłumaczy się termin *rite de passage*, wprowadzony przez Arnolda Van Gennepa – składa się z trzech faz; separacji, liminalnej i ponownego włączenia. W okresie separacji poprzez działania symboliczne jednostka jest odrywana od grupy, od swojego miejsca w strukturze. W fazie liminalnej, czyli granicznej, jednostka jest zawieszona między stanami, w trzeciej fazie (włączenia) przejście zostaje dokonane. Prawa i obowiązki wobec członków społeczności są na nowo zdefiniowane (Gennep 2006; Turner 2005; Turner 2005). Klasycznym antropologicznym przykładem obrzędu przejścia jest inicjacja, gdy chłopcy przez obrzęd przejścia stają się mężczyznami. W świecie organizacji – wcielanie do wojska czy treningi nowych pracowników.
2. **Rytuał degradacji** – odbieranie w publiczny sposób pozycji, statusów i władzy członkom organizacji. Jedną z ważnych konsekwencji tych rytuałów jest wzmacnianie granic grupowych poprzez podkreślenie, kto do grupy należy, a kto już nie. Przykładem takiego rytuału w świecie organizacji jest zwalnianie pracowników.
3. **Rytuał nagradzający osiągnięcia** – podczas którego członkowie organizacji w uroczysty sposób są wyróżniani awansami, dyplomami, nagrodami, pochwałami. Rytuał ten w efekcie wskazuje, jakie postawy i zachowania są oczekiwane i motywuje innych do podobnego wysiłku.
4. **Rytuał odnowienia** – którego przykładem mogą być działania *team building*, u których podstaw leży założenie, że na korzyść organizacji można przekuć rozwijanie bliższych więzi między pracownikami. Rytuały te pokazują, że problemy są zauważane i podejmuje się działania w celu ich naprawy, odnowy organizacji.
5. **Rytuał redukcji konfliktu** – który zmniejsza napięcia w organizacji i skupia się na rozwiązaniu problemu. Jego przykładem mogą być negocjacje między pracownikami, a pracodawcą.
6. **Rytuał integracji** – angażuje emocje i daje poczucie wspólnoty, jak np. firmowe spotkanie opłatkowe. W czasie tych rytuałów niektóre normy rozluźniają się.

Chociaż przytoczona powyżej typologia rytuałów organizacyjnych cieszy się powodzeniem wśród badaczy, można ją skrytykować za aprioryczność. Płodniejsze poznawczo jest budowanie unikalnych typologii na podstawie materiałów z badań konkretnych organizacji niż przykładanie gotowych typów rytuału. Jest to podejście zgodne z podstawowymi metodologicznymi założeniami etnografii jako metody indukcyjnej (Hammersley, Atkinson 2000), popierają je także liczne przykłady badaczy performansów (Bauman, Briggs 1990), którzy w taki oddolny sposób podchodzą do opisu gatunków performansów.

## | Rutyna, rytuał, niepewność

Symptomatyczne jest, że do tej pory nie padła definicja rytuału, jest to bowiem pojęcie wielowątkowe. W różnych okresach badacze różnych zjawisk podkreślali odmienne aspekty tego zjawiska: nadmiar estetyczny, wyodrębnienie z działań życia codziennego, odwołania do sił wyższych, powtarzalność w czasie, zmianę sytuacji społecznej, aspekty symboliczne, strukturę

dramaturgiczną, sposoby wykonania. Rytuał ma tak dużą liczbę odwołań, że nie sposób przedstawić je chociażby pobieżnie w tym artykule. Z jednej strony mamy bowiem definicje w tradycyjnym nurcie badań nad rytuałem religijnym, jak choćby klasyczna definicja V. Turnera:

„[rytuał to] nakazane przez prawo, formalne zachowania, odpowiednie dla sytuacji niewymagających technicznej rutyny, mające związek z wierzeniami w mistyczne (lub nieempiryczne) byty czy siły, które uważa się za pierwszą i ostateczną przyczynę wszystkich rzeczy” (Turner 2005: 78).

Z drugiej strony inni badacze dostrzegają rytuał także w działaniach niezwiązanych z religią. W tym nurcie powstały opisane wyżej badania rytuałów organizacyjnych oraz analizy codziennych rozmów i przekazów medialnych jako rytuałów (Rothenbuhler 2003). Jedną z najszerszych definicji rytuału podaje Eric Rothenbuhler, badacz ceremonii medialnych. Według niego rytuał to „dobrowolne wykonanie odpowiednio uwzorowanego zachowania w celu symbolicznego oddziaływania na życie poważne lub uczestnictwa w nim” (Rothenbuhler 2003: 73).

„Nakazane przez prawo, formalne zachowania” z definicji Turnera i „odpowiednio uwzorowane zachowania” Rothenbuhlera odnoszą się do powtarzalności w rytuale. Element rutyny łączy zachowania rytualne z performansem – pojęciem pokrewnym, pozwalającym analizować niecodzienne ludzkie działania. Tak jak koncepcja rytuału wykorzystywana jest w wąskim i szerokim rozumieniu, tak pojęcie performansu posiada całe spektrum definicji. Jedno z najwęższych wskazuje na działania, które przez swoją formalizację i nadmiar estetyczny wyróżniają się spośród działań codziennych, jednak w przeciwieństwie do rytuału służą rozrywce. W tym rozumieniu angielskiemu słowu *performance* najbardziej odpowiada polskie „widowisko” lub „przedstawienie”. Na drugim biegunie znajdują się teorie prezentujące wizję, według której całość świata społecznego tworzona jest poprzez performanse. W codziennych performansach każdy z nas odgrywa np. rolę (Butler 2008) – w tym przykładzie performans rozumiany jest bardzo szeroko, niemal każde nasze zachowanie ma charakter performatywny. Dość blisko tego krańca rozumień performansu należałoby umieścić perspektywę dramaturgiczną Ervinga Goffmana (2006; 2008).

Wspólnym elementem zarówno rytuałów, jak i performansów – niezależnie od tego, czy rozumiemy je szeroko, czy wąsko – jest pierwiastek rutyny, powtarzalności. Dla każdego z tych działań istnieje jakiś pierwowzór. Czy będzie to msza katolicka, nadanie doktoratu *honoris causa*, spotkanie biznesowe, czy codzienne odgrywanie roli mężczyzny, dla każdego z tych działań istnieje wcześniejsze odwołanie – wzór, który bardziej lub mniej świadomie odtwarzamy. To, że taki wzór istnieje, zarówno dla widzów jak i dla wykonawcy, najwyraźniej uwidacznia się, gdy jakieś działanie odbiega od tego wzoru. Widzowie orientują się wtedy, że akcja nie przebiega „właściwie”.

Kontynuacją uznania istnienia rytuałów i performansów organizacyjnych jest konieczność zwrócenia uwagi na element rutyny. Chociaż powtarzalność i rutyna są nieuniknione, to jej intensywność jest stopniowalna. Badania pokazują, że są sytuacje, kiedy członkowie społeczności uciekają się do nich ze szczególną gorliwością.

## Zapotrzebowanie na rutynę w obliczu niepewności

Niemiecki filozof Odo Marquard twierdzi, że „im trudniejsza jest sytuacja życiowa, tym wyższe zapotrzebowanie na rutynę” (1994: 97). Jak pokazują badania prowadzone przez antropologów w różnych zakątkach świata, rytuały dostarczają elementu stabilnego i konkretnego w sytuacji, gdy otoczenie staje się niepewne czy wręcz niebezpieczne. Jak zauważył Bronisław Malinowski w pracy poświęconej religii, magii i rytuałom Trobriandczyków:

„[Magia] dostarcza człowiekowi pierwotnemu gotowe rytualne działania i wierzenia, a także określoną technikę myślenia i postępowania, która wypełnia niebezpieczne luki pojawiające się podczas każdego ważnego przedsięwzięcia lub w sytuacji krytycznej. Daje człowiekowi pewność siebie w realizacji ważnych zadań, pozwala zachować równowagę i integralność umysłu w porывach gniewu i nienawiści, w smutku nieodwzajemnionej miłości, w chwilach rozpacz i lęku. Funkcją magii jest rytualizacja ludzkiego optymizmu, umacnianie wiary w zwycięstwo nadziei nad strachem. Magia akcentuje wyższość ufności nad zwątpieniem, nieugiętości nad wahaniem, optymizmu nad pesymizmem” (Malinowski 1990: 444).

Rybołówstwo w lagunie trobriandzkiej było bezpieczne, wiedza i umiejętności rybaków były na tyle wystarczające, żeby nie odczuwali oni niepewności podczas prowadzenia takich połowów. Jednak połowy na otwartym oceanie, w o wiele bardziej niebezpiecznych i niepewnych warunkach, wiązały się już zawsze z rytuałami magicznymi. Powtarzalne, znane i w przeszłości sprawdzone formuły magiczne pozwalały Trobriandczykom zmniejszyć poczucie niebezpieczeństwa i niepewność związaną z działaniami niecodziennymi, prowadzonymi w trudniejszych niż zwykle warunkach, w otoczeniu mniej znanym i przez to znacznie bardziej ryzykownym.

Obserwacja Malinowskiego znajduje zastosowanie w przypadku działań nie tylko „człowieka pierwotnego”, lecz także ludzi żyjących współcześnie i tworzących nowoczesne organizacje.

W książce pt. *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life* Robin Leidner przedstawia pracę osób pracujących w restauracji McDonald's oraz pracę agentów ubezpieczeniowych z firmy Combined Insurance (Leidner 1993). Autorka pokazuje różnice w rutynizacji obu rodzajów prac. Wniosek zaproponowany przez Leidner jest na pierwszy rzut oka zaskakujący. Twierdzi ona, że rutynizacja odgrywa ważniejszą rolę w pracy agentów ubezpieczeniowych niż w działaniach pracowników McDonald's (Leidner 1991). Mimo że McDonald's często bywa przywoływany jako modelowy przykład rutynizacji pracy, to wg. Leidner jest to rutynizacja, za którą nie są odpowiedzialni pracownicy. Są oni włożeni w zaprojektowany, dość sztywny, schemat działań. Sami nie odczuwają jednak potrzeby standaryzacji i rutynizacji tak mocno jak agenci ubezpieczeniowi.

„Klienci wchodzący do McDonald's nie musieli być przekonywani do brania udziału w interakcji sprzedaży (...). Reklamy, projekt restauracji, poprzednie doświadczenia, obserwowanie innych klientów, wszystko to uczyło klientów restauracji McDonald's, jak mają się zachowywać, klienci zazwyczaj chętnie podejmowali współpracę. Ponieważ różnicowanie zachowań klientów było

niewielkie, McDonald's było w stanie stworzyć schemat, który dawał pracownikom niewielką swobodę decyzji oraz niewielką kontrolę. Podstawowym zadaniem osób pracujących przy kasie w McDonald's było więc obsługiwanie klientów, a nie kontrolowanie ich" (Leidner 1993: 122).

W większości przypadków osoba wchodząca do restauracji była już przygotowana do nawiązania interakcji ze sprzedawcą, z własnej inicjatywy poddawała się znanemu sobie schematowi działań, rutynie McDonald's (stanie w kolejce do kasy, wybór dań, złożenie zamówienia, odebranie zamówienia itd.). Natomiast praca agentów ubezpieczeniowych firmy Combined Insurance odbywała się w innym kontekście. Ich zadania polegały na zachęceniu potencjalnych klientów do wejścia w interakcje i przekonaniu ich do poddania się przewidzianemu przez firmę schematowi działań. Agenci spotykali się z potencjalnymi klientami sami, bez nadzoru, w miejscu spotkań sprzedawcy nie mieli wsparcia ze strony otoczenia fizycznego. W McDonald's cała przestrzeń restauracji (ustawienie kas, stolików, wejść, tablice z menu itd.) pomaga kontrolować klientów. Natomiast w pracy agentów jednym z najważniejszych narzędzi stosowanych w celu kontrolowania sytuacji była właśnie rutyna. W idealnej wersji schemat działań agentów składał się z sześciu etapów.

„Przechodzenie od jednego etapu do kolejnego nie mogło być uznawane za coś naturalnego, każdy etap był dla agentów wyzwaniem. Rutyna miała na celu spowodować, żeby klientowi było możliwie jak trudniej przestać słuchać agenta, przerywać mu (...) lub odmówić zakupu" (Leidner 1993: 106).

Firma kładła duży nacisk na standaryzację zachowań agentów. Starła się przewidzieć możliwe zachowania klientów i dostarczyć agentom gotowych skryptów zachowań, odpowiednich do różnych sytuacji. Podczas szkoleń organizowanych przez Combined Insurance ważnym elementem było zapamiętywanie *sales talks*. Leidner cytuje szkoleniowca, który podkreśla, jak ważne jest przyswojenie tych „gadek” i właściwe, czyli bez zniekształceń, ich stosowanie: „Jeśli trzymasz się tego [prezentacji sprzedażowej] dokładnie, wygrasz. Jeśli zaczniesz odstępować od niej, zaczną się kłopoty" (Leidner 1993: 107).

## | Dialektyka konserwatyzmu i innowacji

Dająca się zaobserwować rutynizacja nie wyklucza jednak elementów innowacji, która jest stałym elementem każdego performansu i rytuału. Każde wykonanie, nawet najbardziej konserwatywnych i zrutynizowanych działań, naznaczone jest indywidualną kreatywnością performera (Bauman 1986). Rytuały i performanse charakteryzuje dialektyka konserwatyzmu i innowacji. Poprzez za każdym razem inne okoliczności performansu, inny zestaw uczestników, inną atmosferę, nie ma dwóch takich samych performansów czy rytuałów.

Dostarczanie rutyny członkom organizacji nie jest zatem zagrożeniem elastyczności. Ciekawego przykładu dostarczają firmy stosujące model marketingu wielopoziomowego, które badał autor niniejszego artykułu (Krzyworzeka 2010). Przykład tych organizacji pokazuje, że przez odpo-

wiednie wyważenie rutynizacji i swobody w działaniach członków organizacji możliwe jest powstanie elastycznej organizacji, dostosowującej się do szybko zmieniających się warunków (Biggart 1990), przy jednoczesnym zachowaniu korzyści płynących z rutynizacji zachowań. Organizacje MLM, takie jak Mary Kay Cosmetics, czy Amway, składają się z dwóch części:

- 1) korporacyjnej, odpowiedzialnej przede wszystkim za rozwój nowych produktów i ich produkcję, logistykę oraz, w ograniczonym zakresie, promocję i marketing;
- 2) sił sprzedaży – czyli sieci niezależnych dystrybutorów.

Dystrybutorom, podobnie jak sprzedawcom ubezpieczeń opisywanym przez Leidner, w szeregu różnych performansów transmituje się skrypty, pozwalające opanować nieprzewidywalną sytuację. Jednocześnie każdy ze sprzedawców reinterpretuje dostarczaną rutynę przez pryzmat swoich doświadczeń, celów i umiejętności. Dzięki temu formy promocji i sprzedaży są dostosowywane do lokalnych warunków – zarówno w skali poszczególnych krajów, jak i w skali mikro, do potrzeb poszczególnych grup klientów. Zamożna sąsiadka sprzedawcy, lubiąca spędzać czas z koleżankami, otrzyma prawdopodobnie propozycję zorganizowania prezentacji produktów w formie domowego przyjęcia z koleżankami. Znajomej z pracy, która ma problemy zdrowotne, sprzedany zostanie zestaw suplementów diety z płatnością rozłożoną na raty. Siostrze studentce, której nie stać na produkty, złożona zostanie propozycja zostania konsultantką, kupowania produktów po niższej cenie i zarabianiu na dystrybucji. I to wszystko bez potrzeby angażowania biurokratycznej korporacyjnej aparatury badań rynku, kampanii reklamowych.

Przedsiębiorstwo wykorzystuje niezliczoną ilość mikrookazji, bazując na wiedzy ukrytej sprzedawców i ich prywatnych więziach społecznych. Dzięki powiązaniom transnarodowym sprzedawców w Stanach Zjednoczonych możliwa była bardzo skuteczna ekspansja tych korporacji na rynki międzynarodowe. Najważniejszymi osobami rekrutującymi sprzedawców i prezentującymi produkty, w pierwszym okresie rozwoju firmy Amway w Polsce, byli Polacy mieszkający w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

## | Wnioski

Jak pokazują przykłady różnych społeczności, z różnych kultur, zachowania rutynowe są jednym z ważniejszych sposobów radzenia sobie z niepewnością. Zachowania rutynowe realizowane są przede wszystkim przez kultywowanie rytuałów. Zasada ta dotyczy nie tylko rytuałów religijnych, lecz także wszelkich zachowań organizacyjnych, które nazwać można rytualnymi lub performatywnymi.

Umiejętność „odgrywania” rytuałów można zatem postrzegać jako ważną i użyteczną kompetencję w zarządzaniu organizacjami. Jeśli w danej organizacji nie ma odpowiednich wzorów działań, pozwalających jej członkom skutecznie opanowywać niepewność otoczenia, menedżer (przywódca) może starać się powoływać do życia nowe rytuały. Wiąże się z tym jednak pewne niebezpieczeństwo, gdyż każdy rytuał i performans są narażone na ryzyko niepowodzenia (Bone 2006; Howe 2000). Chociaż osoby mające władzę w organizacji mogą inicjować lub wręcz samo-

dzielnie wykonywać rytuały organizacyjne, nie mają one jednak władzy nad tym, jak zostaną one zinterpretowane przez członków organizacji (Hatch 1993). Szczególnie rytuały niemające ugruntowania w przeszłości i tradycji są narażone na porażkę. Dlatego, jak pokazują przykłady z badań, bardzo często znajduje się historyczną legitymizację działań rytualnych i performatywnych. Eric Hobsbawm nazwał to zjawisko wynajdowaniem tradycji, „tradycje te (...) odpowiadają na nowe sytuacje w taki sposób, że przybierają formę nawiązania do sytuacji dawnych albo ustanawiają swą własną przeszłość przez jak gdyby »obowiązkowe« powtarzanie” (Hobsbawm 2008). Wiele takich tradycji wynalezionych można było obserwować w powstałych po rozpadzie ZSRR krajach azjatyckich, gdzie nowe święta ałtajskie, chakaskie, buriackie, jakuckie, reżysowane były w taki sposób, by podkreślać związek z przeszłością grupy etnicznej (Nowicka-Rusek, Wyszyński 1996; Nowicka 2000; Smyrski 2008; Halemba 2006; Derlicki, Lipiński 2002).

Zauważając, że życie organizacyjne składa się z wielu performansów i rytuałów, będąc świadomi potrzeby dostarczania rutyny w obliczu niepewności i sytuacji kryzysowych, menedżerowie powinni doskonalić swoje umiejętności wykonywania rytuałów w taki sposób, aby przez uczestników tych wydarzeń odbierane były jako udane, czyli zgodne z pierwowzorem. To jednak, paradoksalnie, wymaga dużej dawki kreatywności i wysokich kompetencji komunikacyjnych.

#### B i b l i o g r a f i a

- Bauman R.** (1986) *Story, Performance, and Event: Contextual Studies of Oral Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bauman R., Briggs C.L.** (1990) Poetics and Performances as Critical Perspectives on Language and Social Life. *Annual Review of Anthropology*, Vol. 19, No. 1, s. 59–88.
- Biggart N.** (1990) *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bone J.** (2006) The Longest Day: 'flexible' Contracts, Performance-Related Pay and Risk Shifting in the UK Direct Selling Sector. *Work Employment Society*, Vol. 20, No. 1, s. 109–127.
- Burszta W.** (1998) *Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Butler J.** (2008) *Uwikłani w płeć*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Czarniawska B.** (2004) *On Time, Space, and Action Nets*. *Organization*, Vol. 11, No. 6, s. 773–791.
- Czarniawska B.** (2009) *A Theory of Organizing*. Edward Elgar Publishing.
- Deal T., Kennedy A.** (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books.
- Derlicki W., Lipiński J.** (red.) (2002) *Pierwsze narody: społeczności rdzenne i idea tubylczości we współczesnym świecie*. Warszawa: DiG.
- Geertz C.** (2005) *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gennep A.** (2006) *Obrzędy przejścia: systematyczne studium ceremonii: o braniu i progno, o gościnności i adopcji [...]*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Goffman E.** (2006) *Rytuał interakcyjny*. Warszawa: WN PWN.
- Goffman E.** (2008) *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Halemba A.** (2006) *The Telengits of Southern Siberia: landscape, religion, and knowledge in motion*. Routledge.
- Hammersley M., Atkinson P.** (2000) *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hatch M.J.** (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, s. 657–693.
- Hobsbawm E.** (2008) *Wprowadzenie. Wynajdywanie tradycji*. W: E. Hobsbawm, T. Ranger (red.), *Tradycja wynaleziona*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 9–23.
- Howe L.** (2000) Risk, Ritual and Performance. *The Journal of the Royal Anthropological Institute*, Vol. 6, No. 1, s. 63–79.
- Islam G., Zyphur M.J.** (2009) Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, Vol. 34, No. 1, s. 114–139.
- Jemielniak D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Konecki K.** (1992) *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji*. Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzyworzeka P.** (2010) *Recepcja amerykańskich wzorców przedsiębiorczości w polskich realiach społecznych i kulturowych. Na przykładzie badań firm sprzedawcy bezpośredniej*. Niepublikowany doktorat. Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kuper A.** (2005) *Kultura. Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Leidner R.** (1991) Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs. *Gender and Society*, Vol. 5, No. 2, s. 154–177.
- Leidner R.** (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press.
- Malinowski B.** (1990) *Mit, magia, religia*. Warszawa: PWN.
- Marquard O.** (1994) *Antropologia przypadkowości. Studia filozoficzne*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Morgan G.** (1999) *Obrazy organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Nowicka E.** (2000) *Wielka Syberia małych narodów*. Kraków: Nomos.
- Nowicka-Rusek E., Wszyński R.** (1996) *Lamowie i sekretarze. Poziomy więzi społecznej we współczesnej Buriacji*. Warszawa: Wydział Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Peters T.J., Waterman R.H.** (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Rothenbuhler E.W.** (2003) *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Smyrski Ł.** (2008) *Ajdyn Znaczy Księżyc: Narody Południowej Syberii*. Warszawa: Wydawnictwo DiG.
- Trice H. M., Beyer J. M.** (1984) *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, s. 653–669.
- Turner V.W.** (2005) *Gry społeczne, pola i metafory: symboliczne działanie w społeczeństwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Turner V.W.** (2005) *Od rytuału do teatru: powaga zabawy*. Warszawa: „Volumen”.
- Wagner R.** (2003) *Wynalezienie kultury*. W: M. Kempny, E. Nowicka (red.), *Badanie kultury*. Warszawa: WN PWN, s. 59–72.
- Wright S.** (1998) The politization of “culture”. *Anthropology Today*, Vol. 14, No. 1, s. 7–15.



# Proces organizacyjnego uczenia się jako sposób na niepewność

**Dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha** | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
| [grazyna.osbert-pociecha@ue.wroc.pl](mailto:grazyna.osbert-pociecha@ue.wroc.pl)

## Abstrakt

W artykule przyjęto założenie, że wzmagająca się niepewność jest istotnym uwarunkowaniem funkcjonowania współczesnych organizacji. Wskazano na to, że proces organizacyjnego uczenia się, stawanie się organizacją uczącą – jest jednym ze sposobów radzenia sobie z niepewnością. Jak zatem wygląda zaawansowanie polskich firm w procesie organizacyjnego uczenia się? Na to pytanie autorka stara się odpowiedzieć, prezentując wyniki swoich badań. Badania na zasadzie samooceny zostały przeprowadzone w 2010 r. z wykorzystaniem metodyki A.D. Garvina et al.

JEL: M19

## Wprowadzenie

Istotę zarządzania strategicznego w organizacji można by – w uproszczeniu – sprowadzić do konstruowania i implementowania sposobów na radzenie sobie z przyszłością. Przyszłość immanentnie związana jest z niepewnością, czyli brakiem pewności, bezpieczeństwa, że nastąpi to, czego się spodziewamy, czego oczekujemy. Mamy więc do czynienia z nieobecnością utrwalonego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy terażniejszością a przyszłością z nieciągłością. F.H. Knight (1971) był prekursorem rozróżnienia ryzyka jako „mierzalnej niepewności” od niepewności, która nie może być zmierzona. Ryzyko wiąże się z istnieniem prawdopodobieństwa pojawienia się określonych efektów podjętego działania, natomiast niepewność to stan umysłu odzwierciedlający niewiedzę, który nie pozwala przewidzieć skutków zainicjowanych działań, wiąże się z koniecznością akceptowania odchyleń (dodatnich lub ujemnych) od zamierzonych skutków działania. Uniemożliwia zatem podejmowanie racjonalnych decyzji wobec braku odpowiedniej wiedzy bądź ograniczonego dostępu do informacji o zjawiskach obecnych, jak i tych,

które pojawią się w przyszłości. Dzisiaj nie jest możliwe aby firma, działając w przestrzeni rynkowej, mogła przyjąć założenie, że świat jest pewny i może być przedmiotem precyzyjnego prognozowania. Niedoszacowanie niepewności będzie prowadzić do pojawiania się nieprzewidywanych zagrożeń, bądź nie pozwoli wykorzystać pojawiających się szans (okazji). Z drugiej strony przyjęcie założenia, że świat jest zupełnie nieprzewidywalny, może prowadzić do rezygnacji z analitycznych rygorów w stosowanych procedurach i podejmowania decyzji głównie w oparciu o intuicję, bądź skutkować paraliżem decyzyjnym (Courtney et al. 2004: 109).

K.M. Eisenhardt i D.N. Sull (2001: 107) formułują zalecenia do konstruowania strategii według tzw. prostych reguł (zamiast posługiwania się wyrafinowanymi narzędziami), jednocześnie postulując, aby organizacja, zamiast unikać niepewności, „zanurzała” się w niej.

R. Krupski et al. (2009: 178) – lansuje zasobowe podejście do formułowania strategii w warunkach wzrostu turbulencji otoczenia, podkreśla, że szczególnie istotnym zasobem jest wiedza. Uzasadnia to m.in. tym, że:

- 1) wiedza umożliwia przetrwanie organizacji i utrzymanie jej sterowności (czyli zapewnia efektywność działania);
- 2) wiedza odznacza się wzrastającą stopą wzrostu;
- 3) możliwa jest ochrona wiedzy jako zasobu wartościowego (ograniczenie jego imitacji).

Natomiast z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej nie tyle samo posiadanie wiedzy przez organizację, ile umiejętności jej kreowania, dzielenia się nią i wykorzystywania jej są szczególnie ważne dla zapewnienia funkcjonowania organizacji w przyszłości.

Niezależnie od właściwego zarządzania zasobami wiedzy istotnym, jak zauważa A.P. de Geus (2006: 59) uwarunkowaniem dla konkurowania w zmiennych warunkach rynkowych, pełnych zawirowań, jest przeniesienie punktu ciężkości z uczenia się indywidualnego na proces organizacyjny (instytucjonalnego) uczenia się. Zdaniem B. Mikuły et al. (2007: 44) proces organizacyjnego uczenia się, jako fundament organizacji uczącej się, jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzącym do zmiany w zasobach wiedzy organizacji, który wywołuje zmiany w działaniach, zachowaniach ludzi (lub też utrwała wyniki ich dotychczasowych działań) oraz tworzy zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Jego szczególnymi wyróżnikami są m.in.:

- 1) zakres przedmiotowy, który obejmuje bieżące funkcjonowanie organizacji oraz procesy organizacyjnego uczenia się (czyli problemy, jak się uczyć);
- 2) fakt, że jest procesem społecznym – z jednej strony zdeterminowanym kulturą organizacyjną, z drugiej zaś narzędziem do jej modyfikowania oraz mechanizmem integracji wewnętrznej organizacji;
- 3) zindywidualizowany charakter, który przejawia się w tym, że jest trudne do imitowania, a jego efektywność zależy od konfiguracji metod realizacji uczenia się organizacji oraz kompetencji pracowników;

- 4) zróżnicowany poziom intensywności – co siłą rzeczy przekłada się na zdolność organizacji do zmian.

J. Batorski (2002: 25), zwracając uwagę na to, że proces organizacyjnego uczenia się może również prowadzić do pewnych negatywnych zjawisk (np. dysfunkcyjne uczenie się) może też być „hamowany” przez różne czynniki (zjawisko niby-uczenia się), wprowadza kategorie tzw. produktywnego organizacyjnego uczenia się, zwracając tym samym uwagę na ograniczone możliwości osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności (efektywności tych działań). Do jej obniżania przyczyniają się następujące czynniki/bariery (Senge 1998: 30–38):

- 1) nadmierne utożsamianie się pracowników z własnymi funkcjami, zadaniami wynikającymi ze stanowiska pracy, przynależności do określonej komórki organizacyjnej, co skutkuje brakiem poczucia odpowiedzialności za wyniki pracy całego zespołu, organizacji. Nie mają także skłonności do współpracy z innymi obszarami funkcjonalnymi, pionami organizacyjnymi w organizacji;
- 2) tendencja obwiniania „innych” za niepowodzenia, co uniemożliwia uczenie się, pełne wyjaśnienie problemu – „inni” mogą się znajdować zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji;
- 3) iluzoryczna aktywność, wywołana chęcią przypodobania się, nie autentycznym zaangażowaniem się w wyjaśnienie, jak przyczyniamy się do powstania problemów;
- 4) wyjaśnianie problemów na podstawie pojedynczych zdarzeń, związane z bieżącymi warunkowaniami, bez pogłębionej perspektywy przyczynowo-skutkowej;
- 5) złudzenie, że wystarczające jest uczenie się na podstawie perspektywy bezpośredniego doświadczenia, tymczasem chodzi o to, że konsekwencje ujawniają się w relatywnie długiej perspektywie;
- 6) nieumiejętność obserwowania i właściwego reagowania na stopniowo ujawniające się zagrożenia (efekt zaskoczenia);
- 7) mankamenty zespołowego działania, np. wyciszanie rozbieżności, zawieranie doraźnych kompromisów, wytykanie błędów, wzajemne oskarżanie się itp., co nie służy urzeczywistnieniu idei uczenia się.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że proces uczenia się powinien zachodzić na wszystkich poziomach organizacji i obejmować (Batorski 2002: 35):

- 1) indywidualne uczenie się;
- 2) grupowe/zespołowe uczenie się;
- 3) uczenie się wielofunkcyjne, które przekracza granice obszarów funkcjonalnych, organizacji;
- 4) uczenie się zorientowane do wnętrza organizacji i warunkujące jej skuteczność działania, osiągnięcie celów związanych z jakością;
- 5) uczenie się zorientowane na zewnątrz, które zapewnia odpowiednią wrażliwość na wpływy z otoczenia;
- 6) uczenie się zorientowane na przyszłe szanse rozwoju organizacji.

Tak ustrukturalizowane uczenie się na wszystkich poziomach, promujące ukierunkowanie zarówno na zewnątrz jak i do wewnątrz organizacji, a przede wszystkim zorientowane na przyszłość, przyczynia się do zdobycia i utrzymania przez organizacje przewagi konkurencyjnej. Procesy organizacyjnego uczenia się – z jednej strony rozpoznając dynamikę mechanizmu konkutowania i jego aktualne uwarunkowania, z drugiej zaś przyczyniając się do uruchomienia określonych działań i zasobów organizacji – stają się siłą sprawczą zmian w organizacji.

Podsumowując, należy zauważyć, że idea organizacyjnego uczenia się nie jest nowa, a dzięki jej urzeczywistnieniu oraz związanemu z tym ogromnemu przyrostowi wiedzy, możliwe stało się przejście od małych fabryk z czasów rewolucji przemysłowej do dużych, złożonych korporacji, funkcjonujących obecnie na globalnym rynku. Co więcej, zarówno proces organizacyjnego uczenia się, jak i będąca jego rezultatem wiedza podlegały w tym czasie ewolucji. Dla scharakteryzowania jej przebiegu M. Jabłoński (2009: 18) wyróżnił cztery typy organizacji: przedtaylorowską i taylorowską, *human relations*, zhumanizowaną i współczesną, podkreślając, że uczenie się zachodziło w każdej z nich w nieco odmienny sposób. Dominująca formuła uczenia się w dwóch pierwszych typach organizacji sprowadzała się do kształtowania decyzji i zachowania pracowników w sposób gwarantujący efektywne wykorzystanie rzeczowych zasobów organizacji, z uwagi na ich kluczową rolę w osiąganiu celów organizacji. W organizacji zhumanizowanej formuła uczenia się dalej bazuje na „twardych” zasobach (strukturze technologicznej), jednakże dostrzeżenie w podsystemie społecznym organizacji zasadniczych źródeł rozwoju powoduje, że ten typ organizacji zaczyna – jak to ujmuje M. Jabłoński (2009: 31) – „podporządkowywać twarde zasoby oraz sferę regulacji regułom interpretacji strumieni informacyjnych tworzonych na bazie miękkich zasobów organizacji”. Jeśli chodzi o współczesną organizację, to jej proces uczenia się wynika wprost z „miękkich” zasobów, które odgrywają kluczową rolę w realizacji zadań przedsiębiorstwa. Podporządkowuje on sobie zasoby „twarde” oraz sferę regulacji, co oznacza dopasowywanie reguł interpretacji strumieni informacyjnych do posiadanych zasobów „miękkich”.

Problem organizacyjnego uczenia się, zdolności uczenia się organizacji, przede wszystkim z uwagi na swoją złożoność i wielowymiarową konstrukcję (brak jednoznacznie określonych ram koncepcyjnych) jest trudny do weryfikacji empirycznej, co ostatecznie utrudnia projektowanie działań służących wzmocnieniu procesów organizacyjnego uczenia się i budowania organizacji uczącej się (nie mówiąc już o możliwości dokonywania pomiaru wyników procesu uczenia się). Niemniej jednak w ramach podejścia normatywnego podejmowane są próby wskazywania czynników, które kierunkowo oddziałują na ten proces, w mniejszym lub większym stopniu wspomagają go (por. m.in. Rokita 2003: 119; Goh 1998:17; Batorski 2002 :42).

Nie sposób nie zauważyć, że modele te są dość dalekie od zoperacjonalizowanych zaleceń/dyrektyw dotyczących kształtowania zdolności do uczenia się i tym samym zdolności do dokonywania zmian. Jak zauważa D.A. Garvin (1993: 78), dla praktyków mniej istotne są ramy koncepcyjne. O wiele ważniejsza jest odpowiedź na pytania, jak budować organizację uczącą się, jak stawać się taką organizacją. Częściowo to zapotrzebowanie na praktyczne zalecenia dotyczące kreowania organizacji uczącej się, może być zaspokojone przez zastosowanie metodyk do diagnozowania

*status quo* organizacji i „pomiaru” jej zaawansowania na drodze do osiągnięcia cech przypisanych takiej organizacji. Taka metodyka została zaproponowana przez D.A. Garvina et al. (2009: 135).

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na potrzebę organizacyjnego uczenia się i stawania się organizacją uczącą się – sposobu na radzenie sobie z niepewnością, oraz próba spojrzenia na zaawansowanie polskich firm w procesie organizacyjnego uczenia się. Zaprezentowane badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2010 r. na podstawie wspomnianej metodyki. Badanie, które zorientowane jest na dokonanie samooceny (po wprowadzeniu pewnych modyfikacji), zostało tu wykorzystane do tego, aby porównawczo przedstawić stan zaawansowania polskich firm w realizacji idei organizacji uczącej się.

## | Założenia metodyczne badania

Konstruując narzędzie do pomiaru i oceny „efektywności” uczenia się, autorzy przyjętej metodyki mieli na względzie m.in. to, aby:

- 1) metodyka ta dawała możliwość doskonalenia procesu organizacyjnego uczenia się;
- 2) możliwe było skonkretyzowanie określonych zaleceń;
- 3) do implementacji koncepcji organizacji uczącej się mogli przyczynić się nie tylko menedżerowie najwyższego szczebla, lecz także wszyscy uczestnicy organizacji.

Wykorzystując wcześniejsze wyniki badań dotyczące mechanizmu uczenia się, zbudowano model organizacji uczącej się, oparty na trzech wymiarach (elementach konstrukcyjnych), tj.:

- 1) otoczenia sprzyjającego uczeniu się (I);
- 2) konkretnych procesach, procedurach i praktykach uczenia się (II);
- 3) przywództwie wzmacniającym proces uczenia się (III).

Każdy z tych wymiarów został ustrukturalizowany za pomocą odpowiednich zmiennych (składowych), które uszczegóławiają model jako spójną całość, ale jednocześnie są one na tyle wyodrębnione (z uwagi na swoje oddziaływanie), że mogą podlegać oddzielnym ocenom.

Syntetyczną architekturę tego modelu, wraz z bazą do weryfikacji wyników, prezentuje tabela 1.

Tabela 1 | Elementy konstrukcyjne i składowe modelu uczenia się organizacji wraz z danymi do weryfikacji

Wymiary i ich składowe	Dolny kwartył	Drugi kwartył	Mediana	Trzeci kwartył	Górny kwartył
<b>I. Otoczenie sprzyjające uczeniu się</b>					
bezpieczeństwo psychologiczne	31–66	67–75	76	77–86	87–100
docenianie różnic	14–56	57–63	64	65–79	80–100
otwartość na nowe idee	38–80	81–89	90	91–95	96–100
czas na refleksję	14–35	36–49	50	51–64	65–100
Wynik ogólny	31–61	62–70	71	72–79	80–90
<b>II. Konkretny procesy, procedury i praktyki uczenia się</b>					
eksperymentowanie	18–53	54–70	71	72–82	83–100
gromadzenie informacji	23–70	71–79	80	81–89	90–100
analiza	19–56	57–70	71	72–86	87–100
edukacja i szkolenia	26–68	69–79	80	81–89	90–100
transfer informacji	34–60	61–70	71	72–84	85–100
Wynik ogólny	31–62	63–73	74	75–82	83–97
<b>III. Przywództwo wzmacniające procesy uczenia się</b>					
Wynik ogólny	33–66	67–75	76	77–82	83–100
Źródło: Garvin, Edmondson, Gino (2009: 141).					

I tak, jeśli chodzi o wymiar otoczenia sprzyjającego uczeniu się, który generalnie odzwierciedla stan uwarunkowań wewnętrznych umożliwiających proces uczenia się szczególnie istotnymi składowymi są:

- 1) czynniki umożliwiające swobodne artykułowanie przez ludzi w organizacji swoich myśli, idei, ocen;
- 2) czynniki zachęcające oraz nagradzające ujawnianie różnic w poglądach;
- 3) czynniki, które determinują otwarcie na nowe rozwiązania, metody działania oraz skłaniają do podejmowania ryzyka;
- 4) uwarunkowania, które gwarantują czas na refleksję i na działanie bez presji oraz ograniczają stres przy wykonywaniu zadań.

Kolejny wymiar, tj. konkretne procesy, procedury i praktyki uczenia się, stanowi odzwierciedlenie działań, które odnoszą się do realnych procesów zachodzących w organizacji. Umożliwiają one skuteczne i sprawne osiągnięcie celów organizacji przez:

- odpowiednie gromadzenie i systematyzowanie informacji,
- ich metodyczną analizę (nieograniczającą się tylko do wielkości liczbowych), a także

- podejmowanie różnych eksperymentów oraz
- zapewnienie przepływu informacji wewnątrz organizacji i wymianę tych informacji z podmiotami otoczenia rynkowego, instytucjonalnego.

Trzeci wymiar/element konstrukcyjny to przywództwo wzmacniające proces uczenia się, czyli odpowiednie postawy i zachowania menedżerów, którzy zachęcają i dają szanse partycypacji w rozwiązywaniu problemów, w podejmowaniu wyzwań itp.

Procedura badawcza zakłada posługiwanie się odpowiednią skalą punktową (w dwóch pierwszych wymiarach od 1 do 7, w trzecim od 1 do 5), aby wycenić, na ile dane stwierdzenie – jako kryterium cząstkowe do poszczególnych składowych – oddaje rzeczywistość w badanej jednostce organizacyjnej, pełny zestaw kryteriów cząstkowych zaprezentowano w opisie wybranej metodyki (Garvin et al. 2009: 138–139). Kolejnym krokiem jest ustalenie wyników syntetycznych odpowiedniej składowej lub wymiaru w skali od 0 do 100 % i porównanie jej z danymi porównawczymi/wzorcowymi, tj. pochodzącymi z badań pierwotnie przeprowadzonych wśród dużych grup menedżerów reprezentujących różne branże. Główna idea takiego postępowania, tj. dokonanie benchmarkingu, daje możliwość zidentyfikowania w badanej organizacji (lub jej części) obszarów „doskonałości”, jeśli chodzi o urzeczywistnianie imperatywu uczenia się i tych, które wymagają poprawy/zmian. To, że w ramach samooceny określone kryteria/składowe czy wymiary uzyskują wysoką ocenę, nie musi być tożsame z tym, że są one źródłem potencjalnej przewagi konkurencyjnej, jeśli bowiem inni w tym względzie okazują się lepsi, to należy podjąć kolejne działania, pozwalające na doskonalenie już osiągniętego stanu. Zaprogramowany tu mechanizm konfrontacji uwrażliwia ponadto na różnice między ocenami przeprowadzanymi przez jednostki reprezentujące poszczególne obszary funkcjonalne, szczeble organizacji. Różnice te ujawniają się w ocenach (opartych na sposrzeniach i odczuciach). Dyskusja nad tymi różnicami może być wykorzystana do skonfigurowania własnego profilu osiągania kolejnego pułapu w zaawansowaniu procesów organizacyjnego uczenia się. W ten sposób można urzeczywistniać postulat indywidualizowania zaleceń dla danej jednostki organizacyjnej.

Tak skonstruowane postępowanie badawcze, adresowane do poszczególnych firm (jednostek wewnętrznych, obszarów funkcjonalnych, szczebli organizacyjnych) zostało przez autorkę wykorzystane do zaprezentowania bardziej ogólnej opinii o zaawansowaniu polskich firm w urzeczywistnianiu idei organizacji uczącej się. Modyfikacja, mająca na celu ograniczenie subiektywizmu i stworzenia oceny oddającej obraz firmy jako całości, polegała na tym, że oceny pierwotnych kryteriów strukturalizujących poszczególne składowe i wymiary danej firmy, dokonywało jednocześnie trzech przedstawicieli tradycyjnie rozumianych szczebli zarządzania, tj. najwyższego kierownictwa, kierownictwa średniego szczebla oraz szczebla wykonawczego. Następnie wyniki te zostały uśrednione dla firmy i za pomocą ankiety dostępnej on-line ([www.hbrp.pl/73garvin](http://www.hbrp.pl/73garvin)) wycenione i ulokowane na „mapie” kwartyli z zaznaczeniem mediany sporządzonej na podstawie pierwotnie zgromadzonych danych do benchmarkingu.

## Charakterystyka próby badawczej

W badaniu uczestniczyły 74 podmioty z rejonu południowo-zachodniej Polski. Były to głównie organizacje biznesowe, reprezentujące różne branże/sektory – zarówno te tradycyjne tj.: energetykę, hutnictwo, budownictwo, transport, przemysł: ciężki, cementowy, motoryzacyjny, spożywczy; jak i nowoczesne, czyli sektor: informatyczny, finansowo-ubezpieczeniowy, logistyczny itp. W próbie znalazły się także trzy jednostki administracji samorządowej.

Jeśli chodzi o wiodący przedmiot działalności, to struktura badanych jednostek przedstawia się następująco: 30% stanowiły podmioty sprofilowane produkcyjnie, 39% podmioty świadczące usługi materialne, 27% podmioty świadczące usługi niematerialne i 4% inne.

Biorąc pod uwagę kryterium liczby zatrudnionych jako miary wielkości firmy, największy udział miały przedsiębiorstwa małe – 40,5% (przy czym nie odnotowano tu obecności tzw. mikroprzedsiębiorstw). Średnie stanowiły ok. 36,5% badanych jednostek, a duże 23% (blisko 40% z nich zatrudnia powyżej 1000 osób).

Ze względu na okres funkcjonowania: 30% stanowiły firmy funkcjonujące ponad 20 lat, a więc te, które uczestniczyły w transformacji systemowej, tj. procesie przechodzenia od gospodarki scentralizowanej do gospodarki rynkowej, kolejne 36% stanowiły firmy, które swoją działalność zainicjowały po 1989 r., 18% badanych jednostek stanowiły firmy funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat i tylko 10% firmy istniejące na rynku krócej niż 3 lata.

Natomiast ze względu na fazę cyklu życia najwięcej firm – 58% uznało się za firmy dojrzałe, 38% za firmy pozostające w fazie wzrostu. Spośród badanych tylko jedna firma – 1,3% znalazła się w fazie narodzin, a dwie w fazie schyłku – 2,7%.

Co do zasięgu działania, to w badanej próbie najsilniej reprezentowane są firmy o zasięgu krajowym – 38%, nieco mniej – 34% stanowią firmy o zasięgu międzynarodowym, blisko 19% to firmy regionalne, 6% stanowią firmy lokalne i tylko 2% firmy globalne.

Te, które na swoim rynku zajmują pozycje lidera, stanowią 11%, tych, które są jednym z trzech największych na rynku i stanowią 32%. Natomiast 53% stanowią firmy, które operują na rynku jako jeden z wielu „graczy”, a tylko 4% zajmuje marginalną pozycję na swoim rynku.

Aż 61% badanych firm przyznało, że znajduje się w relatywnie dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, a tylko 9% uznało swoją kondycję za słabą (30% badanych zakwalifikowało ją jako średnią).

Syntetyczną charakterystykę próbki badawczej prezentuje tabela 2.



Tabela 2 | Charakterystyka próby badawczej

Ogółem badanych przedsiębiorstw, w tym						74													
pow. 20 lat		22		od 10 do 20 lat		27		od 3 do 10 lat		18		od 0 do 3 lat		7					
duże				17		średnie		27		małe		30		mikro		0			
usługowe (materialne)				29		usługowe (niematerialne)		20		wytwórcze		22		inne		3			
lokalne		11		regionalne		14		krajowe		28		międzynarodowe		25		globalne		2	
faza narodzin				1		faza wzrostu		28		faza dojrzałości		43		faza schyłku		2			
pozycja lidera na rynku				8		jeden z 3 największych		24		jeden z wielu uczestników rynku		39		marginesowa pozycja na rynku		3			
dobra kondycja ekonomiczno-finansowa				45		średnia kondycja ekonomiczno-finansowa				22		słaba kondycja ekonomiczno-finansowa				7			
Źródło: opracowanie własne.																			

Należy podkreślić, że tak ukształtowana próba badawcza nie jest próbą reprezentatywną. Podstawowym kryterium jej doboru była zgoda podmiotu na uczestnictwo w badaniu. Z tego względu wyniki tych badań nie mogą stanowić podstawy do generalizowania wynikających z nich wniosków; mają one raczej charakter sondażowy, służą jako egzemplifikacja określonych spostrzeżeń, przypuszczeń, które wymagałyby potwierdzenia w toku dalszych, pogłębionych badań.

## | Wyniki syntetyczne

W tabeli 3 przedstawiono syntetyczne wyniki dla wszystkich badanych firm dotyczące oceny trzech wymiarów/elementów konstrukcyjnych organizacyjnego uczenia się. Po ich konfrontacji z danymi zawartymi w tabeli, okazało się m.in., że:

- 1) w wymiarze otoczenia (I) 42 badane firmy (56,8%) lokuje się poniżej mediany, a 32 powyżej mediany;
- 2) w wymiarze konkretnych procesów (II) 66 badanych firm (89,2%) lokuje się poniżej mediany, a tylko 8 powyżej;
- 3) w wymiarze przywództwa (III) 34 podmioty (45,9%) znalazły się poniżej mediany, a 40 firm powyżej.

Tabela 3 | Uśrednione wyniki oceny badanych firm, dotyczące poszczególnych wymiarów organizacji uczącej się

Wyniki syntetyczne											
Otoczenie sprzyjające uczeniu się				Konkretne procesy, procedury i praktyki uczenia się				Przywództwo wzmacniające proces uczenia się			
nr firmy	średnia firmy	nr firmy	średnia firmy	nr firmy	średnia firmy	nr firmy	średnia firmy	nr firmy	średnia firmy	nr firmy	średnia firmy
1	44,17	38	77,50	1	43,93	38	69,80	1	57,67	38	88,00
2	60,67	39	67,67	2	57,47	39	50,60	2	64,33	39	76,00
3	45,33	40	60,17	3	50,93	40	58,87	3	49,67	40	65,33
4	84,42	41	72,33	4	82,20	41	45,33	4	85,33	41	77,67
5	78,25	42	54,00	5	76,93	42	58,27	5	98,33	42	67,33
6	63,67	43	71,58	6	54,67	43	67,07	6	77,67	43	84,33
7	80,58	44	92,50	7	79,87	44	86,53	7	93,33	44	92,33
8	74,08	45	81,25	8	50,13	45	70,40	8	66,00	45	90,00
9	78,00	46	74,58	9	72,93	46	61,67	9	81,67	46	72,67
10	63,00	47	84,33	10	61,47	47	63,73	10	83,67	47	80,33
11	87,08	48	72,50	11	86,47	48	60,93	11	85,67	48	82,00
12	76,92	49	86,58	12	71,27	49	61,27	12	80,00	49	77,67
13	61,58	50	61,42	13	64,67	50	118,53	13	72,00	50	73,67
14	56,08	51	78,25	14	57,13	51	71,47	14	52,00	51	77,00
15	86,92	52	66,75	15	68,20	52	58,33	15	87,67	52	71,67
16	80,58	53	70,17	16	72,13	53	71,87	16	82,67	53	69,33
17	65,83	54	58,92	17	50,07	54	55,20	17	67,67	54	74,67
18	73,50	55	59,17	18	66,33	55	63,67	18	81,00	55	78,67
19	67,75	56	56,58	19	56,87	56	70,60	19	77,67	56	66,00
20	65,92	57	67,33	20	45,07	57	54,07	20	80,33	57	69,33
21	85,50	58	62,83	21	79,80	58	68,00	21	78,67	58	53,00
22	70,58	59	80,75	22	55,53	59	68,20	22	54,00	59	75,33
23	62,75	60	75,83	23	69,60	60	51,60	23	84,33	60	80,33
24	60,58	61	68,25	24	73,33	61	64,53	24	84,33	61	87,67
25	62,00	62	63,42	25	59,73	62	47,73	25	81,33	62	74,33

nr firmy	srednia firmy	nr firmy	srednia firmy	nr firmy	srednia firmy	nr firmy	srednia firmy	nr firmy	srednia firmy	nr firmy	srednia firmy
26	75,58	63	77,42	26	52,67	63	59,53	26	76,00	63	84,67
27	81,25	64	55,50	27	54,47	64	68,20	27	77,00	64	70,33
28	65,67	65	81,25	28	57,20	65	74,00	28	78,67	65	88,67
29	63,58	66	80,92	29	69,27	66	57,13	29	71,00	66	70,33
30	61,75	67	65,42	30	59,13	67	62,53	30	70,33	67	69,33
31	75,58	68	70,83	31	63,07	68	68,27	31	70,33	68	54,67
32	56,58	69	73,25	32	49,00	69	77,67	32	56,00	69	92,33
33	52,17	70	86,67	33	63,93	70	64,40	33	73,00	70	84,33
34	43,17	71	78,08	34	39,13	71	58,93	34	61,00	71	82,00
35	68,50	72	62,33	35	43,47	72	61,67	35	60,33	72	87,67
36	54,50	73	51,92	36	54,00	73	68,33	36	84,67	73	81,00
37	61,17	74	70,17	37	66,40	74	64,67	37	76,00	74	83,33

Źródło: opracowanie własne.

Tak więc w dwóch wymiarach strukturalizujących model organizacji uczącej się według A.D. Garvina et al. większość badanych (polskich) przedsiębiorstw zajmuje miejsce poniżej mediany, co świadczyłoby o tym, że ich zaawansowanie w procesie organizacyjnego uczenia się jest niższe aniżeli przeciętne firm światowych – stanowiących bazę porównawczą. O ile w wymiarze I większość, bo 26 z 42, firm mieści się w drugim kwartyle, o tyle w wymiarze II 36 firm lokuje się w dolnym kwartyle. Okazuje się, że ten właśnie wymiar dla większości badanych przedsiębiorstw stanowi trudną do przełamania barierę w procesie stawania się organizacją uczącą się. Jedynie w wymiarze III większość badanych (polskich) firm znalazła się powyżej mediany i, co zaskakuje, wszystkie firmy ulokowały się w górnym kwartyle, co mogłoby wskazywać na to, że osiągnięcie najwyższego pułapu w zakresie oceny kryteriów składających się na przywództwo jest relatywnie łatwe dla polskich przedsiębiorstw (choć nie można wykluczyć, że uzyskany wynik jest skutkiem braku obiektywności respondentów i nadużycia formuły samooceny). Na tle zróżnicowania wyników oceny tych elementów konstrukcyjnych organizacji uczących się warto podkreślić, że pożądanym stanem jest wyrównany poziom tych trzech wymiarów, nie jest bowiem możliwe wzajemne ich buforowanie. Dążąc do ich spójności, organizacja powinna wykorzystać wynikające z oceny różnice, tak między poszczególnymi wymiarami, jak ich elementami, do ustalenia priorytetów, tj. do wskazania nad czym należałoby się skupić, doskonaląc zdolność organizacyjnego uczenia się.

## Szczegółowe wyniki badania

Poniżej scharakteryzowano rozkład ocen na kolejnym poziomie, tj. kryteriów cząstkowych, składających się na poszczególne wymiary organizacji uczącej się. Składowe wymiaru otoczenia prezentuje tabela 4.

Jeśli chodzi o dwie pierwsze składowe, można uznać, iż badane firmy nie odbiegają w tym zakresie zasadniczo od wzorca, tj. firm stanowiących bazę porównawczą, chociaż biorąc pod uwagę przynależność do poszczególnych kwartyli, odpowiednio gorzej wypada tu obszar doceniania różnic aniżeli poczucia bezpieczeństwa, co oznacza, że w badanych firmach ludzie nie zawsze artykułują to, co naprawdę myślą, nie demonstrują swoich odmiennych stanowisk, niezbyt chętnie dzielą się opiniami o tym, co się sprawdza, mają skłonność zatrzymywania określonych informacji.

Tabela 4 | Wyniki szczegółowe – wymiar I

Otoczenie sprzyjające uczeniu się	Struktura ocen w %				
	poniżej mediany			powyżej mediany	
	razem	w tym		razem	w tym górny kwartył
		dolny kwartył	drugi kwartył		
bezpieczeństwo psychologiczne	48,6	17,6	31,0	51,4	51,4
docenianie różnic	50,0	31,1	18,9	50,0	50,0
otwartość na nowe idee	93,2	75,7	17,5	6,8	6,8
czas na refleksję	12,2	1,4	10,8	87,8	87,8

Źródło: opracowanie własne.

Najsłabszą składową wymiaru I okazała się w przypadku badanych przedsiębiorstw otwartość na nowe idee. Aż 69 organizacji (z 74) znalazło się poniżej mediany, co wiąże się z tym, że ludzie w organizacji niezbyt cenią sobie nowe pomysły, przynajmniej dopóki nie zainteresuje się nimi jakaś wpływowa koalicja. Raczej sprzeciwiają się też stosowaniu niesprawdzonych metod/sposobów działania i nie wykazują zainteresowania usprawnianiem procesów pracy. Natomiast okazuje się, że w badanych firmach jest wystarczająco dużo czasu na refleksję. Aż 65 (z 74) firm lokuje się powyżej mediany, co wskazuje na to, że ludzie nie są na tyle zapracowani, aby móc znaleźć czas na generowanie ulepszeń. Nawet gdy są obciążeni pracą, mogą ocenić, jak procesy pracy, w których uczestniczą, są realizowane i na ile przyczyniają się do skutecznego i sprawnego działania całej organizacji. Zastanawiająca zatem jest ta niekompatybilność ostatnich dwóch składowych, objawiająca się w wystarczającej ilości czasu na generowanie nowych rozwiązań, a jednocześnie braku otwartości, akceptacji dla nowych pomysłów.

Jeśli chodzi o II wymiar, strukturę ocen jego pięciu składowych prezentuje tabela 5. Przedstawione wyniki wskazują, że wszystkie firmy przy rangowaniu ich samooceny wypadają poniżej mediany, co sugeruje, że relatywnie najwięcej trudności w procesie organizacyjnego uczenia się sprawiają działania na rzecz zoperacjonalizowania tego, co stanowi istotę procesu uczenia się. Najslabszą składową tego wymiaru okazuje się przy tym eksperymentowanie, co oznacza, że badane firmy rzadko podejmują się sprawdzania/testowania nowych rozwiązań, zarówno w zakresie nowych produktów, jak i metod pracy. Nie podejmują także prób uporządkowania i sformalizowania działań w tym obszarze. Kolejnym słabym ogniwem w tym wymiarze jest transfer/wymiana informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami jej otoczenia. Wciąż słabymi stronami są szybki przepływ i precyzyjne komunikowanie się (szczególnie dotyczy to decydentów). Mimo ogromnych możliwości związanych z zastosowaniem tu technologii teleinformatycznych. Nie do końca też zostały opanowane działania w ramach gromadzenia i selekcjonowania informacji. Słabe są wciąż systemy edukacyjne związane z przekazywaniem umiejętności, doświadczenia nowym pracownikom – nie w pełni skuteczne są także systemy szkoleniowe – chodzi o bardziej adekwatny dobór szkoleń, o bardziej pogłębione starania na rzecz ich dopasowania do potrzeb zwiększenia ich praktycznej użyteczności itp. Natomiast najlepiej rozwiniętą składową tego wymiaru jest w badanych firmach umiejętność przeprowadzania szeroko rozumianych analiz, w tym sprawdzania przyjętych założeń, szukania zalet i wad alternatywnych sposobów działania itp.

Tabela 5 | Wyniki szczegółowe – wymiar II

Konkretne procesy, procedury i praktyki uczenia się	Struktura ocen w %				
	poniżej mediany			powyżej mediany	
	razem	w tym		razem	w tym górny kwartył
		dolny kwartył	drugi kwartył		
eksperymentowanie	91,9	56,8	35,1	8,1	8,1
gromadzenie informacji	79,7	50,0	29,7	20,3	20,3
analiza	62,2	10,8	51,4	37,8	37,8
edukacja i szkolenie	73,0	43,0	30,0	27,0	27,0
transfer informacji	83,8	58,1	25,7	16,2	16,2

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci wymiar procesu organizacyjnego uczenia się (por. tabela 6), jak podkreślono wcześniej, okazał się szczególnie znaczącym. Aż 54,1% badanych firm ulokowało się na podstawie oceny kryteriów tego wymiaru powyżej mediany i, co więcej, w górnym kwartylu – co wskazywałoby na to, że menedżerowie tych firm skutecznie zachęcają do dyskusji o pojawiających się problemach, potrafią uważnie przyglądać się inicjatywom swoich pracowników, tolerują różnorodne pomysły i dostrzegają swoje ograniczenia, jeśli chodzi o wiedzę i doświadczenie.

Tabela 6 | Wyniki szczegółowe – wymiar III

Przywództwo wzmacniające procesy uczenia się	Struktura ocen w %				
	poniżej mediany			powyżej mediany	
	razem	w tym		razem	w tym górny kwatryl
		dolny kwatryl	drugi kwatryl		
jw.	45,9	28,4	17,5	54,1	54,1

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę zastrzeżenia dotyczące możliwości uogólnienia wyników przeprowadzonych badań, należy zauważyć, że „obraz” zaawansowania polskich firm w procesie uczenia się, który wyłania się na tle badanej próby wskazuje m.in. na to, że:

- 1) polskie organizacje opanowały proces organizacyjnego uczenia się w mniejszym stopniu aniżeli firmy światowe, i lokują się według swojej własnej oceny – generalnie poniżej mediany;
- 2) szczególnie słabo wypadają one w wymiarze konkretnych procedur, procesów i praktyk uczenia się, borykając się z tworzeniem warunków zachęcających do eksperymentowania, gromadzenia właściwych informacji i zapewniania ich odpowiedniej dystrybucji;
- 3) niezbyt dobrze wypadają także w wymiarze budowania sprzyjającego uczeniu się otoczenia, wykazując zdecydowanie słabszą otwartość na nowe pomysły oraz nie dostrzegając możliwości w tolerowaniu różnic;
- 4) dobry wynik osiągają natomiast jeśli chodzi o przywództwo wzmacniające proces uczenia się, co dobrze rokuje także jeśli chodzi o „podciąganie” się w pozostałych wymiarach i osiąganie pożądanej spójności między wszystkimi elementami konstytuującymi organizację uczącą się.

## B i b l i o g r a f i a

**Batorski J.** (2002) *Organizacja efektywnie ucząca się*. Dąbrowa Górnicza: WSB.

**Courtney H., Krikland J., Vignerie P.** (2004) Strategia w warunkach niepewności. *Harvard Business Review Polska*, wrzesień.

**De Geus A.P.** (2006) Firma, która się uczy. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

**Eisenhardt K.M., Sull D.N.** (2001) Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, styczeń.

**Garvin D.A.** (1993) Building Learning Organization. *Harvard Business Review*, lipiec-sierpień.

**Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F.** (2009) Czy kierujesz organizacją uczącą się? *Harvard Business Review Polska*, marzec.

**Goh S.C.** (1998) *Toward a Learning Organization the Strategic Building Blocks*. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 63, No. 2.

**Jabłoński M.** (2009) *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.

**Knight F.H.** (1971) *Risk, Uncertainty and Profits*. Chicago: Chicago University Press (reprint).

**Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.** (2009) *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.

**Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.** (2007) *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.

**Rokita J.** (2003) *Organizacja ucząca się*. Katowice: Wydawnictwo AE.

**Senge P.N.** (1998) *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

# Zachowania obronne spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych – analiza wybranych przypadków<sup>1</sup>

Dr Zbigniew Pawlak | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie | [zpawlak@zpawlak.com.pl](mailto:zpawlak@zpawlak.com.pl)  
Dr Andrzej Smoleń | Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie  
| [ansmolen@poczta.onet.pl](mailto:ansmolen@poczta.onet.pl)

JEL: L, L2, L26

## | Abstrakt

W artykule przedstawiono wyniki badań własnych autorów nad typowymi zachowaniami zawodowych klubów sportowych w sytuacjach kryzysowych. Badaniami objęto ponad 160 spółek kapitałowych w Polsce prowadzących działalność w sportach zespołowych, w tym głównie w: piłce nożnej, koszykówce, piłce siatkowej, żużlu, hokeju na lodzie. Artykuł przedstawia wybrane przypadki spółek, które znalazły się w sytuacji kryzysu i podjęły aktywne działania zmierzające do przeciwdziałania bądź opanowania jego skutków.

Do typowych zachowań obronnych spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych należały działania naprawcze na płaszczyźnie własnościowej i finanso-

---

<sup>1</sup> Artykuł napisany w ramach badań własnych B.W. – 27 realizowanych na AWF w Warszawie na temat: *Uwarunkowania działalności klubów sportowych – spółek akcyjnych w Polsce* finansowanych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

wej. Polegały one zwykle na poszukiwaniu inwestorów strategicznych, którzy zgodziliby się na: objęcie akcji w spółkach zadłużonych, spłaceniu zadłużenia oraz wyprowadzenie je z kryzysu.

Stwierdzono także występowanie zachowań specyficznych polegających na likwidacji spółek i przenoszeniu ich firm i tradycji na inne spółki znajdujące się w dobrej kondycji finansowej i sportowej.

## | Wprowadzenie

Kluby sportowe w formie spółek kapitałowych prowadzą działalność w Polsce od 20 lat. W 1996 r. stworzono dla nich szczególny status prawny tzw. sportowych spółek akcyjnych (S.S.A.) i odmiennie niż w innych tego typu spółkach uregulowano m.in.: wysokość i strukturę kapitału, zasady podziału dywidendy, udzielania pożyczek i opodatkowania (Pawlak, Smoleń 2007). Szczególny status prawny spółek sportowych został zniesiony przez ustawę o sporcie kwalifikowanym z 29 lipca 2005 r. (Dz.U. Nr 155, poz. 1298). Działalność spółek od samego początku spotykała się z dużym zainteresowaniem społecznym, wynikającym, m.in. z: nowej formuły organizacyjno-prawnej, dużej niepewności ich działania na rynku, skali realnych trudności, problemów i zagrożeń, w tym także o charakterze egzystencjalnym.

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu, transponując ogólną wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem do opisanego, wyjaśnienia i usprawniania tych podmiotów, zwracali także uwagę na problemy prowadzenia działań naprawczych w sytuacjach kryzysowych.

Zdaniem specjalistów omawianej problematyki procesy naprawcze przebiegać powinny w różnych obszarach działalności spółek w tym w obszarze działalności:

- 1) sportowej – zakresie i sposobie świadczenia usług;
- 2) finansowej – maksymalizowanie zasileń oraz minimalizowanie kosztów;
- 3) marketingowej – pozyskiwanie nowych klientów i sponsorów;
- 4) organizacyjnej – usprawnianie struktury organizacyjnej;
- 5) zarządczej – wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania itp.

Wskazywano, że w procesie restrukturyzacji konieczne jest zastosowanie podejścia kompleksowego (wieloaspektowego), uwzględniającego takie etapy działań jak: określenie nowej wizji, misji i celów klubu, przeprojektowanie struktury organizacyjnej, wdrożenie nowych metod zarządzania, kreowanie właściwej polityki personalnej i marketingowej, wybór skutecznych strategii konkurowania itp. (Perechuda 1999, 2000: 57–63).

W literaturze przedmiotu, obok procedur postępowania upadłościowego i likwidacji klubów sportowych opracowano także koncepcje (procedury) postępowania w przypadku utraty przez nie płynności finansowej, czyli procedury sanacyjne (Szednicki 2000).



Źródła sytuacji kryzysowych w spółkach sportowych mają różny charakter. Mogą mieć naturę:

- 1) przyrodniczą, np. zniszczenie obiektów klubu na skutek powodzi czy huraganu;
- 2) techniczną, np. katastrofa budowlana na obiektach klubu;
- 3) ekonomiczną, np. utrata płynności finansowej;
- 4) społeczną, np. utrata dobrego wizerunku na skutek korupcji, ekscesów chuligańskich i działań pseudokibiców;
- 5) administracyjną, np. odebranie licencji uprawniającej do udziału w rozgrywkach na skutek niespełnienia wymogów formalnych itd.

W niniejszej pracy skoncentrowano uwagę na typowych zachowaniach obronnych kierownictwa spółek kapitałowych wobec kryzysu ekonomicznego.

Celem niniejszej pracy było scharakteryzowanie tych zachowań na konkretnych przykładach oraz dokonanie ich oceny pod względem skuteczności i racjonalności.

## | Aktywne zachowania obronne spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych

Do aktywnych zachowań obronnych spółek sportowych zaliczyć można przede wszystkim:

1. Działania zmierzające do naprawy ich sytuacji przez restrukturyzację własnościową i finansową.
2. Działania zorientowane na likwidację spółek w celu przeniesienia ich dotychczasowych lub nieznacznie zmienionych nazw (firm) oraz tradycji na inne spółki znajdujące się w dobrej kondycji finansowej i sportowej.
3. Korzystanie z usług konsultingowych, zwłaszcza firm doradczych specjalizujących się w biznesie sportowym.

Przykładem działań obronnych w sytuacji kryzysowej na drodze restrukturyzacji mogą być przypadki:

1. Pogoni S.S.A. (restrukturyzacja własnościowa w latach 2000–2003);
2. Legii Daewoo S.S.A. (restrukturyzacja finansowa w latach 2001–2002 oraz restrukturyzacja własnościowa w latach 2003–2004).

Po wycofaniu się Zarządów Portów Szczecin–Świnoujście z finansowania klubu, pod koniec lat 90. Pogoń Szczecin znalazła się w sytuacji kryzysu ekonomicznego. W wyniku pierwszej restrukturyzacji własnościowej w nowo powołanej do życia spółce akcyjnej, jej większościowym udziałowcem został przedsiębiorca turecki Bekdas. Przedsiębiorca ten zobowiązał się finansować Spółkę w zamian za użytkowanie terenów przy stadionie piłkarskim. Do wydzierżawienia 18 ha wokół stadionu Pogoni jednak nie doszło i turecki biznesman wycofał się z działalności, zostawiając klub z ogromnymi długami.

W następstwie drugiej restrukturyzacji własnościowej właścicielem Spółki został szwedzki przedsiębiorca polskiego pochodzenia Les Gondor, który obiecał podnieść klub z upadku<sup>2</sup>. Również współpraca tego biznesmana z władzami miasta, które były właścicielami nieruchomości, nie układała się dobrze. Sytuacja finansowa i sportowa klubu była coraz gorsza. W 2003 r. Pogoń Szczecin spadła z ekstraklasy (wówczas I liga). Nie mogła jednak grać nawet w II lidze, ponieważ nie otrzymała drugoligowej licencji. W dramatycznym oświadczeniu z dnia 2 czerwca 2003 r. władze miasta Szczecina, będące mniejszościowym akcjonariuszem Spółki, proponowały wdrożenie szeroko pojmowanego postępowania układowego i naprawczego, który dawałby gwarancję poprawnego i stabilnego funkcjonowania Spółki po wypełnieniu układu z wierzycielami i dalszej przyszłości. Jednocześnie władze wzywały wszystkich, którym los drużyny piłkarskiej nie był obojętny, do szerokiego włączenia się w proces naprawczy, m.in. przez „prezentowanie wyrozumiałego stanowiska w realizacji idei wdrożenia postępowania układowego, które powinno być jak najszybciej uruchomione”<sup>3</sup>. Apel władz miasta nie wpłynął jednak na losy Spółki. Wkrótce jej zarząd zaprzestał działań obronnych na drodze restrukturyzacji.

Jeden z najbardziej rozpoznawalnych w Polsce klubów piłkarskich Legia Warszawa prowadzący w pewnym okresie działalność pod firmą Legia Daewoo S.S.A. znalazł się w sytuacji kryzysowej na początku 2001 r., kiedy Daewoo-FSO Motor S.A. sprzedało akcje Legii Daewoo S.S.A. i całkowicie wycofało się ze sponsorowania piłkarzy Legii. Spółka zmuszona była wziąć na siebie zobowiązania wynikające z kontraktów zawodniczych. Wpłaty, które realizował dotychczasowy właściciel i sponsor, stały się dodatkowymi zobowiązaniami Spółki i sięgały kwoty 10 mln zł rocznie. Mimo starań ze strony pracowników Spółki i pracowników, wycofującego się z interesu, głównego akcjonariusza Legii, nie udało się przez kilkanaście miesięcy pozyskać firmy gotowej zapłacić 500.000–800.000 USD za prawa do logo na koszulce I zespołu<sup>4</sup>.

W związku z tym, że strata bilansowa Spółki za 2001 r. zamknęła się kwotą ponad 9 mln zł i nie było widać realnych szans na radykalną zmianę wysokości jej przychodów w najbliższym okresie, Zarząd Spółki zaproponował wprowadzenie w życie po zakończeniu sezonu 2001/2002 Programu Naprawczego, w którym skupił się, przede wszystkim, na restrukturyzacji finansowej, polegającej na zmniejszaniu kosztów działalności Spółki i podejmowaniu działań mających na celu wygenerowanie większych przychodów. Dążąc do ograniczenia kosztów, zaproponowano konkretne rozwiązania odnoszące się do:

- 1) materiałów i energii;
- 2) usług obcych;
- 3) podatków i opłat;
- 4) wynagrodzeń różnych grup zawodowych;
- 5) świadczeń na rzecz pracowników.

<sup>2</sup> Sprawozdanie z działalności Zarządu Sportowej Spółki Akcyjnej Pogoń Szczecin za 2002 r., Szczecin, 6 maja 2003 r.

<sup>3</sup> Oświadczenie Prezydenta Miasta Szczecina M. Jurczyka z dnia 2 czerwca 2003 r.

<sup>4</sup> Sprawozdanie z działalności Zarządu Legia Daewoo S.S.A. za okres 1 stycznia 2001–31 grudnia 2001, Warszawa 3 kwietnia 2002 r., s. 6.

Analogicznie wskazano na pożądane zmiany po stronie przychodów, odnoszące się do:

- 1) sprzedaży biletów i abonamentów;
- 2) reklamy i sponsoringu;
- 3) sprzedaży zawodników;
- 4) praw medialnych do transmisji telewizyjnych.

Przyjmując konkretne założenia, opracowano także symulacje trzech wariantów rachunku wyników.

Pomimo podejmowania działań naprawczych, rok sprawozdawczy 2002 zakończyła ze stratą blisko 12,3 mln zł. Na koniec 2003 r. zanotowała bardzo wysoki, bo wynoszący 16,6 mln zł, poziom zobowiązań krótkoterminowych, głównie z tytułu dostaw i usług, wynagrodzeń, podatków i ubezpieczeń.

Uchwałami Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy Spółki w czerwcu 2001 r., a następnie w maju 2003 r. dokonywano zmian jej nazwy, najpierw na Legia Warszawa S.S.A., a następnie na Klub Piłkarski Legia Warszawa S.S.A.

W pierwszej połowie 2003 r. firma Multico S.A. sporządziła dla potrzeb Zarządu Spółki analizę finansową i prawną. Z uwagi na trudną sytuację finansową Spółki w ciągu całego 2003 r. kolejny jej główny akcjonariusz – firma POL-MOT Holding S.A. – prowadził rozmowy w celu sprzedaży posiadanych akcji<sup>5</sup>. Prowadzone z potencjalnymi akcjonariuszami Spółki rozmowy doprowadziły do jej zasadniczych przeobrażeń na płaszczyźnie własnościowej w 2004 r. 8 kwietnia 2004 r. została podpisana ostateczna umowa sprzedaży 80% akcji KP Legia Warszawa S.S.A. holdingowi medialno-rozrywkowemu – Grupie ITI Holding S.A. (International Trading and Investments Holdings S.A. Luxembourg). Po podwyższeniu kapitału Klubu, pod koniec 2004 r., ITI Holding S.A. miał 93,375% akcji KP Legii Warszawa S.S.A. Zasilenie finansowe Spółki w postaci podwyższenia jej kapitału i udzielenie jej pożyczek przez większościowego akcjonariusza umożliwiły Spółce spłatę większości przeterminowanych zobowiązań oraz zapewniło jej funkcjonowanie i utrzymanie płynności finansowej<sup>6</sup>. Włączenie Spółki w struktury koncernu medialnego ITI Holding S.A. okazało się trwałe przez wiele lat.

Przykładami działań obronnych zorientowanych na likwidację spółki w celu przeniesienia dotychczasowej lub nieznacznie zmienionej nazwy (firmy) oraz tradycji na inną spółki znajdującą się w dobrej kondycji finansowej i sportowej mogą być przypadki:

1. Pogoni Szczecin S.A. (w latach 2003–2007);
2. KKS Lech Poznań S.A. (po 2006 r.);
3. KSP Polonia S.A. po 2008 r..

<sup>5</sup> Sprawozdanie Zarządu Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa SSA za rok 2003, Warszawa, maj 2004 r.

<sup>6</sup> Sprawozdanie Zarządu Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa SSA za rok 2004, Warszawa, 28 lutego 2005 r.

Jak już wcześniej wspomniano, w 2003 r. Pogoń Szczecin S.S.A. po niepowodzeniach restrukturyzacyjnych popadła w kolejny, największy w swojej dotychczasowej historii, kryzys ekonomiczny. Po wycofaniu się ze spółki większościowego akcjonariusza Les Gondora władze klubu oraz władze miasta Szczecina uznały, że zadłużonej Spółki nie da się już „reanimować” i przyjęły nową koncepcję działania polegającą na przejęciu aktywów innej spółki pod nazwą Pogoni. W tym celu przystąpiły do negocjacji z A. Ptakiem – biznesmanem i właścicielem klubu Piotrcovia S.S.A., który w sezonie 2002/2003, ukończył rozgrywki na dziesiątym miejscu w II lidze. W wyniku rozmów uznano, że możliwe jest przeniesienie działalności tej Spółki, w tym pierwszej drużyny z II-ligową licencją ze Rzgowa w woj. łódzkim do Szczecina oraz na taką zmianę jej nazwy, aby jednoznacznie kojarzyła się z dotychczasową tradycją KS Pogoń. 8 lipca 2003 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Piotrcovia S.S.A. dokonało zmiany firmy Spółki na Morski Klub Sportowy Pogoń Szczecin S.A. Kilka dni wcześniej władze Spółki podpisały umowę trzyletniej dzierżawy stadionu piłkarskiego z władzami miasta Szczecina, będącymi właścicielami obiektów sportowych, oraz umowy o współpracy ze Stowarzyszeniem Morski Klub Sportowy Pogoń Szczecin, właścicielem logo MKS Pogoń i Stowarzyszeniem Pogoń Szczecin Nowa, czyli grupą zorganizowanych, najbardziej emocjonalnie związanych z klubem kibiców Pogoni. W celu zwiększenia stopnia identyfikacji zachodniopomorskich kibiców z klubem, wprowadzono do składu pierwszej drużyny klubu kilku piłkarzy szczecińskich.

Już po pierwszym roku działalności w Szczecinie MKS Pogoń S.S.A., zajmując w rozgrywkach II ligi pierwsze miejsce, awansowała do I ligi.

Sponsorem strategicznym Spółki było Centrum Targowe Ptak S.A., a sponsorem głównym browary Bosman. Spółka mogła prowadzić działalność gospodarczą m.in. przez wynajem nieruchomości udostępnionych Spółce przez A. Ptaka.

W drugim roku występów zawodników MKS Pogoń Szczecin S.S.A. w Ekstraklasie A. Ptak zdecydował się na eksperyment polegający na sprzedaży większości dotychczasowych zawodników klubu i zastąpieniu ich piłkarzami brazylijskimi. Kilkunastu Brazylijczyków skoszarowano w Gutowie Małym w woj. łódzkim, ok. 500 km od Szczecina. Eksperyment z Brazylijczykami jednak się nie powiódł. Piłkarze Spółki w sezonie 2006/2007 zajęli ostatnie miejsce w rozgrywkach Ekstraklasy, a jej właściciel zdecydował się na wyprzedaż zawodników.

Innym przykładem skierowania aktywności na likwidację spółki w celu przeniesienia jego dotychczasowej lub nieznacznie zmienionej nazwy (firmy) oraz tradycji na inną spółkę znajdującą się w dobrej kondycji finansowej i sportowej był Kolejowy Klub Sportowy Lech Poznań S.A. Podmiot ten, powołany do życia w 2000 r., przez kilka lat znajdował się w sytuacji kryzysowej (letargu), nie wykazując przejawów znaczącej działalności. Jego kapitał własny nie przekraczał kilkudziesięciu tys. złotych. Pierwsza drużyna Lecha Poznań była faktycznie zespołem Wielkopolskiego Klubu Piłkarskiego Lech Poznań, którego zadłużenie w 2006 r. osiągnęło poziom 20 mln zł. W sytuacji kryzysowej, w 2006 r., znalazła się zatem nie tylko Spółka Akcyjna Lech Poznań, ale także stowarzyszenie WKP Lech Poznań, odwołujące się także do tradycji Lecha Poznań.

W warunkach kryzysu podjęto decyzję o likwidacji KKS Lech Poznań S.S.A. (czyli pierwszej spółki Lecha Poznań) oraz przeniesienia jego nazwy i tradycji na inną spółkę piłkarską zlokalizowaną w pobliżu Poznania, czyli Amicę Sport S.A. we Wronkach, a więc spółkę osiągającą wówczas znaczące sukcesy w najwyższej klasie rozgrywek piłkarskich. Przeniesienie nazwy, praw do tradycji i herbu Lecha Poznań na Amicę Sport S.A. zostało poprzedzone zmianą nazwy pierwszej spółki Lecha Poznań S.A. na Somali S.A., oraz postawieniem jej w stanie likwidacji.

30 maja 2006 r. zmieniono nazwę klubu Amica Sport S.S.A. na KKS Lech Poznań S.S.A. Koncern Amica Wronki S.A., a konkretnie jedna z jego spółek-córek Sidegrove Holdings Ltd z siedzibą w Nikozji na Cyprze, zapłacił za korzystanie z nazwy, herbu i tradycji Lecha Poznań.

Podpisanie umowy najmu stadionu przez nowo powstały KKS Lech Poznań S.A. z władzami miasta Poznań – właścicielami stadionu, umożliwiło mu prowadzenie rozgrywek w Poznaniu, a co za tym idzie posiadanie znacznie większej widowni niż w przypadku występów we Wronkach. Dzięki temu rozwiązaniu znacząco wzrosły wpływy ze sprzedaży biletów oraz ze sprzedaży usług reklamowych na stadionie. Obecnie nowy KKS Lech Poznań odnosi znaczące sukcesy na boiskach Ekstraklasy, a także bierze udział w rozgrywkach UEFA.

Nieco inaczej na kryzys należy spojrzeć w przypadku KSP Polonia Warszawa S.A., klubu o blisko stuletniej tradycji i wybitnych osiągnięciach sportowych. Spadek jego pierwszej drużyny do II ligi, po zakończeniu sezonu 2005/2006, a w ślad za tym znaczące pogorszenie sytuacji finansowej Spółki, uważany był za poważny kryzys w historii Klubu. Utrzymywanie się KS Polonii S.S.A. przez kolejne dwa sezony w II lidze, bez realnej perspektywy na awans do I ligi, jeszcze bardziej pogłębiało poczucie tego kryzysu i społecznego niezadowolenia.

W takich okolicznościach właściciel i kierownictwo Spółki podjęli działania zorientowane na likwidację dotychczasowego podmiotu, przejęcia na własność innej spółki wraz z zawodnikami grającymi w najwyższej klasie rozgrywek oraz zmiany jego dotychczasowej nazwy na firmę kojarzącą się w odbiorze społecznym z historią i tradycją Polonii Warszawa. Wybór padł na Groclin Dyskobolia S.A., która w rozgrywkach Ekstraklasy, w sezonie 2007/2008, uplasowała się na bardzo wysokim trzecim miejscu, a jej właściciel Z. Drzymała nosił się z zamiarem wycofania z biznesu piłkarskiego.

Po przejęciu 100% akcji Groclinu przez Inter Groclin Auto S.A., czyli spółkę należącą do Z. Drzymały, jej dotychczasowy właściciel mógł ją sprzedać J. Wojciechowskiemu, właścicielowi KS Polonia S.S.A. Warszawa. W lipcu 2008 r. Zarząd firmy Inter Groclin Auto S.A. z siedzibą w Karpicku sprzedał J. Wojciechowskiemu 16.715 akcji imiennych nieuprzywilejowanych Groclinu Dyskobolia S.S.A. za łączną kwotę 20 mln zł.

W następstwie przeprowadzonych zmian zawodnicy I drużyny Groclinu wzmocnieni kilkoma innymi piłkarzami, mogli od sezonu 2008/2009, występować w rozgrywkach Ekstraklasy jako KSP Warszawa S.A.

Podmioty, na które w wyniku przekształcenia przeniesiono nazwy innych spółek, tzn. Piotrcovia S.S.A., Amica Sport S.S.A. oraz Groclin Dyskobolia S.A. nie zmieniły swojej tożsamości formalno-prawnej, w tym numeru w KRS, ale stały się jakościowo innymi organizacjami (o odmiennej historii, tradycji i kulturze organizacyjnej). W literaturze naukowej brakuje adekwatnego terminu do określenia specyfiki tego typu przekształcenia. Wydaje się, że najbardziej oddaje istotę tego przekształcenia termin „przepotworzenie”, choć może on wywoływać także negatywne emocje.

Do zachowań obronnych spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych, i nie tylko, można zaliczyć także korzystanie przez kierownictwo tych spółek z usług konsultingowych.

Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce, w tym profesjonalizacja i komercjalizacja sportu, zapoczątkowały proces tworzenia rynku firm specjalizujących się w doradztwie sportowym w naszym kraju.

W okresie ostatnich kilkunastu lat na rynku polskim pojawiły się m.in. takie podmioty polskie i zagraniczne jak: Sport Management Polska, Sysko Sport Marketing, Agencja Ciszewski Sport Marketing, Górnik Zabrze Sport Marketing, Lech Poznań Sport Marketing, Stewart International Marketing itp.

Wśród nich na szczególne wyróżnienie zasługuje firma Sport Management Polska, łącząca w sobie różnorodne dziedziny biznesu sportowego, w tym management sportowy, consulting sportowy, marketing sportowy. Firma zrealizowała szereg projektów doradczych na potrzeby spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym, w tym m.in.: plan rozwoju strategicznego KP Legia Warszawa S.S.A. dla Grupy ITI w latach 2003/2004, plan finansowy Klubu Piłkarskiego Polonia Warszawa S.S.A. dla firmy Fincast (będącej częścią koncernu Fininvest S. Berlusconi), audyt oraz strategię rozwoju dla BOT GKS Bełchatów (2006), audyt oraz rekomendację celowości zaangażowania TU Alianz Polska w KP Górnik Zabrze (2007), audyt i raport oraz strategię rozwoju Klubu Piłkarskiego Lechia Gdańsk dla Miasta Gdańsk (2008). Obok projektów rozwojowych realizowała też projekty naprawcze dla spółek sportowych w sytuacjach kryzysowych, w tym plan naprawczy Szczakowianki S.S.A. w Jaworznie (2005).

### **Ocena skuteczności i racjonalności zachowań obronnych zawodowych klubów sportowych w Polsce w sytuacjach kryzysowych**

Należy zauważyć, że wiele spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w zbyt małym zakresie prowadziło aktywne działania obronne wobec zjawisk kryzysowych, Zachowania pasywne właścicieli i zarządców spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym polegały na zaprzestaniu działalności, rozpoczęciu procesów likwidacji bądź upadłości spółek. Tego typu zachowaniom towarzyszyło pogodzenie się ze stanem rzeczy (defetyzm) poddanie się niekorzystnemu

biegowi wydarzeń. Należy jednak odnotować, że niektóre spółki przed zakończeniem realnej działalności gospodarczej podejmowały działania obronne, opracowując i próbując wdrażać w życie programy naprawcze. Tak było np. w przypadku Unii Tarnów S.S.A., której Zarząd taki program naprawczy starał się wdrożyć w życie w 2005 r. Realizując program naprawczy, zawierano umowy cywilno-prawne na redukcję zobowiązań z wierzycielami. Dopiero kiedy stwierdzono, że pomimo wysiłków programu naprawczego nie da się w pełni zrealizować w praktyce, Zarząd wystąpił z wnioskiem do Sądu Rejonowego o ogłoszenie upadłości Spółki.

W przypadku kryzysów ekonomicznych w wielu spółkach skala ich zadłużenia była tak duża, że nie były one w stanie pokryć kosztów postępowania upadłościowego ani roszczeń wierzycieli ze swojego majątku. W takiej sytuacji sądy odrzucały wnioski władz spółek o ogłoszenie ich upadłości lub likwidacji<sup>7</sup>. Niektóre spółki po zaprzestaniu prowadzenia działalności gospodarczej i sportowej w ogóle nie występowały z takimi wnioskami. Ogółem w latach 1989–2010, na skutek różnorodnych trudności, w tym głębokich kryzysów ekonomicznych, działalność zakończyło ponad 50 spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Tylko kilkanaście z nich zostało postawionych w stan likwidacji lub upadłości. Spółki, które zaprzestały prowadzenia działalności gospodarczej i sportowej nie składały sprawozdań z działalności zarządów ani sprawozdań finansowych.

Dokonując oceny merytorycznej zachowań obronnych spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w warunkach kryzysu, należy stwierdzić, że tylko niekiedy były one w pełni racjonalne. Tylko nieliczne spółki miały profesjonalnie przygotowane analizy ekonomiczno-finansowe oraz kilkuletnie kompleksowe strategie działania. Zdecydowana większość spółek opracowywała „strategie” krótkoterminowe w wybranych obszarach działalności.

Podejmowane działania restrukturyzacyjne dotyczyły zwykle tylko sfery własnościowej i finansowej. Nie zauważono prób podejmowania radykalnych zmian w obrębie innych obszarów działalności, w tym doskonalenia struktur organizacyjnych, unowocześniania kultury organizacyjnej czy technik zarządzania. W sytuacjach kryzysowych (zwłaszcza wtedy, gdy kryzys na płaszczyźnie ekonomicznej połączony był z kryzysem w sferze osiągnięć sportowych) dokonywano, co najwyżej, zmian kadrowych (zatrudniano nowych trenerów i zawodników oraz rozwiązywano umowy z tymi, którzy nie spełniali pokładanych w nich nadziei).

Należy podkreślić, że w sytuacjach kryzysów ekonomicznych restrukturyzacja, przez znalezienie sponsorów i reklamodawców, była bardzo trudna. Najtrudniejsza była w okresach występowania „ujemnych efektów synergetycznych”, tzn. wtedy, gdy kryzysy ekonomiczne poszczególnych jednostek oraz dekonstrukcja gospodarcza zbiegały się w czasie (ulegały wzmocnieniu, spotęgowaniu). Tak było np. około 2001 r. oraz po 2007 r. Wtedy przed niektórymi spółkami pojawiało się zagrożenie utraty sponsorów, w tym zwłaszcza sponsorów strategicznych oraz perspektywa kryzysu.

---

<sup>7</sup> Ustawa z 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2003 r., Nr 60, poz. 535.

Z dotychczasowych obserwacji wynika, że skala i zakres świadczenia usług doradczych dla zawodowych klubów sportowych jest zbyt mały. Turbulentny charakter otoczenia tych podmiotów oraz permanentne sytuacje kryzysowe wielu z nich wskazują na konieczność korzystania z tego typu usług. Nie w pełni profesjonalne wydają się także kompetencje wielu członków zarządów i rad nadzorczych spółek. Niepokój mogą wzbudzać również bardzo częste zmiany personalne w obrębie tych organów władzy. Istnieje zatem niekwestionowana potrzeba ciągłego podnoszenia kompetencji menedżerów w sporcie przez: kształcenie, szkolenie i doskonalenie zawodowe. Przedsięwzięcia szkoleniowe ukierunkowane być powinny, przede wszystkim, na rozwiązywanie typowych problemów ekonomiczno-finansowych spółek sportowych oraz na projektowanie strategii zwiększania ich konkurencyjności na rynku.

W odniesieniu do spółek sportowych można zaproponować strategię działania zorientowaną na wykorzystanie nadarzających się okazji, w tym także na podejmowanie działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy (Krupski 2005, 2009: 98). Niska zazwyczaj przewidywalność tych okazji oraz ich zmienność w czasie, implikują konieczność zarządzania w warunkach niepewności. W celu powiększenia liczby potencjalnych źródeł przychodów spółek – klubów sportowych – szczególnie znaczenie może mieć strategia dywersyfikacji konglomeratowej polegająca na rozszerzeniu oferty i zaproponowaniu nowych produktów, w tym także nie związanych z wytwarzanymi poprzednio, dla nowych typów odbiorców (Obłój, Trybuchowski 2002: 145). Wymienione strategie są z powodzeniem stosowane przez przedsiębiorstwa różnych branż i dziedzin gospodarki zarówno jako strategie rozwojowe, jak i obronne (Krupski et al. 2009: 66–72; Romanowska 2009: 64–96).

Z przeprowadzonych analiz wynika, że niektóre spółki – kluby sportowe dostrzegają możliwość realizacji takich strategii i podejmują próby ich implementacji. Przykładem może być Hutnik Kraków S.A., który obok działalności sportowej prowadził działalność produkcyjno-remontową, czy Wisła Płock S.A., świadcząca usługi konserwatorskie, dozoru mienia, hotelarsko-recepcyjne, gastronomiczne, administracyjno-biurowe i transportowe na rzecz PKN ORLEN S.A. W Wiśle Płock S.A. w szczytowym, pod względem zatrudnienia, okresie, w pionach gospodarczych (pozasportowych) zatrudnionych było ponad 200 osób.

## | Podsumowanie i wnioski

W sytuacjach kryzysowych właściciele oraz kadra kierownicza spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym podejmowali różnego rodzaju działania obronne, przy czym najczęściej były to przekształcenia własnościowe i finansowe.

Zachowania obronne spółek w sytuacjach kryzysowych polegały zwykle na poszukiwaniu inwestorów (akcjonariuszy) oraz sponsorów strategicznych.

W sytuacjach kryzysowych spółek nie zauważono wyraźnych przejawów aktywności w zakresie usprawniania struktur organizacyjnych, wprowadzania nowoczesnych technik zarządzania,



doskonalenia kultury organizacyjnej. Tego typu zmiany mogły mieć miejsce w przypadku spółek znajdujących się w stabilnej sytuacji finansowej.

Działania obronne spółek zadłużonych polegały również na ich likwidacji i „wcielaniu się” w inne spółki osiągające dobre wyniki finansowe i sportowe. Tego typu przekształcenia były zgodne z obowiązującymi w Polsce przepisami prawa, choć mogły prowadzić do rozchwiania tożsamości spółek i zmniejszenia poziomu identyfikacji z nimi społeczności lokalnych.

Tylko niektóre spółki korzystały z usług firm konsultingowych wyspecjalizowanych w branży sportowej. Aby podnieść swoją konkurencyjność na rynku, z tego typu usług powinny one korzystać w znacznie większym zakresie.

Skuteczność działań obronnych wobec kryzysów ekonomicznych w przypadku wielu spółek była zbyt niska. Kierownictwo tych spółek zbyt szybko przyjmowało postawy pasywne wobec kryzysu, zaprzestając działalności lub podejmując starania zorientowane na rozpoczęcie procesów likwidacji bądź upadłości. Wydaje się, że władze spółek powinny mieć opracowane wariantowe strategie działania w sytuacjach kryzysowych.

Szczególnie zaniepokojenie wzbudza fakt, że około 1/3 spółek po stosunkowo krótkim okresie działalności stała się dłużnikami niewypłacalnymi, tzn. nie wykonywała swoich zobowiązań wobec wierzycieli. Zobowiązania wielu spółek przekraczały wartość ich majątku, choć niekiedy na bieżąco mogły te zobowiązania realizować.

Zwiększenie skuteczności działania spółek wobec kryzysów ekonomicznych wymaga realizacji projektów edukacyjnych w zakresie: kształcenia, szkolenia i doskonalenia kadry kierowniczej tych spółek. W programach tych szkoleń szczególna uwaga powinna być zwrócona na: problematykę marketingową, ekonomiczno-finansową oraz podatkową.

Możliwości zwiększenia skuteczności działania spółek sportowych w sytuacjach kryzysowych należy poszukiwać także na drodze kreowania nowoczesnych instrumentów prawnych i finansowych zarządzania tymi podmiotami. Kluczową rolę w tym zakresie mogą odgrywać organy władzy: ustawodawczej, administracji rządowej i samorządowej oraz różne „grupy interesów” w biznesie sportowym, wywierające pozytywny wpływ na decyzje władz publicznych.

Powiększenie źródeł przychodów spółek-klubów sportowych jest możliwe poprzez wykorzystanie strategii nadarzających się okazji oraz strategii dywersyfikacji konglomeratowej, w tym kreowania produktów niezwiązanych bezpośrednio z podstawowym przedmiotem działalności spółek.

B i b l i o g r a f i a

**Krupski R.** (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.

**Krupski R.** (2009) Ewolucja rozumienia strategii organizacji. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, nr 2, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego J. Kochanowskiego w Kielcach.

**Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.** (2009) *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.

**Oblój K., Trybuchowski M.** (2002) Zarządzanie strategiczne. W: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN.

**Pawlak Z., Smoleń A.** (2007) Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Z perspektywy rachunkowości finansowej i zarządczej. *Studia i Monografie*, AWF, Warszawa.

**Perechuda K.** (red.) (1999) *Zarządzanie firmą sportową*. Wrocław: Wydawnictwo „Leopoldium” Fundacji dla Uniwersytetu Wrocławskiego.

**Perechuda K.** (2000) Metodologia restrukturyzacji klubu sportowego. *Człowiek i Ruch (Human Movement)*, nr 2.

**Romanowska M.** (2009) *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.

**Szrednicki A.** (2000) Likwidacja i sanacja klubu sportowego. *Człowiek i Ruch (Human Movement)*, nr 2.

# Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie<sup>1</sup>

Dr inż. Krzysztof Leja | Politechnika Gdańska | kleja@zie.pg.gda.pl

## Abstrakt

Napięcia strategiczne, zwane paradoksami, pojawiają się w każdej organizacji, w tym również we współczesnym uniwersytecie. Autor artykułu, opierając się na pracy de Wita i Meyera (2007), podejmuje próbę identyfikacji paradoksów strategicznych na uniwersytecie, a także wskazania, jak nimi zarządzać. Stara się pokazać, że zarządzanie zidentyfikowanymi paradoksami strategicznymi pozwoli rozwiązać złożone problemy związane z zarządzaniem współczesnym uniwersytetem.

JEL: I 23

## Wprowadzenie

Tradycyjne rozumienie generowania wiedzy, które odnosi się do badań podstawowych, prowadzonych głównie na uczelniach i związane jest z określoną dyscypliną wiedzy oraz humboldtowskim modelem uniwersytetu, odchodzi w przeszłość (por. Gibbons et al. 1994; Bonaccorsi, Daraio 2007). Dyskusja nad przyszłością szkolnictwa wyższego jest prowadzona na forum wielu ważnych organizacji międzynarodowych, np. UNESCO (Altbach et al. 2009), OECD (np. Fulton et al. 2007) oraz European Universities Association. W Polsce dyskusja nabrała tempa po pojawieniu się w 2009 r. dwóch strategii rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010–2020. A zatem są pewne sygnały, że na uczelniach dojrzeva przekonanie, iż czas na zmiany, nie iluzoryczne czy kosmetyczne, lecz dotyczące fundamentów. Presja na instytucje szkolnictwa wyższego ze strony państwa, otoczenia gospodarczego oraz społeczeństwa wymaga, zdaniem autora artykułu, wyko-

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano fragmenty przygotowywanej do druku monografii pod roboczym tytułem: *Koncepcje organizacji i zarządzania uniwersytetem*.

rzystania dorobku zarządzania strategicznego (por. Hardy et al. 1984: 169–210). Autor artykułu, jako cel pracy, postawił sobie wskazanie możliwości zarządzania strategicznymi paradoksami na uniwersytecie, które są faktem, a ich rozwiązanie – tym bardziej usunięcie jest niemożliwe *ex definitione*.

Odpowiedź na pytanie o strategię współczesnego uniwersytetu powinna być osadzona w modelowym spojrzeniu na instytucję akademicką. Wśród wielu modeli uniwersytetu autorowi najbliższa jest metafora zorganizowanej anarchii (Cohen et al. 1972: 1). Cechami jej są:

1. Niejednoznaczne, często wewnętrznie sprzeczne cele, które można traktować bardziej jak luźne propozycje określonych działań niż jak spójną strukturę.
2. Niezrozumiałość procesów podejmowania decyzji w uniwersytecie przez członków społeczności akademickiej i odbieranie ich jako działania metodą prób i błędów.
3. „Niepełność” przynależności do organizacji jest „niepełna”, gdyż poza lojalnością wobec niej samej obowiązuje lojalność wobec reprezentowanej dyscypliny, co nie jest tożsame. Prowadzi to do niejasności określenia granic organizacji oraz zasięgu jej oddziaływania.

Zainspirowany metaforą zorganizowanej anarchii i modelem kosza na śmieci (Cohen et al. 1972: 1), odrzucając „tyranię albo” i przyjmując „geniusz i” Collinsa i Porrasa (2003: 62–63), autor proponuje zarządzanie napięciami strategicznymi (paradoksami)<sup>2</sup> opisanymi przez de Wita i Meyera (2007) w kształcie odpowiadającym realiom współczesnego i przyszłego uniwersytetu. Czyni to w przekonaniu, że uzmysłowienie sobie istniejących paradoksów i zarządzanie nimi jest metodą doskonalenia organizacji, gdyż pozwala znaleźć odpowiedź na wiele podstawowych pytań (Lewis 2000: 760). Zdaniem autora paradoksy opisane przez de Wita i Meyera mogą stanowić inspirację do nieuniknionych zmian na uczelni, zwłaszcza w zakresie zarządzania strategicznego. Takie podejście do strategii organizacji (w tym uniwersytetu) zapewnia:

- 1) ogarnięcie całej skali poglądów w zakresie konkretnego elementu strategii;
- 2) identyfikację najważniejszych kwestii spornych;
- 3) ustalenie punktów wspólnych przez integrację poglądów odległych od siebie;
- 4) kreowanie innowacyjnych rozwiązań (de Wit, Meyer 2007: 37).

Zastanawiając się nad strategią uniwersytetu, trzeba wziąć pod uwagę dwie kwestie:

1. Pierwsza – w jaki sposób podejmowane są decyzje w sytuacji, gdy cele nie są jednoznacznie sprecyzowane i rozwiązywanie problemów z pominięciem negocjacji z zainteresowanymi stronami praktycznie nie jest możliwe.
2. Druga – odnosi się do faktu, że w zorganizowanej anarchii wiele osób uczestniczy w podejmowaniu decyzji – często są to osoby przypadkowe w tym sensie, że niezorientowane w przedmiocie dyskusji – (de Wit, Meyer 2007: 2). Uniwersytety jako przykłady organizo-

<sup>2</sup> Paradoks (gr. *parádoksos* – *nieoczekiwany, nieprawdopodobny, zadziwiający*) to twierdzenie sprzeczne z opinią powszechną, myśl błyskotliwie sformułowana i wyrażająca pogląd przeciwstawiający się powszechnie przyjętemu (Lam 1939: 1516). Paradoks – podane w błyskotliwej oryginalnej formie twierdzenie albo rozumowanie sprzeczne (czasem tylko pozornie) z tym, co jest ogólnie uznane za prawdę (Kopaliński 2007: 55).

wanej anarchii lub profesjonalnej biurokracji (Mintzberg 1989) są organizacjami, w których związek pracowników akademickich ze strukturą jest względnie słaby (Beyenet et al. 2000: 67). Tworzy to pole do samoorganizacji (Morgan 2005) z jednej strony, a konfliktu interesów z drugiej (Beyenet et al. 2000: 68). To z kolei prowadzi do paradoksu, polegającego na tym, że uczelnia jako całość jest otwarta na świat i potrzeby społeczne, natomiast wewnątrz organizacji – jest zbiorem „szuflad” (ibidem).

Napięcia strategiczne (paradoksy) mogą odgrywać rolę przypisywaną przez Petera Senge (2003: 174–180) napięciu twórczemu, rozumianemu jako rozdźwięk pomiędzy wizją (organizacji), a rzeczywistością.

Marianna Lewis analizuje naturę paradoksów i ich źródła, wskazując, w jaki sposób wykorzystać je jako atuty organizacji (Lewis 2000: 760). Lewis pisze, aby nie dostrzegać w paradoksach „obosiecznego miecza”, który zaostry kwestie sporne (stanie się inhibitorem zmian), lecz będzie odgrywać rolę „języka spustowego zmian” (Lewis 2000: 763). Istotne jest pytanie, w jaki sposób wykorzystać pozytywny potencjał tkwiący w paradoksach. Nie chodzi tu o ich rozwiązywanie ani ich racjonalizowanie, lecz zarządzanie nimi (Lewis 2000: 764 za: Farson 1996). Lewis (2000: 764–765) proponuje trzy drogi:

1. **Akceptację** – uszanowanie autonomii i wolności własnych poglądów przez lidera i silnego przywództwa przez członków zespołu. Takie podejście jest charakterystyczne dla zespołów twórczych, których siła wynika m.in. z odrębności poglądów poszczególnych jej członków, a próba „standaryzacji” poglądów tłumi kreatywność.
2. **Konfrontację** – podjęcie dyskusji (i twórczej krytyki) w celu wzajemnego zrozumienia stanowisk, co może stworzyć szansę na ich „pokojowe współistnienie”.
3. **Transcendencję** – szukanie rozwiązań niestandardowych, odbiegających od powszechnie przyjętych i akceptowanych warunkowane myśleniem drugiego rodzaju (*second-order thinking*). Takie refleksyjne podejście do paradoksu umożliwia głębsze zrozumienie jego istoty i zawłości, dzięki czemu dostrzeżone zostają powiązania pomiędzy „biegunami” paradoksu i możliwy stanie się ich komplementarny ogląd. Okazuje się, że wbrew logice osoby kreatywne potrafią jednocześnie formułować sprzeczne poglądy lub wykorzystywać sprzeczne pomysły.

## | Paradoksy strategiczne na uniwersytecie – jak nimi zarządzać?

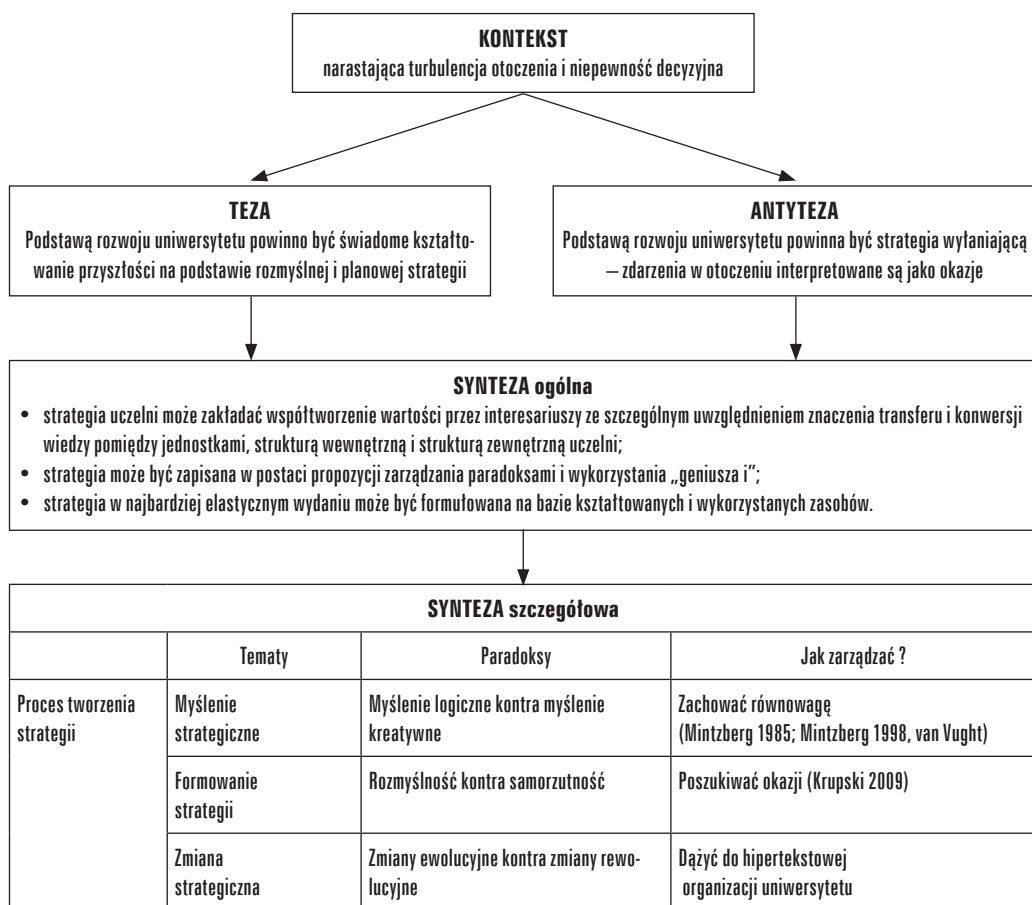
Sprzeczności i paradoksy w zarządzaniu strategicznym pojawiają się w każdej, a z pewnością w każdej złożonej organizacji. Sprzeczności występują między celami członków organizacji, a ich postawami i skłonnością do zmian (Tabatoni 2002: 8). Odnoszą się zarówno do relacji wewnętrznych organizacji, jak i relacji z otoczeniem. Tworzy to dialektyczny wymiar zarządzania. Sprzeczności wywołują napięcia na różnych poziomach strategii instytucjonalnej, tworząc paradoksy, czyli sytuacje konfrontowania różnych postaw, stanowisk, z których każde ma racjonalne uzasadnienie. Aby nie doprowadzić do konfliktu, liderzy organizacji pozwalają na różne (kolidujące ze sobą) postawy (ibidem) i starają się w każdej z nich wychwycić to, co jest cenne dla

rozwoju organizacji. Sztuką jest wykorzystać napięcia strategiczne (paradoks) na korzyść organizacji. Zarządzanie paradoksami może wzbogacić strategię organizacji i zachęcić pracowników do wyrażania swoich opinii nawet wtedy, gdy są one w sprzeczności z przyjętą strategią.

Czy na uczelni możliwe jest opracowanie strategii będącej długofalowym planem wykorzystania okazji (Krupski 2009: 203)? Autor skłania się do propozycji Krupskiego, który do tworzenia strategii organizacji (w tym przypadku uczelni) sugeruje wykorzystanie dialektycznej triady (rysunek 1); teza – antyteza – synteza (ibidem).

Zarządzanie paradoksami na uniwersytecie wymaga ich wcześniejszej identyfikacji. Ciekawą obserwacją, wynikającą z doświadczeń autora artykułu, jest dostrzeżenie podobnych napięć, niezależnie od poziomu ekonomicznego czy też kultury kraju. W opracowaniu ograniczono się do opisu napięć strategicznych na uniwersytecie, sformułowanych na podstawie pracy de Wita i Meyera (2007), opisanych na rysunku 1, oraz zaproponowania, w jaki sposób można nimi zarządzać.

Rysunek 1 | Dialektyka strategii uczelni



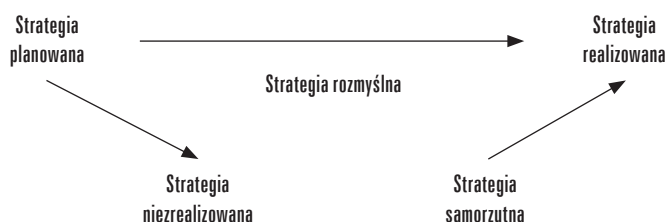
Treść strategii	Strategia na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych	Zasoby własne kontra zasoby globalne	Indywidualizować ofertę, korzystając z globalnych zasobów (N=1; R=6) (Pralhad, Krishnan 2010)
	Strategia na poziomie uniwersytetu	Centralizacja kontra decentralizacja	Wzmocnić centrum tworząc warunki do samoorganizacji (Morgan 2001; Morgan 2005)
	Strategia na poziomie sieci	Rywalizacja kontra współpraca	Kooperacja (kooperacja) (Brandenburger, Nabeluff 1996)
Kontekst strategiczny	Kontekst wewnętrzny	Tradycyjna organizacja kontra samoorganizacja	Wykorzystać ideę organizacji bipolarnej (oburęcznej) (Tushman, O'Reilly 1996), uniwersytet III generacji (Wissema 2005)
	Kontekst zewnętrzny	Globalizacja kontra regionalizacja	Rozszerzać ofertę dzięki aliansom z innymi podmiotami
	Cel istnienia uniwersytetu	Społeczna odpowiedzialność kontra maksymalizacja przychodów	Zmieniać uniwersytet w kierunku organizacji służącej otoczeniu (Wawrzyniak 1999)
Źródło: opracowanie własne na podstawie Krupski (2009: 205); de Wit, Meyer (2007: 32).			

Na rysunku 1 przedstawiono paradoksy związane z procesem tworzenia strategii, treścią strategii, kontekstem strategicznym, a także celem istnienia uniwersytetu. Ze względu na ograniczone ramy artykułu omówiono w nim wybrane paradoksy w każdym z obszarów, pomijając cel istnienia uniwersytetu, gdyż to zagadnienie, ze względu na wyjątkową złożoność, wymaga odrębnego opracowania.

## Rozmyślność kontra samorzutność tworzenia strategii

W jakim stopniu strategia uczelni może (powinna) być rozmyślna, tj. oparta na planowaniu i definiowaniu celów strategicznych, a na ile może (powinna) być tworzona inkrementalnie i być spontaniczna (rysunek 2), tj. oparta na poszukiwaniu okazji oraz otwarta na sygnały z otoczenia? Koźmiński stawia tezę, że klasyczne pojmowanie strategii traci rację bytu w warunkach niepewności (Koźmiński 2004: 36–39), a zatem jaka strategia – samorzutna czy/i rozmyślna?

Rysunek 2 | Typy strategii



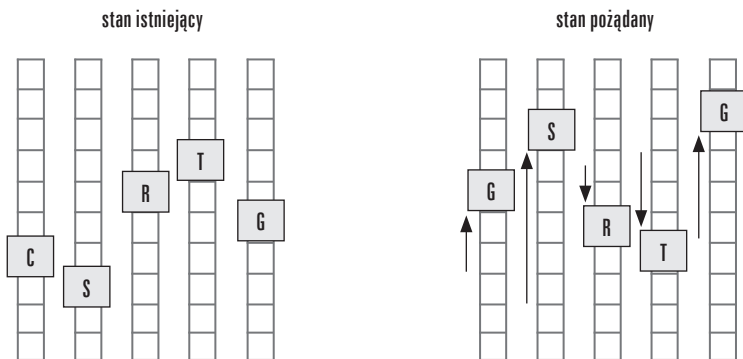
Źródło: Mintzberg, Waters (1985: 258).

Paradoks samorzutności i rozmyślności na uczelni jest bardziej czytelny, gdy spojrzymy na niego, posługując się propozycją Stuarta Harta (1992: 334), który przedstawia pięć sposobów formowania strategii organizacji z wykorzystaniem:

- 1) poleceń wydawanych przez wąskie kierownictwo (*command mode – C*);
- 2) misji i wizji organizacji (*symbolic mode – S*);
- 3) struktur formalnych i systemu planowania (*rational mode – R*);
- 4) procesów wewnętrznych, głównie negocjacji (*transactive mode – T*);
- 5) inicjatyw poszczególnych członków organizacji (*generative mode – G*).

W strategiach polskich uczelni – technicznych uczelni, analizowanych przez autora niniejszej pracy w ramach projektu badawczego, akcenty związane z wizją i misją (S) są widoczne, jednak brakuje wyraźnych odniesień oraz wskazania interakcji misji i strategii, stąd na rysunku zaznaczono stan pożądany jako ten, gdzie rola misji będzie wykraczała poza „rolę dekoracji” wynikającą z obowiązku i nadążania za trendami światowymi. Racjonalność (R) to relatywnie silna cecha strategii polskich uczelni, jednak w opinii autora wynika to m.in. z faktu, że strategia opiera się na posiadanych zasobach (podejście statyczne) w znacznie większym stopniu niż na antycypowanych okazjach, stąd przewrotna propozycja „obniżenia” racjonalności i stworzenia większego pola do samoorganizacji i twórczości na bazie zasobów globalnych. Obniżenie „racjonalności” powinno odbyć się przy zapewnieniu powszechnej informacji co do podstawowych kwestii związanych z formowaniem i wdrażaniem strategii uczelni.

Rysunek 3 | Cechy strategii uniwersytetu



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Fried (2006).

Przyjmując wzmocnienie roli centrum zarządzającego w formowaniu strategii uczelni, należałoby ograniczyć znaczenie ciał kolegialnych, co najprawdopodobniej przy obecnych zasadach wyboru rektora (na polskich uczelniach publicznych) byłoby trudne. Jednocześnie należałoby doskonalić relacje niezinstytucjonalizowane, z pominięciem struktur organizacyjnych uczelni, które mogą utrudniać przepływ wiedzy na uczelni (T).



Czy, posługując się propozycją Harta, uczelnie należy jednoznacznie przypisać do organizacji twórczych (G), gdzie planowanie strategii i rola kierownictwa są drugorzędne, natomiast głównymi aktorami są nauczyciele akademicy jako potencjalni twórcy? Autor niniejszej pracy jest daleki od podpisania się pod takim stwierdzeniem, mając na uwadze jedną z cech uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka (1998), tj. silne centrum sterujące, „rozdające karty”, dostrzegające atuty poszczególnych jednostek organizacyjnych i poszukujące sposobów synergii zasobów oraz atutów. A zatem paradoks silnej roli centrum i kluczowej roli pracowników uniwersytetu (twórców) trzeba widzieć w następujący sposób – kierownictwo tworzy przestrzeń do swobodnej działalności i możliwości samoorganizacji, a pracownicy, którzy zechcą z niej skorzystać, pozyskują środki finansowe na działalność, w której są najlepsi.

## | Zasoby własne kontra zasoby globalne

Z punktu widzenia wszystkich rodzajów działalności uczelni, kluczowe napięcie strategiczne dotyczy tego, czy uniwersytet powinien korzystać z posiadanych zasobów, czy też sięgać po zasoby zewnętrzne. Paradoks polega na tym, że w pierwszym przypadku doceniamy zasoby własne i staramy się je optymalnie wykorzystać, w drugim oferta może być szersza, na co pozwalają zasoby zewnętrzne, jednak pojawia się syndrom „złe, bo nie nasze”, czyli sygnał, że zasoby własne są niewystarczające lub niedoskonałe. Gdy wzorujemy się na transformacji biznesu, rozwiązaniem wydaje się transformacja uczelni, zaproponowana przez Prahalada i Krishnana (2010), nazywana hasłowo  $N=1, R=G$  – zaadaptowana do realiów uniwersytetu. Oczekiwania interesariuszy, w tym przypadku studentów i potencjalnych nabywców usług związanych z prowadzoną działalnością badawczo-rozwojową, powinny być indywidualizowane, przy wykorzystaniu zasobów globalnych. Przeszkody w korzystaniu z zasobów globalnych mają obecnie głównie naturę finansową, jednak w przyszłości nie powinny one ograniczać możliwości wymiany nauczycieli akademickich, jeśli masowości kształcenia ma towarzyszyć doskonalenie jej jakości. Słabością tej propozycji jest mniejsza – niż obecnie – ochrona posiadanych zasobów, jednak takie podejście nie doprowadzi do poprawy oraz indywidualizacji oferty uczelni.

W zarządzaniu tym paradoksem pomocna jest teoria interesariuszy. W wymiarze deskrypcyjnym teoria pokazuje organizację (uniwersytet) jako współistniejący zbiór rywalizujących i współpracujących podmiotów. Spójnik „i” ma tu istotne znaczenia, gdyż oznacza, że uniwersytet jest organizacją, gdzie dominuje współkonkurowanie. Teoria interesariuszy ma również wymiar instrumentalny, ułatwiający badanie relacji między uczestnikami gry, a zwłaszcza między kierownictwem uczelni/wydziałów, które mają największy wpływ na budowanie tych relacji. Kluczowy w teorii interesariuszy jest wymiar normatywny, czyli przekonanie członków organizacji, że interesariusze (grupy i osoby) są uprawnieni do współuczestniczenia w tworzeniu wartości przez uniwersytet i jest to w ich interesie, podobnie jak w interesie uniwersytetu (Donaldson, Preston 1995: 66–67).

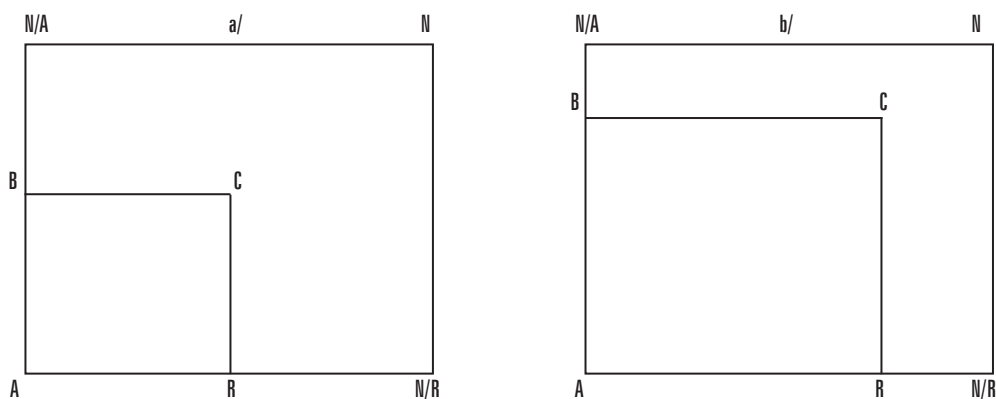
Ewolucję udziału klientów we współtworzeniu oferty uczelni ilustruje rysunek 4 (a i b). Rysunek 4a odnosi się do przeszłości, a rysunek 4b – do teraźniejszości i przyszłości uniwersytetów.

Na osiach rzędnych zaznaczono wyartykułowane (A-B) i niewyartykułowane (B-N/A) potrzeby klientów, na osiach odciętych klientów, których potrzeby są realizowane (A-R) i tych, których potrzeby nie są realizowane (R-N/R). Pole ABCR powiększa się w wyniku coraz pełniejszej artykułacji potrzeb przez klientów uczelni, co nie oznacza, że uniwersytety powinny koncentrować się wyłącznie na potrzebach klientów. Jest to efektem:

- 1) po pierwsze – upowszechnienia wykształcenia wyższego;
- 2) po drugie – powszechnego dostępu do źródeł internetowych;
- 3) po trzecie – demokratyzacji szkół wyższych;
- 4) po czwarte – rosnącej presji ze strony otoczenia wywieranej na instytucje szkolnictwa wyższego;
- 5) po piąte – rosnącej konkurencji wśród instytucji szkolnictwa wyższego;
- 6) po szóste – demonopolizacji uczelni jako głównego źródła tworzenia wiedzy.

Tym samym pole (N/A-N-N/R-R-C-B), obrazujące klientów, których potrzeby nie są realizowane, jest coraz mniejsze.

Rysunek 4 | Wykraczając poza orientację klienta



### Typy klientów

Legenda: N/A – nieartykułowane; N/R – nierealizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hamel, Prahalad (1999: 84).

## Organizacja kontra samoorganizacja

Gareth Morgan (2001: 13) twierdzi, że „kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji”. Samoorganizowanie opiera się na następujących zasa-

dach projektowania holograficznego: redundancji funkcji, niezbędnej różnorodności, krytycznego minimum specyfikacji oraz uczenia się, jak się uczyć (Morgan 2005: 110–117). Zdaniem autora artykułu można je zastosować do projektowania nowej organizacji uczelni (por. Leja 2006: 17–18), gdyż tradycyjne struktury wydziałowo-katedralne nie są w stanie sprostać rozwojowi interdyscyplinarności kształcenia i działalności badawczej (Enders 2001: 3–24). Ciekawą propozycją jest koncepcja uniwersytetu trzeciej generacji, w którym osiami organizacyjnymi są zespoły badawcze, dydaktyczne i inne, natomiast osiami koordynacyjnymi są wydziały (Wissemma 2005: 52). Wissemma przyjmuje, że uczelnią będzie kierował zarząd wybierany przez radę nadzorczą, co jest zbieżne z postulatami zawartymi w dokumencie Manifesto (Empower European Universities). Koncepcja uniwersytetu III generacji stwarza możliwość kształtowania struktur uczelni z wykorzystaniem elementów organizacji hipertekstowej, w której ważną rolę będzie odgrywało tradycyjne centrum, a działalność podstawowa będzie odbywała się w interdyscyplinarnych zespołach realizujących projekty.

## Podsumowanie

Jak pokazują badania (Jasiczak et al. 2010) zarządzanie strategiczne nie jest najsilniejszą stroną funkcjonowania uczelni publicznych. Autor proponuje refleksję nad napięciami strategicznymi (paradoksami), gdyż one są faktem w każdej złożonej organizacji, w tym również w uczelni, której rozwój wymaga, aby sprawnie nimi zarządzać. Autor uważa, że identyfikacja, a następnie zarządzanie paradoksami strategicznymi mogą sprawić, że zorganizowanej anarchii, jaką jest uniwersytet, uda się pogodzić różne centra decyzyjne, co przyniesie satysfakcję, a w efekcie sukces na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

## Bibliografia

- Altbach Ph., Resberg L., Rumbley L.** (2009) *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris.
- Bayenet B., Feola C., Tavernier M.** (2000) Strategic management of universities: evaluation policy an policy evaluation. *Higher Education Management*, OECD, Vol. 12, No. 2.
- Bonaccorsi A., Daraio C.** (red.) (2007) *Universities and strategic knowledge creation*. Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Clark B.R.** (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon for IAU Press.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P.** (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, s. 1–25, <http://www.jstor.org> (25.01.2004).
- Collins J.C., Porras J.I.** (2003) *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*. Warszawa: SPM Project.
- Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W.** (2008) Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, nr 6.
- De Wit, B., Meyer, R.** (2007) *Synteza strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Donaldson, Th., Preston, L.E.** (1995) The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, s. 65–91, <http://www.jstor.org/stable/258887> (28.04.2008).
- Enders J.** (2001) A chair system in transition: appointments, promotions, and gate keeping in German higher education. *Higher Education*, Vol. 41, No. 1–2, s. 3–25.
- Fried J.** (2006) *Government – University – Interfaces*, Annual Conference on Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe, 26–28.11.2006, <http://www.donau-uni.ac.at> (4.03.2007).
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow, M.** (1994) *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: SAGE.
- Hamel G., Prahalad C.K.** (1999) *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Hardy C., Langley A., Mintzberg H., Rose J.** (2001) Strategy Formation in the university setting. W: Jenniskens I. (ed.) *Management and decision-making in higher education institutions. A reader*. Utrecht: CHEPS Twente, Enschede, Nederland, CHERI, Open University, London, Lemma Publishers.

- Hart S.** (1992) An integrative framework for strategy – making process. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, s. 327–351, <http://search.ebscohost.com> (25.08.2010).
- Jasiczak J., Kochalski C., Sapała M.** (2010) *Raport: Wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, materiał niepublikowany z konferencji pt.: *Zarządzanie strategiczne publiczną szkołą wyższą – teoria i praktyka*, 28 maja 2010, Poznań.
- Kopaliński W.** (2007) *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, cz. 2. Warszawa: Rzeczpospolita.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (2009) Strategie elastyczne. W: Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lam S.** (red.) (1939) *Trzaski, Everta i Michalskiego słownik wyrazów obcych*. Warszawa.
- Leja K.** (2006) Uniwersytet – tradycyjny, przedsiębiorczy, oparty na wiedzy. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2/28, s. 7–26.
- Lewis M.** (2000) Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4.
- Manifesto. Empower European Universities**, <http://empower.eu.org/manifesto/> (28.03.2011).
- Mintzberg H., Waters T.** (1985) Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, s. 257–272, <http://search.ebscohost.com> (11.08.2010).
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.** (1998) *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Morgan G.** (2001) *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*. Warszawa: WN PWN.
- Morgan G.** (2005) *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Nalebuff B.** (1996) *Co-opetition*, <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf> (11.09.2010).
- Prahalad C.K., Krishnan M.S.** (2010) *Nowa era innowacji*. Warszawa: WN PWN.
- Senge P.** (2003) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tabatoni P.** (2002) Strategic management, a tool of leadership – concepts and paradoxes. W: Tabatoni P., Davies J., Barblan A., *Thema. Strategic management and universities' institutional development*. European University Associates.
- Van Vught F.** (red.) (2009) *Mapping the higher education landscape. Towards a European classification of higher education*. Springer.
- Wawrzyniak B.** (1999) *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*. Warszawa. Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Wissema J.** (2005) *Technostarterzy. Dlaczego i jak?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

# Trudna droga do przywództwa wyższej generacji

*Przywództwo to sztuka dokonania więcej,  
niż nauka zarządzania uważa za możliwe*

Tom Peters

**Prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc** | Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny  
Chodkowskiej w Warszawie | [kuc100@wp.eu](mailto:kuc100@wp.eu)

## Abstrakt

Jakie lekcje z kryzysu płyną dla przywództwa? Kryzys to podstawowe (naturalne) środowisko życia przywódcy. Gdy wszystko idzie dobrze, wystarczy proste administrowanie. Dopiero gdy „zaczyna bujać łódka, potrzeba czegoś więcej”. Przywództwo niejedno ma imię. Nie ma przywództwa słabego, bo co ono miałyby znaczyć. Natomiast przywództwo wysokiej próby to kluczowy czynnik w walce z kryzysem. W praktyce oznacza ono możliwość przekształcenia zagrożeń w szanse, znaczące wzmocnienie firmy i jej pozycji rynkowej. Od przywództwa zaczynają się zmiany w sposobie działania, wzmocnianie i tworzenie naprawdę efektywnej firmy.

**JEL:** D23

Jednak w wielu trudnych sytuacjach powraca stary dylemat Machiavellego: „Kto ma narzucić ludowi cnotę, kiedy zepsucie zaszło tak daleko?”. Sama republika (firma) się nie uratuje. Potrzebny byłby oświecony autokrata, czyli – w systemie demokratycznym – strateg obdarzony charyzmą i autorytetem. Ale dramat zarządzania demokratycznego, do którego nawołuje ewangelista K. Blanchard polega na tym, że szefowie firm są zakładnikami akcjonariuszy, słupeków, wskaźników. Nie wszyscy pracownicy mają zaufania do swoich pracodawców; gdy pojawia się „lepsza alternatywa zewnętrzna” bez żalu opuszczają posterunki, ponieważ chcą zarobić więcej i nie chcą ponosić kosztów zmian przystosowawczych. Dziś nikt nie chce ponosić kosztów niezbędnych reform państwa, a co dopiero małej, marnej firmy.

## Przywództwo – ryzykowna gra zero-jedynkowa

Zainteresowanie fenomenem przywództwa odżywa co jakiś czas, inspirowane poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie – dlaczego niektóre organizacje lepiej i szybciej od innych, przy wykorzystaniu tej samej technologii i podobnych strukturach organizacyjnych, osiągają sukcesy? Jedną z możliwych i prawdopodobnych odpowiedzi jest ta, w której podkreśla się przełomową rolę efektywnego, uzdolnionego przywódcy. Chciałbym podkreślić, że opieranie się w osiągnięciu sukcesu na uzdolnionych przywódcach obciążone jest defektem, ponieważ fenomen przywództwa obciążony jest krótkowzrocznością. Szansa na sukces kończy się razem z wyczerpaniem energii skumulowanej w osobie przywódcy. Sukces w przywództwie osiąga się tylko raz. Tylko raz ktoś staje się przywódcą i ma swoje pięć minut w historii firmy (kraju czy cywilizacji). Ta unikalność i „niepowtarzalność” przywództwa czyni je zjawiskiem ruletkowym. Zawiera się w nim nieodgadniona tajemnica – kto? kiedy? dlaczego? staje się raz, jedyny raz przywódcą<sup>1</sup>. Przywódca może ewentualnie – umiejętnie manipulując – przedłużyć swoją obecność na scenie, ale drugi raz już na nią nie wejdzie. Jeśli wejdzie, to nie odniesie sukcesu. Żądni nowości i świeżości *followers* czekają na nowego „boga”. Stary już się wypalił. Jeśli nie przerwie, w krytycznym dla siebie momencie panowania, historia obejdzie się z nim nad wyraz okrutnie. Zacznie wymazywać jego zasługi, a przekazywane o nim opinie „spospolitują” jego wielkość. Ta spirala w dół potrafi unicestwić cywilnie nawet ongiś najlepszych. Czy to może oznaczać wyrok na „kształcenie przywódców”? Ależ skąd.

Żadna tematyka nie cieszy się takim powodzeniem jak właśnie „kształtowanie przywódców”. Tylko w USA z dużym zyskiem funkcjonuje kilkadziesiąt ośrodków, w których kształcą się kandydatów na przywódców<sup>2</sup>. Jeśli taki kandydat nie jest zadowolony z oferowanej formy kształcenia, proponuje się mu samodoskonalenie. Dzięki książce Kena Blancharda, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji* (2007), ten kierunek jest zalecany jako droga do przywództwa wyższego stopnia. Wczytując się w treść i przesłanie książki, trudno oprzeć się wrażeniu, że jest ona kolejną wersją ewangelizacji stosunków organizacyjnych. Natchniony autor dzieli się wiarą, że przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych, osiąga się wysokie wyniki. Zdaniem K. Blancharda przywództwo wyższego stopnia polega na wpływności na ludzi tak, aby wyzwolić w nich siłę i potencjał w celu osiągnięcia większego dobra. Większe dobro, wyższy cel – to jest coś, co przynosi korzyści wszystkim, którzy są włączeni w jego osiągnięcie. Jeśli prezesi i menedżerowie zejść z piedestałów, aby służyć innym, to zaczną osiągać efekty. Jakie efekty? Takie o jakich dotąd tylko marzyli – stabilny poziom rozwoju, zachwyt klientów, satysfakcję pracowników i radość istnienia. Przywództwo wyższego stopnia nie jest utopią, zapewnia doświadczony i zamożny autor. Trzeba tylko zacząć o tym rozmawiać. Uświadomić sobie, że można inaczej, że

<sup>1</sup> Chyba dotyczy to również polityki, a więc i politycznego przywództwa, a także przywódców religijnych, więc można by się pokusić o pewne uogólnienie.

<sup>2</sup> Aby się przekonać, jak potężnym biznesem jest kształcenie przywódców, wystarczy wejść na stronę internetową *PDI Ninth House*, która obsługuje tysiące klientów na sześciu kontynentach, w tym 70% Business Week Top 100 Global Brands, 75% Forbes Global 100 oraz 80% firm z listy Fortune 100 w USA. Cel firmy jest prosty – wzbudzić pewność, że przywódcy obecnych i przyszłych klientów uczynią swoje firmy wyraźnie silniejszymi od ich konkurencji, w wyniku trwałej i najwyższej wydajności ([www.ninthhouse.com](http://www.ninthhouse.com)).

zyski, kurs akcji, stopa inflacji i PKB nie są najwyższą wartością, że większe dobro jest osiągalne. Jakże? Służenie organizacji.

W erze zarządzania wiedzą szczególnego znaczenia nabiera doskonalenie umiejętności i kompetencji przedstawicieli każdej grupy zawodowej, od których oczekuje się nie tylko doskonałości intelektualnej, lecz także wrażliwości etycznej. Proces doskonalenia dokonuje się najczęściej w trybie wspomnianego samodoskonalenia, które realizuje się w wielu wymiarach, ale najważniejsze są zawsze dwa: intelektualny i duchowy. Jeśli chodzi o menedżerów, zaczęto na ten proces zwracać uwagę po serii afer z ich udziałem i spadku zaufania do tej klasy zawodowej, która pod względem braku etyki zaczęła dorównywać politykom. Wielu badaczy podkreśla jednak, że poza wymiarem etycznym menedżer w swojej pracy musi stale wykazywać się pomysłowością, innowacyjnością i kreatywnością. Rozwijanie tych umiejętności dokonuje się przy pomocy nowych metod szkolenia, wykorzystujących wiedzę z różnych dziedzin naukowych, niemających z pozoru nic wspólnego z zarządzaniem, takich jak biologia, teoria chaosu związana z matematyką, fizyka, a nawet poezja i filozofia. Każdy rozpoczynający trudny proces szkolenia, powinien mieć wizję własnego rozwoju. Wzorów do naśladowania jest wiele. W literaturze dobrze są opisani przywódcy charyzmatyczni, wizjonerscy, transformacyjni, narcystyczni itp., ale stopień i zakres, w jakim można ich naśladować może być zawodny, jeśli dąży się do uzyskania indywidualnego sukcesu (Kuc 2008).

## | Przywództwo jest szczególnym rodzajem władzy

Pisząc na temat znaczenia przywództwa, obracamy się w kręgu „surowych” hipotez i ciągle niesystematycznych obserwacji. W rezultacie tej naukowej niedoskonałości każdej tezie można przeciwstawić wyjątki będące jej zaprzeczeniem. Tak jak każda firma jest bytem unikatowym i niepowtarzalnym, tak niepowtarzalni są ludzie, którzy ją zakładali i którzy nią zarządzają. Jest w tym rzeczywiście ciągle jakaś tajemnica, do której kiedyś być może się zbliżymy, ale póki co, musi nam wystarczyć zaciekawienie, choć dociekania nad nią trwają od kilku wieków.

Przywództwo, rozumiane jako rodzaj władzy osobistej, jest przedmiotem dużego zainteresowania, a nawet fascynacji wielu dyscyplin naukowych (Kuc 2009). Z osobą nowego przywódcy wiąże się na ogół oczekiwanie zasadniczych zmian w organizacji, a zwłaszcza rozwiązanie przyniatających ją problemów. Jednocześnie możliwości przywództwa poważnie ogranicza jego organizacyjny kontekst: struktura, układ władzy, uwarunkowania środowiskowe itd. Przywództwo należy zatem badać w kontekście, w którym ma ono miejsce.

Przywództwo jest szczególną postacią (formą) władzy, w której zdolność wpływania na innych jest oparta na osobistych właściwościach przywódcy i umiejętności wywołania u zwolenników dobrowolnego podporządkowania się w szerokim zakresie spraw. Jednak przywództwo nie wyczerpuje pojęcia władzy. Jego źródła różnią się od innych źródeł władzy tym, że obejmują bardzo subtelne kategorie, z których wyłania się możliwość wpływu, powodująca zmianę preferencji, podczas gdy klasycznie rozumiana władza wywołuje u podwładnych tylko zawieszenie ich pre-

ferencji. Zwrócenie uwagi na to, że zwolennicy zmieniają swoje preferencje, aby stały się zbieżne z preferencjami przywódcy, jest niewątpliwie ciekawym spostrzeżeniem, choć nie niesie ze sobą żadnej socjotechniki reprodukcji fenomen przywództwa. Przywództwo obejmuje motywowanie zwolenników do osiągania tych celów, do których dąży sam przywódca, co wymaga od nich posiadania preferencji dla tych (samyh) celów. Przywództwo jest czymś więcej niż tylko zwykłym korzystaniem z władzy prawomocnej, opartej w konkretnym przypadku na atrybutach stanowiska pracy w hierarchicznej strukturze organizacji. Często wiąże się z przypisywaniem określonym osobom – przez ich zwolenników szczególnych cech czy właściwości. Przywództwo w tym wymiarze nie jest wolne od mistyfikacji<sup>3</sup>.

## Przywództwo jako przedmiot badań

Aby maksymalizować krótkookresowe zyski – rady dyrektorów często wybierają liderów z powodu ich wizerunku i elokwencji, natomiast nie zwracają uwagi na siłę charakteru i wartości, które wyznają – twierdzi W. George, profesor Harvard University i były prezes koncernu Medtronic (George, Sims 2007). Przy pomocy swoich asystentów przeprowadził wywiady ze 125 wybitnymi liderami biznesu. Wspólnie sformułowali mało odkrywczy wniosek, że zdolności przywódcze każdego człowieka tworzy historia jego całego życia. Czasami decydujące znaczenie o podjętym wysiłku, który zaowocował wielkim sukcesem ma (miał) mało istotny fakt z wczesnych lat dzieciennych. Wielu współcześnie uznanych liderów stwierdza, że ich motywacja pochodzi z trudnych doświadczeń życiowych: chorób, śmierci rodziców lub rodzeństwa, wczesnej pracy zarobkowej z powodu kłopotów materialnych, poczucia wykluczenia, dyskryminacji lub odrzucenia przez rówieśników. Trauma związana z utratą bliskiej osoby powoduje często przewartościowania i zmianę postawy życiowej, np. skupienie się na innych ludziach. Być może jesteśmy świadkami podobnego zjawiska, kiedy śmierć brata może być przyczyną ważnej transformacji duchowej, aktywnie uczestniczącego w życiu politycznym – brata bliźniaka. Z uwagą będziemy śledzić kolejne etapy prawdopodobnej przemiany.

Rozpisując historie życiowe liderów firm, łatwo jest zbudować ich „osobiste kompas moralne”. U ich podstaw leżą wartości wynikające z najgłębszych przekonań i wierzeń lub przypadkowych „olśnień”. Nie ma jednego, wspólnego zbioru wartości. Kompas moralny daje wsparcie podczas kierowania firmą i pomaga w dokonywaniu wyborów. Potrzeba jego posiadania jest tym większa, im większe jest prawdopodobieństwo występowania sprzecznych dążeń interesariuszy, w tym również oparcia się nieubłaganym pokusom chciwości. Gdy dominującym uczuciem jest chciwość, koncepcja inteligencji emocjonalnej D. Golemana (2007) niewiele wyjaśni. Choć opiera się ona na wynikach badań nad działaniem mózgu i łączeniu neurobiologii z wynikami badań nad emocjami, nie jest w stanie wyjaśnić chciwości, która może być środowiskowo zaraźliwa. Znane są przykłady osób, które osiągnęły „wszystko”, co ważne i potrzebne, ale chciwość ich zgubiła. Dużo wiemy na temat – jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w kreowaniu suk-

<sup>3</sup> Mistyfikacja polega na celowym wprowadzaniu w błąd, udawaniu kogoś innego, tworzeniu pozorów lub aranżowaniu fałszywych instytucji, sytuacji. Skłonność do mistyfikacji może mieć podłoże w zaburzeniach osobowości lub stanowić świadomą intrygę w celu uzyskania korzyści.



cesu. Niewiele wiemy natomiast o drugiej stronie, czyli roli inteligencji emocjonalnej w kreowaniu zguby. Przy ich wyjaśnianiu warto jest odnieść się do podstawowego dogmatu psychoanalizy – doświadczenia z pierwszych lat życia składają się na zbiór podświadomych emocji i mają potężny wpływ na późniejsze zachowanie dorosłego człowieka.

## | Najwięksi przywódcy są (byli) samoukami

Skupiając uwagę na Billu Gatesie, w swoich publikacjach pominąłem jedną z najciekawszych postaci biznesowej sceny przełomu wieków, jaką jest bez wątpienia Steve Jobs, kierujący niepodzielnie firmą Apple – jako CEO oraz przewodniczący rady dyrektorów w jednej osobie. Podzielał opinię J. Polowczyka, że Jobs jest postacią niezwykłą – „Jego życiorys jest pełen dramatów i sukcesów, nagłych zwrotów w życiu prywatnym i zawodowym. Pokazuje proces dojrzewania zbuntowanego nastolatka, dwudziestolatka – milionera, przegranego trzydziestolatka i dziś – pięćdziesięciolatka – zwycięzcę, z majątkiem wycenianym na 6 mld dolarów. W 2004 r. udało mu się pokonać śmiertelną chorobę – raka trzustki. To historia z pouczającym morałem o tym, że dobrze jest mieć pasję i trzeba być wytrwałym” (Polowczyk 2008)<sup>4</sup>.

Trudno uwierzyć, że Jobs nie studiował elektroniki ani zarządzania. Podobnie jak Gates nie ukończył żadnej wyższej uczelni. Zresztą, kto miałby go uczyć zarządzania? Dr John Smith, który przez ostatnie pięć lat nie przeczytał ani jednej książki z zarządzania do końca? Dziś Jobs jest zapraszany na wykłady przez najbardziej renomowane uczelnie i wszędzie słuchają go z uwagą tłumu.

Trudno nie zgodzić się z tymi, którzy naciskają na konieczność dokonania rozróżnienia między przedsiębiorcą, a menedżerem. Pojęcie przedsiębiorcy kojarzone jest z założycielem firmy. Natomiast menedżera – ze specjalistą od zarządzania. Przedsiębiorca może być jednocześnie menedżerem, choć nie odwrotnie. Tak jest zazwyczaj w początkach działania firmy. Rozróżnienie to jest bardzo ważne ze względu na rodzaj związków z firmą oraz cechy charakteru i wykształcenie.

Zdaniem J. Polowczyka przedsiębiorcami są: S. Jobs (Apple), B. Gates (Microsoft), M. Dell (Dell), G. Eastman (Kodak), A. Ortega (Inditex/Zara), I. Kamprad (IKEA), R. Branson (Virgin), D. Miłek (NG2/CCC), A. Kowalski (Sante) czy J. Kolański (Jutrzenka).

Klasycznymi menedżerami są natomiast: J. Welch (twórca potęgi GE i jego obecny następca J. Immelt), L. Gerstner (w latach 90. uratował przed podziałem IBM), S. Marchionne (obecny wybawca FIAT-a), A. Mulcahy (uratowała przed bankructwem Xerox), C. Fiorina (była szefowa HP i jej obecny następca M. Hurd). Wśród polskich menedżerów dobre notowania mają I. Cha-

<sup>4</sup> Firma, którą założył Jobs – Apple – została uznana za najbardziej podziwianą oraz najbardziej innowacyjną firmę świata (2007). Jest to niewątpliwie premia za wytrwałość. Magazyn „Fortune” nadał Jobsowi tytuł najbardziej wpływowego lidera światowego biznesu w 2007 r., tj. Beethovena i Machiavellego biznesu w jednej osobie. Życie i praca szefa Apple’a – zapewne również dlatego, że są tak dobrze opisane – mogą być dobrą ilustracją koncepcji D. Golemana, zajmującego się inteligencją emocjonalną.

lupec (były szef Orlenu), M. Sowa (były szef Agory), a także W. Kostrzewa (szef ITI). Jak na kraj, w którym liczba stanowisk kierowniczych sięga kilkuset tysięcy, to zdecydowanie za mało.

Wspólną cechą wymienionych przedsiębiorców jest to, że żaden z nich nie ukończył wyższych studiów. Jobsa, Gatesa i Della od najmłodszych lat pasjonowały komputery. Wszyscy trzej rzucili studia. Eastman, Ortega i Kamprad musieli szybko podjąć pracę, bo w ich rodzinnych domach była bieda. Branson porzucił szkołę – w wieku 16 lat. Miłek i Kowalski rozpoczęli biznes od bazarowego handlu na łózkach polowych, a Kolański – od uprawy ziół pod Kaliszem. Wszyscy oni są **biznesowymi samoukami**. Nie jest łatwo zinterpretować ten fakt i nadać mu rangę uniwersalnego prawa.

Dużo łatwiej jest pisać i analizować drogę zawodową menedżerów. Każdy z nich jest świetnie wykształconym fachowcem po dobrych studiach, na dobrych uczelniach. Wielu z nich to światowcy, znający warunki pracy w różnych krajach i branżach. Przedsiębiorcy-innowatorzy zwykle takich wybierają na swoich następców.

Czy istnieje związek między wykształceniem, a osiągnięciami w biznesie? Do prowadzenia firmy potrzebna jest przede wszystkim inteligencja emocjonalna i społeczna. Są one niezbędne do realizacji wizji we współpracy z innymi ludźmi. Wyższe wykształcenie, doktorat czy dyplom MBA nie gwarantują, że ktoś będzie efektywnym (skutecznym) przedsiębiorcą czy menedżerem. Z drugiej strony, wykształcenie na pewno się przydaje, rozszerza horyzonty i pomaga w myśleniu strategicznym. Na czym polega unikatowość w sferze przywództwa?

Do niedawna sądzono, że wystarczy aby wspiąć się na poziom osobistości, a już niejako automatycznie jednostka staje się przywódcą (Maxwell 2007). W świecie zaostrej walki konkurencyjnej – osiągnięcie przywództwa jest procesem ciągłym, obciążonym znaczną niepewnością. Można skopiować zasady, które legły u podstaw zbudowanej przewagi konkurencyjnej wyróżniającej daną firmę, ale nie można sklonować twórcy tej przewagi. Pod tym względem przywództwo jest zjawiskiem jednostkowym, nieodtworzeniowym.

Wiele firm świadomych znaczenia unikatowych właściwości przywództwa stara się tworzyć warunki dla kreowania nowych liderów. W GE mówi się, że podstawowym priorytetem koncernu nie jest produkcja żarówek czy silników odrzutowych, ale kreowanie przywódców. W globalnym rankingu firm pod względem ich dbałości o rozwój menedżerów trzy pierwsze miejsca zajmują: GE, P&G i Nokia. Menedżerowie z tych firm są wysoko cenieni przez rynek, a GE jest uważany za prawdziwą „wylegarnię” prezesów.

Stanowisko, pozycja i wizerunek lidera nie są niczym zagwarantowane. Stanowią elementy gry zero-jedynkowej. To odczucie hazardu potęguje zaostrzająca się konkurencja na globalnych rynkach i wzrost znaczenia akcjonariuszy, których wymagania wobec szefów firm rosną w postępie geometrycznym. Widać to wyraźnie, kiedy analizuje się czas trwania ich kadencji. Skracają się on dramatycznie, choć, na pocieszenie (?), rosną ich wynagrodzenia, a w konsekwencji zabójcza chciwość. Są jednak firmy, które działają długofalowo i prezesów mianują na kilkanaście (L'oreal,

Wal-Mart), a nawet dwadzieścia lat (GE), z co najmniej rocznym wyprzedzeniem i tylko spośród swoich menedżerów (IBM, Xerox, BP, firmy japońskie).

## | Co wyjaśniają koncepcje przywództwa?

Zainteresowanie przywództwem rodzi się w sytuacjach trudnych. J. Polowczyk (2008) słusznie zauważa, że większość firm rozpoczyna poszukiwanie nowego prezesa wtedy, kiedy spadają zyski. W rozbudowanym biznesie sportowym jest to jeszcze bardziej widoczne. Kiedy drużyna kolejny raz przegrywa lub spada do niższej ligi, właściciele w trybie natychmiastowym poszukują nowego trenera. Te firmy, które nie wykreowały własnych liderów, muszą ich szukać na rynku i decydują się niekiedy na osobę spoza branży. Wskazanie czynników, które przesądzają o tym, kto zostanie uznany za przywódcę, nie jest łatwym zadaniem. Na ogół jednak w definicjach przywództwa pojawiają się w różnych konfiguracjach trzy rodzaje czynników:

- a) bardziej lub mniej stałe cechy jednostki;
- b) zmienne zachowania jednostki (styl przywództwa);
- c) cechy zwolenników i/lub sytuacji.

**1. Indywidualne cechy i właściwości** – mimo że pogląd o istnieniu zestawu indywidualnych cech, pozwalających odróżnić przywódców od zwolenników został już dawno zakwestionowany, to jednak pokusa ich odróżnienia wciąż odżywa w takiej czy innej postaci. Zainteresowanie związkiem między osobowością, a przywództwem zostało wywołane skupieniem uwagi psychologów na tzw. **wielkiej piątce cech osobowościowych**, do których zalicza się: ekstrawertywność, sumiennność, stabilność emocjonalną, zdolność do kooperacji (zgodność) oraz otwartość intelektualną. Zdaniem teoretyków osobowości tych pięciu cech (wymiarów) obejmują podstawowe cechy osobowości (bardziej lub mniej stałą psychologiczną orientację jednostki), które przede wszystkim różnicują jednostki w kategoriach ich zachowań. Zdaniem niektórych badaczy cechy te pozwalają odróżnić przywódców od zwolenników (przywódców ma charakteryzować posiadanie tych cech w wyższym stopniu).

**2. Zachowanie i styl przywódcy** – badania wskazały, że przywództwo z reguły obejmuje dwa zupełnie różne typy zachowań:

- a) zorientowane na osiągnięcie określonych zadań;
- b) zorientowane na stosunki interpersonalne (w literaturze szeroko opisywane są badania przywództwa przeprowadzone na Ohio State University i University of Michigan).

Rozróżnienie dwóch typów zachowań przywódczych stało się podstawą do różnych interpretacji. A. Etzioni zaproponował koncepcję podwójnego przywództwa w organizacji (*a dual leadership approach to organizations*) (Etzioni 1965), sugerując, że ponieważ orientacja na zadania może pozostawać w konflikcie z orientacją interpersonalną, w większości organizacji przywództwo spoczywa w rękach więcej niż jednej osoby. Argumentował również, że o tym, które zachowania są ważniejsze dla skutecznego przywództwa, przesądzają potrzeby organizacji. Z kolei R.R. Blake i J.S. Mouton (1964) uznali, że przywódca potrafi przejawiać obydwa typy zachowań i że

taka połączona kombinacja jest warunkiem koniecznym skutecznego przywództwa. Behawioralne aspekty przywództwa stały się również przedmiotem zainteresowania tych badaczy, którzy poświęcili uwagę zachowaniom decyzyjnym czy stylom przywództwa. Do najbardziej znanych należą tutaj ustalenia V.H. Vrooma i P.H. Yettona, którzy wyróżnili trzy style podejmowania decyzji: autokratyczny, konsultatywny i grupowy. Zgodnie z ich koncepcją przywódca jest w stanie stosować różne style. Wskazali również warunki, w których dany styl jest najbardziej skuteczny.

3. **Czynniki sytuacyjne** – analiza czynników sytuacyjnych opiera się na założeniu, że w określonej sytuacji jednostka przejawiająca pewne zachowania i styl zostanie z dużym prawdopodobieństwem uznana za przywódcę, podczas gdy w innych sytuacjach za przywódcę zostaną uznane raczej inne osoby, przejawiające inne zachowania i styl. Do czynników sytuacyjnych, uznawanych za istotne determinanty przywództwa, zalicza się:

- a) **stopień strukturalizacji zadania** (istnienie uzgodnionego rozwiązania problemu, wobec którego stoi grupa) – kiedy zadania i problemy są w wysokim stopniu ustrukturalizowane, ale także – co może zaskakiwać – kiedy sytuacja jest niejednoznaczna, przywódcami zostaną raczej osoby zorientowane na zadanie i preferujące dyrektywny styl podejmowania decyzji;
- b) **stosunki wewnątrzgrupowe** (stopień zgody między członkami grupy odnośnie do danego celu i stopień, w jakim możliwy jest konflikt) – kiedy konsensus jest niski, a prawdopodobieństwo konfliktu wysokie, przywódcami zostaną raczej osoby zorientowane na stosunki interpersonalne i preferujące partycypacyjny styl podejmowania decyzji.

Nie wchodząc głęboko w szczegóły pomysłów i koncepcji wyjaśniających fenomen przywództwa, łatwo nabrać przekonania, że są one mocno niedojrzałe i mało klarowne. Pod koniec ubiegłego stulecia Cz. Sikorski (1998) zauważył, że przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać w nienaładzaniu teorii za szybkimi zmianami zachodzącymi w praktyce. Wiele koncepcji wzbudziło zainteresowanie niosąc w sobie paradoksalne twierdzenie, że przywódca rezygnujący z władzy na rzecz swoich podwładnych, faktycznie swoją władzę zwiększa. Prawdziwość tego twierdzenia wyjaśniano w ten sposób, że im większa autonomia pracowników, tym większy zakres kontroli społecznej, znacznie bardziej skutecznej od kontroli kierowniczej. Im większa autonomia, tym bardziej pracownicy odczuwają możliwość rzeczywistego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji. Prowadzi to nie tylko do większej motywacji do pracy, ale również sprawia, że są oni bardziej podatni na wpływy współpracowników i przywódcy. Jedną z głośniejszych swego czasu konkluzji było zalecenie, aby zwiększać władzę podwładnych, ponieważ najlepszym sposobem zwiększania wpływu na pracowników jest zwiększenie posiadanej przez nich władzy.

H. Sims i Ch. Manz (1996) przeszli do historii literatury jako autorzy koncepcji samoprzywództwa. Bohaterem tej koncepcji jest superlider – osoba stopniowo usamodzielniająca swoich podwładnych. Superlider przewiduje pierwszoplanowe role dla swoich pracowników na scenie działalności organizacji, a sam usuwa się w cień. Staje się członkiem naczelnego kierownictwa, które w nowoczesnych organizacjach nie ingeruje w procesy operacyjne. Wychowankowie superlidera stają się natomiast operacyjnymi liderami, zdolnymi pokierować pracą jakiegось zespołu zadaniowego, jeśli pojawi się zapotrzebowanie na ich unikalne kwalifikacje, ale przede wszystkim są zdolni do skutecznego kierowania samym sobą.

Koncepcja samoprzywództwa jest więc koncepcją znajdującą się na przeciwnym krańcu w stosunku do koncepcji klasycznej. Chodzi w niej o wywieranie wpływu nie tyle na innych, ile na samego siebie – odnosi się nie do relacji między przywódcą, a podwładnymi lecz między równymi sobie przywódcami.

Autorzy koncepcji nie podzielają obaw zwolenników klasycznej koncepcji władzy o możliwości paraliżu organizacji pod nieobecność przywódcy. Przywódców jest bowiem wielu, ponieważ są nimi pracownicy (większość pracowników). Gdy jest wielu przywódców, rozpoczyna się między nimi rywalizacja, a czasami wyniszczająca walka. Na placu boju pozostaje „samiec Alfa”. Takie jest prawo natury.

## | Kryzys i walka – naturalni sprzymierzeńcy przywództwa

W czasie kryzysu szczególnego znaczenia nabierają słowa P. Druckera, że „w organizacji tylko trzy zjawiska występują naturalnie – spory, chaos i nieefektywność. Cała reszta wymaga przywództwa”. Jakie lekcje dla przywództwa płyną z kryzysu? Kryzys to naturalne środowisko życia przywódcy. Co daje kryzys organizacji? Okazuje się, że może być jej szansą na rozwój. Kryzys może być szansą dla liderów, jak wojna dla generałów. Im większa niepewność u pracowników, tym silniejsza potrzeba przywództwa opartego na autorytecie zaufania. Używając modnego języka, można pokusić się i o takie górnolotne sformułowania, że kryzys jest castingiem na przywódcę. Rolą przywódcy w trudnych czasach jest wciągnięcie zespołu zarządzającego w odważne mierzenie się z rzeczywistością, a idąc dalej, budowanie kultury partnerstwa – zaangażowanie w ten proces wszystkich pracowników. Słowem – wszystkie ręce na pokład, gdy statkiem chwieje silny wiatr. Chyba tak Skanska budowała swoją przewagę konkurencyjną. W jej funkcjonowaniu zawsze były obecne wartości tworzące unikatową kulturę, dzięki której zarządzanie zmianą przebiegało skutecznie.

Wcale nie ukrywam w swoich wypowiedziach, że tęskno mi do mądrego szefa, od którego chciałbym dużo się nauczyć, jak uczyłem się od prof. prof. M. Hirszowicz, J. Zieleniewskiego czy S. Kowalewskiego. Psychicznie jestem przygotowany na poniesienie kosztów nauki od lepszych, w myśl powiedzenia: „Ucz się od lepszych i płac wszystkie tego koszty”. Myślę, że znacznym ułatwieniem w przewodzeniu ludźmi jest posiadanie charyzmy. Przejawia się ona w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni są gotowi przyjąć i uznać za własną nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, ile przez odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne i jednoznacznie rozumiane. Umiejętność „trafienia do ludzi”, rozumienia ich – jest cechą charyzmatycznego przywódcy. Charyzma oddziałuje na emocje, które mogą być powodem wyzwolenia potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie są zdolni do realizacji najtrudniejszych celów.

Charyzmatyczny przywódca kreuje kulturę organizacyjną, integrując pracowników wokół pożądanых norm i wartości. Przywódca charyzmatyczny „zaraża” swych zwolenników przekonaniem o własnej sile i moralnej słuszności realizowanych wizji. Identyfikowanie się pracowników z przywódcą zwiększa z jednej strony ich poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji,

określając drogę do realizacji wizji, a z drugiej zaś pozwala na łatwe dokonywanie pożądaných zmian w środowisku w pełni ufających mu ludzi. Okoliczności te sprawiały, że wielu badaczy formułowało postulat rozwoju form przywództwa charyzmatycznego, upatrując w nim szansę odpowiedzi na wyzwania rozwojowe cywilizacji. Na potrzebę tych elementów we współczesnym zarządzaniu zwracał uwagę m.in. T. Peters, który wskazywał na większą efektywność przywództwa charyzmatycznego w porównaniu z innymi typami sprawowania władzy kierowniczej.

Z drugiej jednak strony trudno nie zgodzić z sugestią Cz. Sikorskiego, który uważa, że w organizacjach przyszłości będzie szybko zmniejszać się – zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców, którym można zaufać i bez reszty się podporządkować. Charyzma, jak wykazano wcześniej, wynika nie tyle z cech osobowości, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się podporządkować. Charyzma pojawia się w określonym miejscu i czasie bardziej jako właściwość i problem „poddanych” aniżeli przywódcy. Niezależnie od tego, jak bardzo w przyszłości będziemy poszukiwać partnerów do współpracy, może nawet bardziej niż „wodzów”, w sytuacjach trudnych instynktownie będziemy się rozglądać za opiekuńczymi, ale silnymi liderami. Gdy łódka się chwieje, słabi w pierwszej kolejności wypadają za burtę.

#### B i b l i o g r a f i a

**Blake R.R., Mouton J.S.** (1964) *The managerial grid*. Houston, Gulf.

**Blanchard K.** (2007) *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: WN PWN.

**Etzioni A.** (1965) Dual Leadership In Complex Organization. *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 5, s. 688–698.

**George B., Sims P.** (2007) *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Goleman D.** (2007) *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.

**Kuc B.R.** (2008) *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo PTM.

**Kuc B.R.** (2009) Dylematy władzy organizacyjnej. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.

**Maxwell J.** (2007) *Być liderem*. Warszawa: Medium.

**Polowczyk J.** (2008) Przywództwo jako determinanta strategii – tajemnica związków. *Przegląd Organizacji*, nr 5.

**Sikorski Cz.** (1998) *Ludzie nowej organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

**Sims H., Mantz Ch.** (1996) *Company of Heros. Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York: Wiley and Sons.

# Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu

Joanna Furmańczyk | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu | joashin@o2.pl

## Abstrakt

Nieprzewidywalne zmiany na świecie, do których można zaliczyć skandale obyczajowe i finansowe w korporacjach, zagrożenie terroryzmem, ogłaszane epidemie chorób, powodują, że przedsiębiorstwa działają w stanie ciągłej niepewności. W tej sytuacji potrzebni są ludzie, którzy, stając się wzorem do naśladowania oraz budując pozytywne relacje z ludźmi, będą umieli przeprowadzić organizację przez kryzys i zapewnić jej trwanie w zmieniającej się rzeczywistości.

W niniejszym artykule autorka prezentuje koncepcję autentycznego przywództwa, która zwracając szczególną uwagę na relacje łączące ludzi w ramach organizacji oraz podkreślając rolę lidera w kształtowaniu postaw i zachowań podwładnych, wydaje się odpowiednia w turbulentnym świecie.

JEL: M19

## Wprowadzenie

Przywództwo jest tym elementem działalności przedsiębiorstw, którego znaczenie stale wzrasta. Szczególnie w warunkach immanentnej zmienności, a także swoistej nieprzewidywalności zjawisk zachodzących w rzeczywistości, w której działają przedsiębiorstwa, konieczne jest znalezienie przywódcy, który umiejętnie poprowadzi firmę. Bycie menedżerem w tradycyjnym rozumieniu – czyli realizującego funkcje zarządzania, jest niewystarczające. Organizacje potrzebują przywódców, którzy będą nie tylko kierować ludźmi, ale przede wszystkim pracować z nimi dla osiągnięcia wspólnych celów, pomagać w rozwiązywaniu problemów indywidualnych i grupowych, a także uświadamiać konieczność zachodzących zmian (Borkowska 1998: 79). Co więcej, ze względu na rosnące znaczenie potencjału ludzkiego organizacji, a także jego rozwoju, coraz istotniejsze stają się relacje budowane między liderem, a jego podwładnymi (Bartkowiak 2003: 12). Badacze (Yukl 2006; Griffin 2001) twierdzą, że pojęcie przywództwa jest ściśle związane z wywieraniem wpływu przez lidera na jego podwładnych. Podkreśla się także, że przywódcy

nie używają środków przymusu (Locke, Kirkpatrick 1991), a ich siła i akceptacja wśród podwładnych opiera się na szacunku, sympatii oraz podziwieniu (Cialdini 2001). Bennis i Nanus (1997) stwierdzają, że na przywództwo składa się – oprócz wywierania wpływu – nadawanie nowych treści działaniom członków przedsiębiorstwa, czyli może być ono traktowane jako proces społecznych zmian organizacji. Aby przedsiębiorstwo działało efektywnie oraz osiągało zamierzone cele – zwłaszcza w sytuacjach trudnych i kryzysowych – potrzebni są więc przywódcy, którzy będą odpowiedzialnie kształtować relacje z bliższym i dalszym otoczeniem przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych założeń, uwarunkowań oraz elementów koncepcji autentycznego przywództwa, która – jako nowa teoria – w znikomym stopniu była dotychczas poddawana empirycznej weryfikacji w Polsce i na świecie. Natomiast ze względu na fakt, iż podkreśla się w niej rolę lidera, jego zachowań, postaw w kształtowaniu pozytywnych relacji z podwładnymi, które wpływają na funkcjonowanie całej organizacji, wydaje się, że koncepcja ta nabiera szczególnego znaczenia w warunkach kryzysu.

## | Teoretyczne założenia autentycznego przywództwa

Koncepcja autentycznego przywództwa (Avolio, Gardner, Walumbwa 2005) jest jedną z najnowszych w naukach o przywództwie. W swoich teoretycznych założeniach odwołuje się do psychologii humanistycznej i w swoisty sposób łączy zagadnienia z wcześniejszych teorii i koncepcji, takich jak: przywództwo transformacyjne, psychologia pozytywna, a także etyka i moralność.

Psychologia pozytywna (Seligman 2002) – wyrosła na gruncie psychologii humanistycznej, podkreślającej dążenie jednostki do samorealizacji, jej podmiotowość, duchowość i prawo do odczuwania szeroko rozumianej satysfakcji. Można uznać ją za naukę o mocnych stronach człowieka i o jego osobistym spełnieniu, innymi słowy o dobrostanie człowieka. Dobrostan psychiczny oznacza poznawczą i emocjonalną ocenę własnego życia, która obejmuje zarówno emocjonalne reakcje na zdarzenia, jak i poznawcze sądy odnoszące się do zadowolenia i spełnienia (Diener, Lucas, Oishi, za Czapiński 2004: 35). Zdaniem zwolenników psychologii pozytywnej właśnie pozytywne doświadczenia, rozumiane jako pełnia uczestnictwa w życiu, nadają wartość życiu ludzkiemu.

Biorąc pod uwagę etyczność i moralność postępowania w rzeczywistości gospodarczej (Schulman 2002), warto podkreślić fakt, że już w starożytności myśl ekonomiczna oraz etyczna były ze sobą nierozzerwalnie związane (Arystoteles 1978). Co więcej, w tzw. Manifeście z Davos zaproponowane zostały zasady etycznego postępowania przedsiębiorstw europejskich w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Uznano, że biznes odgrywa rolę służebną wobec społeczeństwa, a prowadzone działania biznesowe winny zmierzać do uczynienia świata lepszym (Dietl, Gasparski 1999).

Koncepcja autentycznego przywództwa odwołuje się także do jednej z najpopularniejszych teorii dotyczących przywództwa, a mianowicie do przywództwa transformacyjnego, poddając ją jedno-



częściej krytycznej analizie. Podstawą tej koncepcji są cztery zachowania „i”, charakterystyczne dla przywódców transformacyjnych (Bass 1990):

- 1) idealizowany wpływ – odpowiednik charyzmy. Podwładni postrzegają swoich liderów w wyidealizowany sposób. Chcą ich naśladować i brać udział w realizowaniu ich misji, ze względu na fakt pokładania w liderach zaufania i wiary, co z kolei pozwala przywódcom mieć wpływ i władzę nad podwładnymi;
- 2) indywidualna troska o pracownika – chwalenie, wspieranie, zachęcanie, uczenie, traktowanie w wyjątkowy sposób. Przywódcy są tymi, którzy wspierają indywidualny rozwój pracowników i kreują sprzyjającą temu kulturę organizacyjną;
- 3) inspirująca motywacja – przyjęcie atrakcyjnej wizji i korzystanie z symboli, aby zwiększyć wysiłki podwładnych, a także jasne komunikowanie celów i wzajemne zaufanie, że zostaną podjęte wszelkie konieczne działania, aby osiągnąć cele indywidualne, grupowe oraz organizacyjne;
- 4) intelektualna stymulacja – zachęcanie podwładnych do poszerzania horyzontów i poszukiwania nowych sposobów myślenia. Wspomaganie podwładnych w odnajdywaniu nowych rozwiązań dla już zaistniałych problemów oraz skłanianie ich do zadawania pytań.

Bass (1990) uważa, że właśnie połączenie czterech powyższych elementów najpełniej wpływa na motywację pracowników do rozwiązywania problemów i realizowania wizji. Lider transformacyjny wywołuje u podwładnych silne pozytywne emocje i dąży to tego, aby podwładni się z nim utożsamiali, co pozwoli na dokonanie w nich wewnętrznej przemiany. Warto podkreślić również, że przywódca transformacyjny nie musi odznaczać się nienaganą postawą moralną.

Taki stan rzeczy był jednym z powodów, dla których Bass i Steidlmeier (1999) zaproponowali pojęcie „autentycznego transformacyjnego przywódcy”, aby odróżnić „prawdziwych” liderów od tych, którzy nie spełniają założeń i których zachowanie nie pozwala na określenie ich jako „autentycznych”. Początkowo określenie „autentyczny” było stosowane przez wielu autorów w ich koncepcjach i miało różne znaczenia. Odnoszono je do odwagi lidera (Terry 1993), do jego umiejętności przewodzenia organizacją oraz jej członkami w sytuacji chaosu i pojawiających się trudności (Abdullah 1995), do zdolności budowania trwałej organizacji (George 2003) oraz motywowania i wspomaganie rozwoju podwładnych (Villani 1999). Najnowsze ujęcie autentycznego przywództwa jest określane przez badaczy (Luthans, Avolio 2003: 243) jako proces, w którym dzięki wzrostowi samoświadomości oraz pozytywnym relacjom budowanym między liderem, a jego podwładnymi możliwy jest pozytywny rozwój obydwu stron. Autentyczni przywódcy to zatem osoby, które stale postępują w zgodzie z własnymi wartościami, które są widoczne dla otaczających je ludzi. W swoich działaniach koncentrują się na postępowaniu etycznym, moralnym i właściwym dla organizacji. Ze swoimi podwładnymi komunikują się w jasny i klarowny sposób, są otwarci na informację zwrotną, a priorytetami są dla nich dbałość o rozwój podwładnych oraz budowanie pozytywnych emocji (Avolio, Gardner, Walumbwa 2005). Z tego względu autentyczni liderzy mogą być określane jako osoby, które „wiedzą, kim są i wiedzą, w co wierzą” (Avolio, Gardner, Walumbwa 2005: 13). Potrafią wpływać na podwładnych w taki sposób, aby zwiększać ich poczucie zaangażowania, poświęcenia oraz zmotywować do permanentnego ulepszania

zadań wykonywanych w organizacji (Avolio et al. 2004). Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że autentyczni przywódcy nie muszą odznaczać się charyzmą w stopniu tak dużym jak przywódcy transformacyjni (Avolio, Gardner 2005). Jak już zostało powiedziane, autentyczni liderzy charakteryzują się wysokimi standardami moralnymi, wywierają znaczący wpływ na swoich podwładnych i ich postępowanie, tworzą wizję przyszłości, którą ich „zarażają”, jednak komunikują się w sposób zrównoważony, zwracając uwagę na treść komunikatu, podczas gdy liderzy transformacyjni wzbudzają entuzjazm, stymulując emocje, poprzez używanie symboli, chwytów retorycznych i języka perswazji (Bass 1990).

## | Elementy autentycznego przywództwa

Badacze (Luthans, Avolio 2003) wyróżniają cztery cechy (wymiary) charakterystyczne dla omawianej koncepcji, które opisując zachowania liderów, pozwalają na uznanie ich za autentycznych:

- 1) transparentność;
- 2) samoświadomość;
- 3) otwartość na informację zwrotną;
- 4) etyczność/moralność.

Transparentność przywódcy jest związana z jego wysokim stopniem otwartości oraz zaufaniem w relacjach z podwładnymi. Warto zauważyć, że w obecnej, ciągle zmieniającej się rzeczywistości zaufanie wydaje się jednym z podstawowych warunków osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo (Kozłowski 2004: 144), zwiększa pewność oraz lojalność uczestników interakcji. Dla autentycznych przywódców zaufanie jest jedną z podstawowych wartości, zgodnie z którymi postępują w swoim życiu, zarówno osobistym, jak i zawodowym. Co więcej, dbają o rozwój u swoich podwładnych pozytywnych cech, takich jak: optymizm, nadzieja, pewność siebie – które wpływają na rodzaj budowanych relacji. Jednym z podstawowych warunków transparentności jest zintegrowane postępowanie we wszystkich sferach życia. Zdaniem badaczy (Gardner et al. 2005) niemożliwe jest bycie autentycznym przywódcą, jeżeli – w zależności od sytuacji – przybiera się różne pozy bądź zakłada „maski”.

Drugą cechą charakterystyczną jest samoświadomość, definiowana jako „proces, w którym osoba stale poznaje swoje wyjątkowe talenty, wartości, cele, podstawowe wartości, wierzenia i pragnienia (Gardner et al. 2005: 349). Znając siebie, swój system wartości, można starać się motywować do takiego działania, które przynosi satysfakcję. Optymalna samoocena oraz wysoki poziom optymizmu pozwalają autentycznym przywódcom zachęcać podwładnych do ich naśladowania.

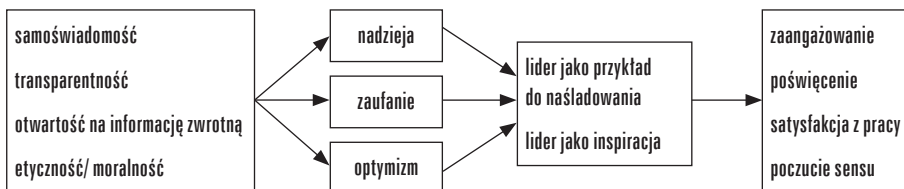
Kolejna cecha – otwartość na informację zwrotną – oznacza, że autentyczni liderzy są otwarci i oczekują, że ich zachowanie, wypowiedzi wywołają reakcję. Wysłuchują uważnie innych oraz akceptują ich punkt widzenia oraz opinie, nawet jeśli są one krytyczne wobec nich samych.

Ostatnim z wyróżnionych wymiarów jest etyczność/moralność – która oznacza podejmowanie działań zgodnych z własnym systemem wartości oraz potrzebami, a nie mających na celu sprawienia przyjemności innym ludziom, otrzymania nagrody lub uniknięcia kary. Jeżeli przywódca chce być autentyczny, wartości przez niego postulowane muszą być zgodne z realizowanymi.

Autentyczni liderzy są świadomi faktu, że to nie ich sukces osobisty, ale osiągnięcie sukcesów i zrealizowanie planów ich podwładnych oraz organizacji są najistotniejsze. Z tego względu starają się pomagać podwładnym w efektywniejszym i sprawniejszym wykonywaniu zadań. Dążąc do optymalizacji funkcjonowania organizacji, delegują uprawnienia, władzę oraz odpowiedzialność na coraz niższe szczeble struktury organizacyjnej.

Jednym z najważniejszych efektów stosowania autentycznego stylu przywództwa bądź raczej bycia autentycznym przywódcą jest wzrost zaufania w relacjach z podwładnymi (Harter et al. 2002). Jak już zostało powiedziane, rola zaufania w całokształcie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo jest nie do przecenienia, a na jego poziom mają wpływ: kultura organizacyjna (opierająca się na cechach takich, jak – uczciwość, szczerowość oraz nieustanny dialog), styl przywództwa, a także etyka biznesu, czyli postępowanie odpowiedzialne i moralne, zapewniające zrównoważony wzrost przedsiębiorstwa oraz osiąganie przewagi na konkurencyjnym rynku. Badacze (Avolio et al. 2004) twierdzą, że autentyczni przywódcy potrafią rozbudzać w swoich podwładnych poczucie zaangażowania, satysfakcji i entuzjazmu, doprowadzając do rozwoju i efektywniejszego wykonywania powierzonych zadań przez proces osobistej identyfikacji z liderem oraz społecznej identyfikacji z organizacją. Wewnętrzna integracja liderów, występująca równoległe z osobistym rozwojem, poczuciem bezpieczeństwa oraz poczuciem sensu wykonywanej pracy również zwiększa zaangażowanie u podwładnych. Autentyczni przywódcy, stając się wzorem do naśladowania, motywują pracowników do odkrywania i rozwijania ich talentów oraz pomagają dopasować cele osobiste do celów zawodowych, i organizacyjnych. Badacze (Gardner et al. 2005) wskazują na powiązania między autentycznym przywództwem, a klimatem organizacyjnym oraz kulturą organizacyjną. Szczególne znaczenie przypisywane jest transparentności jako składowej kultury organizacyjnej, gdyż umożliwia ona uczenie się oraz rozwój poszczególnych członków organizacji.

Rysunek 1 | Model autentycznego przywództwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie Avolio et al. (2004).

Powyższy przedstawiony na rysunku 1, w sposób syntetyczny pokazuje zależności między elementami przywództwa autentycznego, a cechami oraz postawami podwładnych. Dzięki rozwiniętej samoświadomości, transparentności, otwartości na informację zwrotną oraz etyczności możliwe jest wzbudzenie u podwładnych nadziei, optymizmu oraz wzrostu zaufania, które powodują, że lider traktowany jest jako wzór do naśladowania, staje się inspiracją do dalszych, coraz efektywniejszych działań, które charakteryzują się zaangażowaniem, poświęceniem, a ponadto dają poczucie satysfakcji oraz sensu wykonywanej pracy.

## | Autentyczne przywództwo a kryzys

Koncepcja autentycznego przywództwa jest teorią stosunkowo nową, aczkolwiek cieszącą się coraz większym zainteresowaniem badaczy. Warto wspomnieć, że już we wcześniejszych teoriach zwracano uwagę, że przywództwo jest procesem społecznego wywierania wpływu i nadaje znaczenie funkcjonowaniu jednostek oraz organizacji (Maxwell 1994). Omawiana koncepcja charakteryzuje się jednak całościowym ujęciem problemu przywództwa w organizacji oraz typowo humanistyczną refleksją (por. Górski 2009). Przez wiele lat, przywództwo było uważane za sposób na maksymalizację efektywności przedsiębiorstw. Pomimo zróżnicowanych danych dotyczących relacji między funkcjonowaniem gospodarki, a przywództwem uważano, że charyzmatyczny, wizjonerski lider o niepospolitych umiejętnościach będzie „zbawieniem” dla każdej organizacji (Hackman, Wageman 2005). Niemniej jednak liczne skandale wśród kadry kierowniczej korporacji, a także doniesienia o nieetycznym postępowaniu naczelnego kierownictwa, stały się jednym z powodów zmiany perspektywy dotyczącej przywództwa zarówno wśród naukowców, jak i praktyków biznesu. Zaczęto podkreślać znaczenie długotrwałych relacji między przywódcami, a ich podwładnymi, których podstawą są podzielane wspólnie wartości. Koncepcja autentycznego przywództwa, wpisując się w ten nurt badawczy, wydaje się mieć również duże wartości aplikacyjne w warunkach kryzysu oraz zwiększonej niepewności, gdyż opierając się na swoim systemie wartości, liderzy świadomi swoich mocnych i słabych stron, będący otwartymi oraz „prawdziwymi”, mogą nawiązywać ze swoimi podwładnymi takie relacje, które pozwolą organizacji na przetrwanie sytuacji kryzysowych. Poczucie ufności i zaangażowania oraz utożsamianie się zarówno z liderem, jak i z organizacją, wzmacniają odpowiedzialność oraz zdolność do poświęceń. Będąc przekonanymi o etyczności i autentyczności postępowania „swojego” lidera, podwładni są w stanie łatwiej zaakceptować zmiany wprowadzane w organizacji i ograniczenia spowodowane sytuacją kryzysową. Taki typ relacji interpersonalnych między przywódcą, a podwładnymi wydaje się wpływać na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, gdyż jest ściśle związany z najcenniejszym zasobem organizacji – ludźmi.

Przedstawiona koncepcja autentycznego przywództwa wszechstronnie i kompleksowo łączy elementy wcześniejszych teorii przywódczych, wskazując, że przedmiotem dogłębnej analizy powinien stać się wpływ, jaki swoim zachowaniem, postawą wywiera lider na zachowania, nastawienie oraz system wartości podwładnych. W teorii tej jedną z podstawowych i niezbędnych cech przywódcy jest daleko posunięta moralność, o której wspomniano we wcześniejszych koncepcjach przywództwa, ale w żadnej nie stanowiła ona jednego z centralnych elementów teo-

rii (May et al. 2003). Warto jednak zauważyć, że koncepcja ta nie jest wolna od pewnych słabości, do których zaliczyć można brak uwzględnienia wpływu kultury oraz kontekstu organizacyjnego i społecznego na stymulowanie rozwoju podwładnych oraz budowanie pozytywnych relacji. Mimo że podkreśla się otwartość lidera na informacje zwrotne od podwładnych, nie wskazuje się, czy i w jakim stopniu podwładni mogą mieć wpływ na zachowanie lidera.

Autentyczne przywództwo jest teorią, która dotychczas w niewielkim stopniu była weryfikowana empirycznie zarówno na świecie, jak i w Polsce. Obszary ograniczeń koncepcji, zasygnalizowane w niniejszym artykule, powinny stać się zatem obiektem zainteresowania badaczy. Pozwoli to na jeszcze pełniejsze zrozumienie opisywanej teorii, która ze względu na fakt, że opiera się na założeniach dotyczących relacji pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji, wydaje się odpowiedzią na pytanie o przywódców odpowiednich na czas kryzysu i niepewności.

#### B i b l i o g r a f i a

- Abdullah S.M.** (1995) *The Power of One: Authentic Leadership in Turbulent Times*. Philadelphia: New Society Publishers.
- Arystoteles** (1978) *Pisma różne*. Warszawa: PWN.
- Avolio B.J., Gardner W.L.** (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 7, s. 315–338.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O.** (2005) *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. San Francisco: CA: Elsevier.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May D.R.** (2004) Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, s. 801–823.
- Bartkowiak G.** (2003) *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*. Poznań: Wydawnictwo AE.
- Bass B.M.** (1990) From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share the Vision*. *Organisational Dynamics*, Winter, s. 19–31.
- Bass B.M., Avolio B.J.** (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bass B.M., Steidlmeier P.** (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, s. 181–217.
- Bennis W., Nanus B.** (1997) *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Business.
- Borkowska S.** (1998) *Menedżer u progu XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Cialdini R.** (2001) *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Czapiński J.** (2004) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: WN PWN.
- Dietl J., Gasparski W.** (1999) *Etyka biznesu*. Warszawa: WN PWN.
- Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F.** (2005) Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 7, s. 343–372.
- George W.** (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Górski P.** (red.) (2009) *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu obszarów badawczych i inspiracji metodologicznych*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Griffin R.W.** (2001) *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.
- Hackman J.R., Wageman R.** (2005) When and how team leaders matter. *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 26, s. 39–76.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L.** (2002) Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, s. 268–279.
- Koźmiński A.K.** (2005) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Locke E.A., Kirkpatrick S.A.** (1991) Leadership: Do Traits Matter. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, s. 48–60.
- Luthans F., Avolio B.J.** (2003) Authentic leadership: A positive development approach. W: Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, s. 241–261.
- Maxwell J.C.** (1994) *Być liderem*. Warszawa: Medium.
- May D.R., Chan A.Y.L., Hodges T.D., Avolio B.J.** (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organisational Dynamics*, Vol. 32, s. 247–260.
- Schulman M.** (2002) How we become moral: the sources of moral motivation. W: Snyder C.R., Lopez S.J. (red.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, s. 498–512.
- Seligman M.E.** (2002) *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: The Free Press.
- Terry R.W.** (1993) *Authentic Leadership: Courage in Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Villani S.** (1999) *Are you Sure You're Principal? On being an Authentic Leader*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Yukl G.A.** (2006) *Leadership in Organizations*. New York: Upper Saddle River, Prentice-Hall.

# Kulturowe uwarunkowania przywództwa w przedsiębiorstwie – wyniki badań

Dr Sławomir Winch | Szkoła Główna Handlowa, Warszawa | winch@pro.onet.pl

## Abstrakt

Autor przedstawia wyniki badań empirycznych pokazujących zależność między wybranymi wymiarami kultury organizacyjnej a przywództwem i związaną z nim sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Przywództwo opiera się na zaufaniu i najczęściej występuje w firmach z przewagą kapitału polskiego, zatrudniających mniej niż 250 osób. Uwarunkowane jest „przejrzystością organizacji” – procesem ustalania reguł działania we wszystkich sferach zarządzania. Przywództwu sprzyjają: mały dystans władzy, uniwersalizm, indywidualizm, tożsamość organizacji oraz jej swojskość. Zaufanie jest pozytywnie związane z sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a jego tworzenie jest długotrwałym procesem budowania relacji międzyludzkich.

JEL: Z19

## Wprowadzenie

Ostatnie lata mijającej dekady to czas globalnego kryzysu gospodarczego. Skala zjawiska pokazała także słabość zarządzających przedsiębiorstwami, którzy w wielu branżach nie są w stanie, bez pomocy państwa, przeciwdziałać negatywnym skutkom załamania koniunktury. W grupie menedżerów – przywódców – dostrzega się szanse na redukcję zagrożeń i dalszy rozwój przedsiębiorstw. W niniejszym artykule pojęcie przywództwa jest definiowane przez formalne relacje władzy i kierowania. Menedżer staje się przywódcą w chwili, gdy jest obdarzany zaufaniem przez swoich podwładnych (March, Weil 2005: 120–155).

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych, pokazujących zależność między wybranymi wymiarami kultury organizacyjnej a przywództwem i związaną z nim sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Problem badawczy sformułowano w formie pytania – Czy istnieje związek pomiędzy przywództwem w przedsiębiorstwie a:

- 1) jego wielkością i formą własności?
- 2) wybranymi wymiarami kultury organizacyjnej?
- 3) jego sytuacją finansową?

Sformułowano następujące hipotezy:

1. Zaufanie do kierownictwa firmy (przywództwo) częściej występuje w firmach małych, z przewagą kapitału zagranicznego.
2. Mały dystans władzy jest najsilniej związany z przywództwem w organizacji.
3. Skumulowany wpływ wymiarów kultury silniej oddziałuje na przywództwo w przedsiębiorstwie niż wpływ każdego z wymiarów oddzielnie.
4. Przywództwo oparte na zaufaniu do kadry kierowniczej pozytywnie wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule przyjęto perspektywę analizy zjawisk z punktu widzenia determinizmu kulturowego przyjmującego założenie, że system norm i wartości jest zmienną niezależną w odniesieniu do procesu zarządzania w przedsiębiorstwie (Hofstede, Hofstede 2007; Romanowska, Jarosiński 2001: 119–143). Do pomiaru siły związku wykorzystano statystyczne miary współwystępowania: współczynnik eta, korelacji Pearsona oraz analizę regresji liniowej<sup>1</sup>

## | **Metoda badań**

Podstawą dla weryfikacji hipotez będą wyniki badań ankietowych, zrealizowanych pomiędzy wrześniem 2008 a czerwcem 2010 r. wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy), która to metoda zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem. Jest to wybór tendencyjny, albowiem w próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. W naszym przypadku jest to wiedza dotycząca kultury organizacyjnej i sytuacji firmy. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, można natomiast mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości.

Próbnom celowym zarzuca się pewną przypadkowość w doborze respondentów. Jeżeli nawet tak jest, a w grupie pojawiają się opinie w znaczącej liczbie, to nabierają one cech regularności. Nie

---

<sup>1</sup> Współczynnik korelacji Pearsona między danymi przedziałowymi i ilorazowymi – przyjmuje wartości od (–) 1.0 do (+)1.0, jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowa o jego sile, współczynnik eta dokonuje pomiaru zależności pomiędzy danymi nominalnymi a przedziałowymi i ilorazowymi; przyjmuje wartości od 0 do 1. Analiza regresji liniowej wskazuje zmienne niezależne wyjaśniające największy procent zmienności zmiennej zależnej (Aczel 2000: 456–512).

można zatem wykluczyć, że obserwowane zjawiska nie wystąpią w całej populacji i wnioski wypływające z opinii respondentów nie muszą być pozbawione wartości poznawczych. Kolejnym zarzutem jest dokonanie doboru próby celowej na podstawie wiedzy badacza, a ta nie musi być zgodna z rzeczywistością.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych. Osoby te w 100% mają wyższe wykształcenie, 63% nie ukończyło 31. roku życia, 30% mieści się w przedziale wiekowym 31–40 lat. Większość respondentów – 55% – to osoby, których staż w pracy w danej firmie nie przekroczył 4 lat, a 18% legitymowało się stażem krótszym niż rok. Pozostałe osoby – 27% – pracowały więcej niż 4 lata w danej firmie. Wśród nich znajdowało się 6% – przedstawicieli zarządu, 20% – dyrektorów, 42% – reprezentujących średni szczebel kierowania i 32% – szczebel wykonawczy. W grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników – 50%, w dalszej kolejności są firmy średnie – zatrudniające pomiędzy 50 a 250 osób – 24%, małe – 20% i bardzo małe, zatrudniające do 9 osób – 6%. Kwestionariusz wypełniło 305 osób, reprezentujących różne przedsiębiorstwa. Wydaje się, że wskazane cechy osób wchodzących w skład próby pozwalają przyjąć założenie, że dysponują one wiedzą związaną z poruszaną problematyką badawczą.

## | Operacjonalizacja pojęć

Dla weryfikacji hipotez kluczowe są następujące pojęcia: wynik finansowy firmy, kultura organizacyjna, przywództwo.

Jednoznaczna ocena sytuacji finansowej firmy nie jest rzeczą łatwą, pomimo funkcjonowania wielu wskaźników, np.: bieżącej płynności finansowej, kapitału obrotowego, rotacji należności. Dokonanie tego typu ewaluacji wymaga dostępu do danych przedsiębiorstwa i ich całościowej analizy (Sierpińska, Jachna 1996: 78–111). Celem prezentowanych badań było zweryfikowanie postawionych we wstępie hipotez dla potrzeb analizy teorii oraz wytyczenia dalszych obszarów badawczych. W celu dokonania oceny sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw odwoływano się do opinii kadry kierowniczej. Nie należy wykluczyć, że jest ona subiektywna i niepełna. Z drugiej jednak strony, blisko 66% osób dokonujących ocen sytuacji finansowej, stanowią przedstawiciele zarządów, dyrekcji i średniego szczebla kierowania. Taki skład grupy pozwala przyjąć założenie, że prezentowane oceny odpowiadają stanowi faktycznemu. Ponadto, ponad 80% badanych pracuje dłużej niż rok w danej firmie. Oczywiście ich wiedza nie musi być zgodna z tym, co zawiera bilans firmy, ale też nie należy przyjmować, że opinie pracowników w sposób drastyczny różnią się od „twardych danych”. Na marginesie można dodać, że nawet w przypadku posiadania tzw. obiektywnych informacji różnice ekspertów dotyczące oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw potrafią być krańcowo odmienne.

W ankiecie zawarto cztery wskaźniki oceny finansowej. Pierwszy – najbardziej ogólny – stanowiło pytanie o ocenę – na pięciopunktowej skali – sytuacji finansowej firmy. Kolejne – na identycznej skali – były ocenami odnoszącymi się do: stopnia zagrożeń finansowych w najbliż-



szych 3 latach, możliwości pozyskiwania kredytów oraz zagrożeń zwolnieniami (przyjęto, że w firmach o bardzo dobrej sytuacji finansowej nie przewiduje się w perspektywie roku zwolnień pracowników). Średnia ocen z trzech odpowiedzi świadczyła o sytuacji finansowej firmy: 1 – bardzo dobra; 1,01 – 2,00 dobra; 2,01 – 3,00 średnia; 3,01 – 4,00 zła; 4,01 – 5,00 bardzo zła.

W prezentowanym artykule skoncentrowano się na pięciu wymiarach kultury organizacyjnej. Pierwszym z nich jest uniwersalizm – przyjęcie działań (niezależnie od sytuacji) zgodnych z obowiązującymi zasadami. Dzięki temu decyzje pracowników w firmie stają się mniej problematyczne, ponieważ istnieją ustalone normy oraz scenariusze określające to, co ludzie powinni robić, a czego nie. Istnienie, a co najważniejsze przestrzeganie i egzekwowanie przyjętych norm pozwala uczynić przewidywalnymi działania innych. Właśnie ta przewidywalność pozwala na uzyskanie poczucia bezpieczeństwa, a ponadto stwarza podstawę do kalkulacji, opartą na analizie ryzyka. W omawianych tu badaniach wskaźnikiem uniwersalizmu była ocena (na pięciopunktowej skali – pomiar wszystkich pozostałych zmiennych był dokonywany na identycznej skali oceny) stwierdzenia „firma z każdym zawiera umowy i przestrzega zapisanych ustaleń”.

Drugim wymiarem jest przejrzystość przedsiębiorstwa objawiająca się w dostępie do źródeł informacji. Jest to typ firmy przypominający idealny typ organizacyjny M. Webera, w którym wiedza i kompetencje stają się podstawą legitymizacji władzy w organizacji. Model kompetencyjny pozwala na przewidywanie działań na podstawie precyzyjnych kryteriów dotyczących: awansów, wynagrodzeń, przydziału zadań itd. Wskaźnikiem przejrzystości przedsiębiorstwa było stwierdzenie – „jeśli coś w pracy się zmienia, pracownicy z reguły widzą, jaki jest tego cel”.

Trzecim wymiarem jest tożsamość organizacji. Jednym z komponentów tożsamości organizacyjnej jest identyfikacja pracowników z unikalnością cech organizacji i jej specyfiką. Tożsamość można zatem traktować jako rezultat internalizacji dominujących wzorców „bycia sobą” w organizacji, jako konstrukcję unikalną i niepowtarzalną. W konsekwencji mamy do czynienia z tworzeniem samoświadomości grupy, której najistotniejszym elementem jest ugruntowanie wśród jej członków przekonania, iż to ona sama stwarza zasady swojego funkcjonowania (Nizard 1998: 66; Konecki 2002: 91). Tworzeniu owych zasad oraz identyfikacji z unikalnymi cechami przedsiębiorstwa towarzyszy zwykle poczucie dumy z faktu, że jesteśmy tym, czym jesteśmy. W badaniach wskaźnikiem siły tożsamości było dokonanie oceny stwierdzenia – „większość pracowników jest dumna z misji firmy”.

Czwartym wymiarem jest mały dystans władzy. Jest to jeden z wymiarów, analizowany w badaniach G. Hofstede, odzwierciedlający dominujące w danej kulturze podejście do nierówności. W kulturach traktujących nierówności jako rzecz naturalną – dystans władzy jest duży. Występuje trwała zgoda na autorytarny styl zarządzania oraz hierarchiczną strukturę organizacyjną. Przy dużym dystansie władzy pracownicy z reguły tracą kontrolę nad swoją przyszłością, ponieważ znajduje się ona w „rękach elity władzy”. W organizacjach o małym dystansie władzy pewna hierarchia jest koniecznością wynikającą z istoty działania. Panuje jednak głębokie przekonanie o prawie wszystkich do wpływania na proces podejmowania i realizacji decyzji. W badaniach

wskaźnikiem małego dystansu władzy było stwierdzenie – „z przełożonymi zawsze można porozmawiać o problemach w pracy”.

Ostatni – piąty wymiar – to swojskość (famierność otoczenia)<sup>2</sup>. Przez otoczenie rozumie się najbliższy, towarzyszący ludziom w pracy „świat ich życia”, który bywa określany mianem atmosfery miejsca pracy. Składa się nań wiele elementów – technologia, organizacja przestrzeni, kolorystyka, forma kontaktów międzyludzkich itd. Wszystkie te elementy tworzą poczucie swojskości, dające jednostce poczucie bezpieczeństwa i pewności. W analizowanych wynikach badań wskaźnikiem siły „swojskości” była ocena stwierdzenia „wpływu dobrej atmosfery w pracy na identyfikację pracowników z firmą”.

W literaturze przedmiotu możemy wyróżnić cztery grupy teorii przywództwa: cech (koncentracja na cechach psychospołecznych), behawioralnych (koncentracja na zachowaniach), sytuacyjnych (koncentracja na relacjach z innymi w zależności od kontekstu sytuacji), transformacji (koncentracja na przywódcach jako na liderach zmian). Prezentowane badania odwołują się do nurtu behawioralnego i dominuje w nim funkcjonalistyczno-systemowa perspektywa badawcza. Przywództwo jest rozumiane jako oparte na zaufaniu. R. Lewicki i G. Wiethoff przyjmują, że zaufanie to:

- „(...) wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie” (Lewicki, Wiethoff 2005: 87),
- ukierunkowanie i koordynowanie działań pracowników dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Przedmiotem oceny respondentów było pytanie „w jakim stopniu obdarza Pan /-i/ zaufaniem kierownictwo firmy?”.

## | Zaufanie a przywództwo

W niniejszym opracowaniu utożsamiono „przywódcę” z formalnie pełnią funkcję kierowniczą i jednocześnie przyjęto, że jest on obdarzany zaufaniem pracowników. Decydująca jest tutaj cecha zaufania. W badaniach pytano także o postawę wobec „szefów” i proszono o ocenę ich znaczenia w następujących kontekstach sytuacyjnych – „To, jak doceniony jest zespół zależy od umiejętności jego szefa”, „W każdym zespole najważniejszą osobą jest jego szef”, „Kiedy odchodzi szef, to długo trzeba czekać na odbudowanie pozycji zespołu w firmie”. Wielkości współczynnika korelacji Pearsona pomiędzy trzema wymienionymi zmiennymi, a sytuacją finansową firmy wynoszą odpowiednio: (-),011; (-0,041); (-0,131\*)<sup>3</sup>. Dwie pierwsze korelacje nie są istotnie statystycznie. Trzecia jest niewielka, ale istotna statystycznie na poziomie 0,05 i ma charak-

<sup>2</sup> Jest to wymiar zaproponowany przez Sztompkę (2009: 83–99).

<sup>3</sup> Symbol \* oznacza, że poziom istotności  $\leq 0,05$ , a \*\*  $\leq 0,01$ . Poziom istotności informuje – ogólnie rzecz ujmując – o wielkości prawdopodobieństwa popełnienia błędu. Jeżeli jest on mniejszy od 0,01, to w przypadkach mniej niż „jeden na sto” może nie wystąpić sygnalizowany związek.

ter ujemny. Może to świadczyć o tym, że sytuacja, którą można określić jako „zespół to ja” nie sprzyja dobrej kondycji finansowej.

Nieco inaczej kształtuje się wielkość współczynnika korelacji Persona między zmienną „zaufanie do kierownictwa” a „sytuacją finansową przedsiębiorstwa”. Wynosi ona 0,250\*\*. Nie jest to wielkość bardzo duża – na sferę finansową wpływa o wiele więcej czynników, np.: technologia, kwalifikacje kadry, koniunktura rynkowa itd. – ale czyni zasadnym twierdzenie o związku zaufania wobec kierowników z sytuacją finansową firmy.

Hipoteza 1 głosiła, że zaufanie do kierownictwa firmy częściej występuje w firmach małych, z kapitałem zagranicznym. Rozkłady procentowe wskazanych zmiennych ilustrują tabele 1 i 2.

Tabela 1 | Zaufanie do kierownictwa a wielkość firmy (%)

Zaufanie do kierownictwa	Wielkość przedsiębiorstwa			
	do 9 osób	od 10 do 49 osób	od 50 do 250 osób	powyżej 250 osób
bardzo duże i duże	63%	55%	53%	39%
średnie	31%	30%	29%	42%
małe i bardzo małe	6%	15%	18%	19%
razem	100% N=16	100% N=56	100% N=73	100% N=153

N – liczba odpowiedzi. Źródło: obliczenia własne.

Rozkłady procentowe wskazują, że im większa firma, tym jej kierownictwo cieszy się mniejszym zaufaniem pracowników (63% w przypadku firm „mikro” i 39% firm bardzo dużych). Siła związku między zmiennymi, mierzona wielkością współczynnika eta, wynosi 0,188. Stosunkowo niewielka liczba w próbie mikroprzedsiębiorstw – 16 – osłabia wnioskowanie. Dlatego też w kolejnym kroku dokonano podziału przedsiębiorstw na dwie kategorie: zatrudniające do 250 i powyżej 250 osób. W przypadku pierwszej grupy bardzo duże i duże zaufanie do kierownictwa charakteryzowało – 55% przedsiębiorstw, a w odniesieniu do drugiej – 39%. W tym kontekście uzasadniona jest teza, że z zaufaniem do kierownictwa przedsiębiorstw mamy częściej do czynienia w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 250 pracowników.

Tabela 2 | Zaufanie do kierownictwa a forma własności przedsiębiorstwa (%)

Zaufanie do kierownictwa	Forma własności przedsiębiorstwa		
	Skarb Państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
bardzo duże i duże	41%	55%	43%
średnie	39%	34%	36%
małe i bardzo małe	20%	11%	21%
razem	100% N=45	100% N=97	100% N=147

Interesujące jest, że w kontekście analizowanych rozkładów procentowych nie widać specjalnych różnic między spółkami Skarbu Państwa, a przedsiębiorstwami z większościowym udziałem kapitału zagranicznego. Największe zaufanie do kierownictwa ma miejsce w firmach z przewagą kapitału polskiego (współczynnik eta = 0,205). Nie potwierdza to wcześniej sformułowanej hipotezy. U jej podstaw tkwiło przekonanie, że firmy zagraniczne – z racji swoich zasobów mogą dawać większe poczucie stabilizacji, być otwarte na zmiany itd. Okazuje się jednak, że ten sposób myślenia nie znajduje odzwierciedlenia w analizowanej próbie.

Wśród przedsiębiorstw Skarbu Państwa występuje – 62% zatrudniających powyżej 250 osób. W przypadku firm zagranicznych odsetek ten wynosi – 60%, a dla polskich – 34%. Okazuje się zatem, że decydujące znaczenie może odgrywać wielkość firmy.

## Wymiary kultury organizacyjnej a przywództwo

We wstępie sformułowano hipotezę 2, że występuje najsilniejszy związek między „małym dystansem władzy” a zaufaniem do kierownictwa (przywództwem). Hipoteza ta znalazła częściowe potwierdzenie w materiale empirycznym. Wymieniony wymiar kultury charakteryzuje stosunkowo silny związek, mierzony wielkością współczynnika korelacji Pearsona, ale silniejszy jest w przypadku wymiaru „przejrzystość organizacji” (tabela 3).

Tabela 3 | Siła związku pomiędzy wymiarami kultury a zaufaniem do kierownictwa

Wymiary kultury	Zaufanie do kierownictwa – przywództwo (wielkość współczynnika korelacji Pearsona)
przejrzystość organizacji	0,425**
mały dystans władzy	0,380**
swojskość	0,352**
uniwersalizm	0,275**
tożsamość organizacji	0,269**

W momencie dokonywania analiz statystycznych okazało się, że siła związku pomiędzy wymiarem kultury określanym mianem „indywidualizmu”, a zaufaniem do kierownictwa wynosi 0,364\*\*. Według koncepcji G. Hofstede wymiar „małego dystansu” władzy jest silnie skorelowany właśnie z „indywidualizmem”, ponieważ jeżeli dana kultura odnosi się krytycznie w stosunku do nierówności, to jednocześnie ceni indywidualną odrębność.

Interesująca jest odpowiedź na pytanie – o możliwość przewidywania stopnia zmiany zaufania do przywódców na podstawie zmiany wyróżnionych wymiarów kultury. Na poziomie statystyki odpowiedź umożliwia analiza regresji liniowej. W przypadku wyróżnionych zmiennych współczynnik determinacji (część zmienności jednej zmiennej determinuje się na podstawie zmienności drugiej zmiennej)  $R^2$  wyniósł 0,326 (przy poziomie istotności 0,003), co oznacza, że blisko 1/3 zmiany wielkości zaufania do przywódców, może być wyjaśniana przez zmiany wyróżnionych wymiarów kultury.

Hipoteza 3 głosiła, że skumulowany wpływ wyróżnionych wymiarów kultury na przywództwo jest większy niż każdego z wymiarów oddzielnie. Działa tutaj efekt synergii, co potwierdzają dane zawarte w tabeli 4.

**Tabela 4 | Wpływ wymiaru kultury na zaufanie do kierownictwa firmy – analiza regresji liniowej**

Wymiary kultury	Zaufanie do kierownictwa firmy – wielkość współczynnika determinacji $R^2$	Poziom istotności
przejrzystość organizacji	0,181	0,001
mały dystans władzy	0,144	0,001
swojskość	0,124	0,001
uniwersalizm	0,076	0,001
tożsamość organizacji	0,072	0,001
indywidualizm	0,133	0,001

Jak jednak pokazano powyżej, istotną zmienną niezależną może być także wielkość firmy. Zasadne staje się zbadanie jednoczesnego wpływu obu tych zmiennych na przywództwo w przedsiębiorstwie (tabela 5).

Tabela 5 | Wpływ wymiaru kultury i wielkości firmy na zaufanie do kierownictwa firmy – analiza regresji liniowej

Wymiary kultury i wielkość firmy	Zaufanie do kierownictwa firmy – wielkość współczynnika determinacji $R^2$	Poziom istotności
przejrzystość organizacji	0,190	0,050
mały dystans władzy	0,161	0,014
swojskość	0,164	0,050
uniwersalizm	0,096	0,010
tożsamość organizacji	0,087	0,014
indywidualizm	0,153	0,070

Analizując wpływ pojedynczego wymiaru kultury na przywództwo i powiązanie go z wielkością firmy, widzimy, że w największym stopniu dotyczy on „przejrzystości organizacji”. Jest to pojęcie dość szerokie, ale generalnie rzecz ujmując, odnosi się ono do wspólnego ustalania reguł podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Przed przywódcami rysuje się dylemat dotyczący wyznaczenia granicy owych ustaleń. Bycie przywódcą to także kwestia przyjęcia odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Jeżeli będą one miały charakter zbiorowy, to trudno jest oczekiwać wzrostu efektywności. Granicę partycypacji wyznaczają możliwości realizacji interesów oraz celów i stąd też kluczowym mechanizmem ich określania stają się negocjacje.

## Zaufanie do kierownictwa a sytuacja finansowa firmy

Hipoteza 4 stwierdzała pozytywny związek między sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a zaufaniem do kierownictwa. Wcześniej wskazano, że wielkość współczynnika korelacji Pearsona między zaufaniem do kierownictwa, a sytuacją finansową przedsiębiorstwa wynosi 0,250\*\*. Tabela 6 pokazuje ten związek w kontekście rozkładów procentowych.

Tabela 6 | Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa a zaufanie do kierownictwa

Zaufanie do kierownictwa	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa		
	bardzo dobra i dobra	średnia	zła i bardzo zła
bardzo duże i duże	53%	31%	43%
średnie	32%	44%	36%
małe i bardzo małe	15%	25%	21%
Razem	100% N=182	100% N=77	100% N=42

Na podstawie wyników zawartych w tabeli 6 można potwierdzić sformułowaną hipotezę. Interesujące jest fakt większego zaufania do kierownictwa w przedsiębiorstwach o złej sytuacji finansowej niż w momencie, gdy ta sytuacja określana jest mianem „średniej”. Kategoria „zaufanie” jest zmienną psychologiczną. Można zatem dokonać następującej interpretacji rozkładów procentowych prezentowanych w tabeli 6:

- 1) niewykluczone, że w przedsiębiorstwach o złej sytuacji finansowej nastąpiła zmiana kierownictwa i z nastaniem nowych władz rodzi się nadzieja – zaufanie – na poprawę sytuacji;
- 2) nie ma zmiany kierownictwa, ale stanowi ono „ostatnią deskę ratunku”;
- 3) kierownictwo sprawnie działa w sferze wewnętrznego public relations, które to podtrzymuje zaufanie pracowników;
- 4) kierownictwo oceniane jest bardzo dobrze, a przyczyn kryzysu poszukuje się w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- 5) w przeszłości miały miejsce podobne sytuacje i obecne kierownictwo je przezwyciężało.

Zapewne można sformułować jeszcze wiele innych hipotez wskazujących na zmienne opisujące postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowych, do których należy zaliczyć złą kondycję finansową przedsiębiorstwa.

W badaniach ilościowych, na podstawie teorii i zdrowego rozsądku, przyjmuje się występowanie związków przyczynowo-skutkowych między analizowanymi zmiennymi. Jak już wspomniano, „zaufanie do kierownictwa” jest zmienną psychologiczną, która z reguły stanowi konsekwencję występowania zmiennej „obiektywnej”, takiej jak „sytuacja finansowa”. Wielokrotnie tak jest, jednak występują odstępstwa od reguły. Mają one miejsce wtedy, gdy „zmienna obiektywna” jest niezależna od woli i zachowań danej osoby. Wtedy to może stać się ona zmienną zależną. Pozostaje dylemat do rozstrzygnięcia – na ile sytuacja finansowa firm jest zależna od działań pracowników, a na ile od otoczenia? Z jednej strony, sytuacja finansowa na pewno zależy od zatrudnionych, ponieważ to jakość pracy wpływa na efekty firmy. Z drugiej jednak strony, można bardzo dobrze pracować, ale to niezależne zjawiska występujące w otoczeniu np. klęski żywiołowe, załamanie rynku bankowego, negatywnie wpływają na dane przedsiębiorstwo. Stąd też można przyjąć, że to zaufanie wpływa na sytuację finansową firmy. Rozważania te służą do odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu zmiana sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wpływa na zaufanie do kierownictwa?
2. W jakim stopniu zmiana zaufania wpływa na sytuację finansową firmy?

W przypadku obu zależności przyczynowo-skutkowych wielkość współczynnika  $R^2 = 0,06$ . Można zatem stwierdzić, że wzrost zaufania do kierownictwa firmy może polepszyć jej sytuację o 6%. Jest to oczywiście pewne uproszczenie, wynikające z natury statystyki, ale też warto mieć świadomość skali występowania danego zjawiska. Czy 6% to dużo, czy mało? Z punktu widzenia przedsiębiorstwa powinna nastąpić kalkulacja „zysków i strat” – jakie koszty są związane np. z budową nowej sieci dystrybucji, a jakie ze zwiększeniem „przejrzystości” organizacji, która to w największym stopniu wpływa na zaufanie do kierownictwa firmy?

## Zakończenie

Problem badawczy dotyczył uwarunkowań przywództwa związanych z wielkością przedsiębiorstwa, rodzajem własności oraz wymiarami kultury. Odpowiedziano też na pytanie o związek przywództwa i związanego z nim zaufania, z sytuacją finansową firmy.

1. Hipoteza 1 głosiła, że zaufanie do kierownictwa firmy (przywództwo) częściej występuje w firmach małych, z przewagą kapitału zagranicznego. Znalazła ona częściowe potwierdzenie w zebranych materiale empirycznym. Okazało się, że wśród badanych przedsiębiorstw rzeczywiście częściej obdarza się zaufaniem przywódców w małych firmach, ale z kapitałem polskim. Jak się wydaje, źródło pochodzenia własności odgrywa mniejszą rolę niż wielkość firmy.
2. Hipoteza 2 stwierdzała, że mały dystans władzy najsilniej wiąże się z przywództwem w organizacji. Ten wymiar kultury jest związany z przywództwem, ale większą rolę odgrywa wymiar przejrzystości przedsiębiorstwa. Jest ona rozumiana bardzo szeroko – jasny system awansów i wynagrodzeń (sfera zarządzania zasobami ludzkimi), znajomość sposobów realizacji działań (sfera zarządzania operacyjnego), obieg informacji, znajomość celów organizacji (sfera zarządzania strategicznego) itd.
3. Wyniki badań potwierdziły hipotezę 3, wskazującą, iż skumulowany wpływ wymiarów kultury silniej oddziałuje na przywództwo w przedsiębiorstwie niż wpływ każdego z wymiarów oddzielnie. Oznacza to, że w sferze zarządzania warto skupiać się na zmianach kilku wymiarach kultury.
4. Ostatnia z hipotez – 4 – twierdziła, że przywództwo oparte na zaufaniu do kadry kierowniczej pozytywnie wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Analiza regresji liniowej określiła wzajemny wpływ tych zmiennych na poziomie 0,06. Pozostaje odpowiedź na pytanie – czy to dużo, czy mało. Zapewne w sytuacji koniunktury gospodarczej ma to mniejsze znaczenie niż w sytuacji kryzysu. Zgodnie jednak z wizją przedsiębiorstwa, którego celem jest generowanie zysku, lepiej mieć „więcej” niż „mniej”.

Celowy charakter próby badawczej nie pozwala na odniesienie opisywanych tu zależności do wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce. Wydaje się, że menedżerowie są świadomi roli przywództwa, w kierowanych przez siebie zespołach. Stworzenie relacji wzajemnego zaufania jest procesem rozłożonym w czasie i wymagającym „zakotwiczenia” w kulturze danego przedsiębiorstwa. „Przejrzystość przedsiębiorstwa” to m.in. uzgadnianie reguł podejmowania decyzji oraz mechanizmy regulacji konfliktów oparte na negocjacjach. Nie zawsze postrzegane są one jako skuteczne w realizacji partykularnych interesów i stąd też przywództwo oparte na zaufaniu nie jest zjawiskiem częstym w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W badanej próbie „bardzo duże zaufanie” do kierownictwa charakteryzowało 10% respondentów.



## B i b l i o g r a f i a

- Aczel A.** (2000) *Statystyka w zarządzaniu*. Warszawa: WN PWN.
- Hofstede G., Hofstede G.J.** (2007) *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Konecki K.** (2002) Tożsamość organizacyjna. W: Konecki K., Tobera P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- March J.G., Weil T.** (2005) *On leadership*. Oxford: Blackwell.
- Nizard G.** (1998) *Metamorfozy przedsiębiorstwa, zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Romanowska M., Jaroński M.** (2001) Kultura organizacji. W: Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin, s. 119–143.
- Sierpińska R., Jachna T.** (1996) *Ocena przedsiębiorstwa*. Warszawa: WN PWN.
- Sztompka P.** (2009) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Winch S.** (2009) Zaufanie a sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy*, nr 92, s. 83–99.

# Prawne aspekty zatrudniania pracowników w czasie kryzysu

Dr Krzysztof Walczak | Uniwersytet Warszawski | [kwalczak@mail.wz.uw.edu.pl](mailto:kwalczak@mail.wz.uw.edu.pl)

## Abstrakt

Tradycyjny model zatrudnienia pracowników na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu, ulega od wielu lat istotnemu osłabieniu. Jest to szczególnie widoczne w okresie kryzysu. Autor przedstawia genezę tzw. elastycznych form zatrudnienia oraz próby ograniczenia ich stosowania w prawie europejskim. Następnie analizie zostały poddane zasady zatrudniania pracowników w prawie polskim. Szczególną uwagę zwrócono na te środki prawne, które umożliwiają pracodawcy zmniejszenie kosztów osobowych bez konieczności stosowania zwolnień grupowych. Do środków tych zalicza się: stosowanie umów terminowych, wypowiedzanie warunków zatrudnienia oraz preferowane przez autora zawieszanie niektórych uprawnień pracowniczych – bez konieczności zmiany umów o pracę.

JEL: K 31

## Wprowadzanie

W dyskusjach dotyczących kryzysu i jego wpływu na zarządzanie nie można pominąć aspektu ludzkiego, a konkretnie jego konsekwencji na relacje pracodawca–pracownik, które zgodnie z tradycyjnym modelem powinny opierać się na zatrudnieniu na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu. Wzorzec ten, zwłaszcza w czasie zawirowań w gospodarce ulegał jednak coraz większej erozji. Już w latach 80. w teorii zarządzania powstały dwie dosyć podobne koncepcje elastycznego modelu zatrudnienia. Pierwsza z nich to tzw. koncepcja elastycznej struktury C. Handy'ego, nazywana też koncepcją „organizacji-koniczyny”. Autorem drugiej, zwanej modelem „elastycznej firmy”, był J. Atkinson. Zgodnie z tymi koncepcjami tylko

bardzo ograniczona liczba pracowników podstawowych (*core*) organizacji miała mieć gwarancje zatrudnienia stałego. Pozostała większość miała być zatrudniona na innych pracowniczych lub niepracowniczych podstawach (Wille 2003: 55–62). Jeszcze dalej idzie teoria *employment at will*, która zakłada redukcję wszelkich ograniczeń rozwiązywania stosunków pracy (Twomey 2010: 90–110). Teorie te, patrząc od strony organizacji, nie odpowiadają jednak na pytanie, jak stosować je w konkretnych uwarunkowaniach prawnych, obowiązujących w poszczególnych krajach (Patulski 2007: 203–227).

W konsekwencji wprowadzenie pewnych sprawdzonych w innych krajach instytucji może doprowadzić w Polsce do długotrwałych i kosztownych sporów, w tym również sądowych. Dlatego też, moim zdaniem, w kontekście omawiania problemu zarządzania w warunkach niepewności nie może zabraknąć refleksji prawnej, a właściwie odpowiedzi na pytanie, w jakie narzędzia zaopatrzył polski ustawodawca pracodawcę, aby sprostać wyzwaniom gospodarki rynkowej znajdującej się w kryzysie, a jakie działania traktuje jako niedopuszczalne. W swoich rozważaniach zasygnalizuję istnienie różnych instytucji prawnych, dopuszczalnych przez prawo polskie, jednak skoncentruję się szczególnie na tych instrumentach, które ze względu na brak rozpropagowania nie są stosowane, mimo że mogłyby być przydatne. Mam tu na myśli zawieszenie stosowania przepisów prawnych niewymagających, jako wyjątek od zasady, długotrwałej procedury zmiany indywidualnych umów o pracę. Procedury te umożliwiają więc uzyskanie oszczędności w bardzo krótkim okresie, niemal z dnia na dzień, a z drugiej strony nie pozbawiają pracodawcy – pracowników, którzy po zakończeniu kryzysu szybko mogą przystąpić do wykonywania zwiększonych zadań. Może to być wielkim atutem w stosunku do firm, które zmniejszyły zatrudnienie w czasie kryzysu, a w momencie zwiększonej koniunktury muszą dopiero znaleźć lub uzyskać wykonawców zamówień.

## | Trochę historii. Tradycyjny model stosunków pracy i jego zakwestionowanie w okresie globalizacji

Tak jak wskazano, w tradycyjnym rozumieniu stosunku pracy pracownik powinien być zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu, czasami wręcz według zasady „od szkoły do emerytury”. Na straży tego modelowego rozwiązania stały i nadal stoją liczne przepisy prawne, które zwolnienie pracownika z pracy czynią, jeżeli nie niemożliwym, to bardzo kosztownym. W pewnym momencie okazało się jednak, że tak sztywne uregulowanie jest możliwe w przypadku, gdy sytuacja gospodarcza jest w miarę stabilna, w związku z czym przedsiębiorca ma możliwość planowania swoich działań ze stosunkowo dużym wyprzedzeniem. Tymczasem, z jednej strony postępująca integracja gospodarcza w ramach Wspólnoty Europejskiej (obecnie Unia Europejska), z drugiej zaś globalizacja w skali ogólnosiwiatowej, powodowały, że takie „planowanie z wyprzedzeniem” stawało się wielokrotnie fikcją. Świadomość konieczności odejścia od tego tradycyjnego modelu łączyła się jednak z wolą wprowadzenia pewnych minimalnych standardów ochronnych. Na poziomie ogólnosiwiatowym była to Konwencja Nr 158, uzupełniona Zaleceniem Nr 166 Międzynarodowej Organizacji Pracy z 1982 r., dotycząca rozwiązania stosunku pracy z inicjatywy pracodawcy (Skąpski 2006:

310–312). Równoległe prace w tym zakresie prowadziła Wspólnota Europejska, która zorientowała się, że utrzymujące się różnice w zakresie ochrony pracowników prowadzą do powstania *dumpingu* socjalnego (Schulte 2005: 405–410). W konsekwencji tych działań na poziomie europejskim przyjęto minimalne standardy związane z ochroną uprawnień pracowników zwalnianych z pracy z przyczyn ekonomicznych. Obecnie kwestie te reguluje dyrektywa 98/59/WE z 20.07.1998 r.<sup>1</sup>

Wprowadzanie wzmocnionych funkcji ochronnych prawa pracy spowodowało automatyczne działania przedsiębiorców, mające na celu obejście tych obostrzeń przez zwrócenie szczególnej uwagi na tzw. elastyczne formy zatrudnienia (Daniels 2008: 50–66).

Do najpopularniejszych atypowych (bo ze względu na statystyki trudno nazywać je obecnie nietypowymi) form zatrudnienia pracowniczego należą umowy terminowe, w niepełnym wymiarze czasu pracy, czy zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. W wielu krajach katalog ten jest bardziej rozbudowany i obejmuje takie instytucje jak *job sparing*, *job splitting* czy *work sharing*, jednakże w polskim prawie pracy możliwość ich stosowania jest bardzo ograniczona (Gersdorf 2009: 11). Konsekwencją powszechnego stosowania atypowych form zatrudnienia było pojawienie się w wielu krajach jakby dwóch równoległych rynków pracy. Pierwszy to zatrudnieni na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy, najczęściej reprezentowani przez związki zawodowe, korzystający z wielu przywilejów, których zwolnienie, nawet w okresie kryzysu, jest bardzo trudne ze względu na: procedury, koszty i czas. W doktrynie prawa pracy pojawiły się głosy, aby tę szczególną ochronę stosunku pracy osłabić, co jednak – zwłaszcza ze względu na siłę polityczną związków zawodowych – jest w najbliższym czasie w naszym kraju raczej mało realne (Dral 2009: 15–16). Równoległe z tym tradycyjnym zatrudnieniem coraz szybciej rozwija się „drugi rynek pracy”, pracujących na umowach terminowych, często w niepełnym wymiarze czasu, ze względu na brak stabilności niezbyt chętnie reprezentowanych przez związki zawodowe, a więc często mających gorsze warunki zatrudnienia. Osoby te można zwolnić bardzo szybko, co też ma miejsce, zwłaszcza w okresie kryzysu<sup>2</sup>. Powszechne stosowanie, a wielokrotnie nadużywanie tego rodzaju umów spowodowało reakcję UE w postaci przyjęcia dyrektywy Rady 99/70/WE z 28 czerwca 1999 r.<sup>3</sup>

Fenomen praktycznych aspektów elastyczności rynku pracy był przedmiotem licznych badań, z których wynika, że żaden z modeli krajowych nie jest jednak idealny (Rycak 2009: 2–10). I tak zbyt daleko idąca ochrona jest kosztowna nie tylko dla pracodawców, lecz także dla gospodarki, a z drugiej strony wielokrotnie wpływa na zmniejszenie efektywności pracowników. Natomiast zbyt duża elastyczność ma negatywny wpływ na motywację pracowników i ich lojalność w sto-

<sup>1</sup> Dyrektywa 98/59/WE z 20.07.1998 r. dotycząca zbliżenia ustawodawstw Państw Członkowskich w zakresie zwolnień grupowych (Dz. Urz. WE L 225 z 12 sierpnia 1998) (Świątkowski 2003: 14–89).

<sup>2</sup> Najlepszym przykładem jest tutaj Hiszpania (Roszuk 2010: 51–71).

<sup>3</sup> Dyrektywa Rady 99/70/WE z 28.06.1999 r. dotycząca porozumienia ramowego w sprawie pracy na czas określony, zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstwa Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC) (Dz. Urz. WE L175 z 10.07.1999 r.) (Mitrus 2005: 119–149), czy też wprowadzenia pojęcia *flexicurity* jako narzędzia łączącego elastyczność z bezpieczeństwem (Kryńska 2007: 340–346).

sunku do firm, a także wiąże się z osobistymi problemami dla tych osób – brakiem stabilności czy – tak jak np. ma to miejsce w Polsce – trudnością w uzyskaniu kredytu. Problemy te nie zmieniają jednak faktu, że stosowanie tych form zatrudnienia jest coraz powszechniejsze w skali globalnej (Carby-Hall 2003: 163–177).

Mając świadomość tych uwarunkowań zewnętrznych, do których Polska, zwłaszcza od wstąpienia do UE oraz otwarcia się na rynki światowe, musiała się dopasować (Bronstein 2007: 191–225), prześledźmy uwarunkowania prawne zatrudnienia w Polsce i możliwości ich modyfikacji w przypadku kryzysu.

## | Zasady zatrudniania w Polsce i możliwości ich zmiany

W Polsce nadal w potocznym rozumieniu pracownicy są zatrudniani na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu. W stosunku do innych krajów nie jest to jednak pełna prawda. Jak podają dane OECD, Polska w 2008 r. była jednym z liderów ze względu na zatrudnienie terminowe: mężczyźni stanowili – 26,3%, a kobiety – 27,7% (co dawało nam drugie miejsce po Hiszpanii). Jeżeli jednak chodzi o osoby w przedziale wiekowym: 15–24 oraz 55–64 lat, nasz kraj stał się niekwestionowanym liderem (odpowiednio 62,8% i 21,8%) (Skedinger 2010: 43).

Moim zdaniem wpływ na taką sytuację mają głównie trzy elementy: brak konieczności uzasadniania przez pracodawcę wypowiedzenia terminowych umów o pracę, ich krótszy termin wypowiedzenia oraz wyłączenie obowiązku konsultowania wypowiedzenia takich umów z zakładowymi organizacjami związkowymi (Walczak 2006: 234–236). Abstrahując od motywacyjnych lub raczej demotywuujących skutków takiego zatrudnienia, nadal jednak w powszechnej populacji dominuje tradycyjny model umów o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu, dlatego też zatrudnionym na tej podstawie pracownikom poświęcę resztę uwagi.

Na początku, tytułem przypomnienia pragnę wskazać, że ustawodawstwo zarówno polskie – w tym zwłaszcza ustawa z dnia 23 czerwca 1974 r.<sup>4</sup> – jak i europejskie, gwarantują pracownikom otrzymywanie wynagrodzenia bez względu na sytuację finansową pracodawcy. Gdy sytuacja ta jest faktycznie zła i pracodawca nie ma środków na wypłatę świadczeń, wówczas często stosowanym działaniem jest dokonanie zwolnień pracowników, zgodnie z zasadami wynikającymi z ustawy z 13 marca 2003 r.<sup>5</sup> Takie najbardziej drastyczne rozwiązanie ma swoje „pozytywne” konsekwencje finansowe w krótkiej perspektywie, chociaż również wiąże się z koniecznością wypłaty świadczeń (Walczak 2009: 556–568), natomiast sytuacja staje się dramatyczna, gdy firma zaczyna wychodzić z kryzysu i wówczas pojawia się problem, że brakuje odpowiednich, doświadczonych osób mogących wykonywać pojawiające się zadania. W konsekwencji krótkotrwałe oszczędności finansowe stają się przyczyną poważnych kłopotów w dłuższej perspekty-

<sup>4</sup> Ustawa z 23 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.), dalej k.p.

<sup>5</sup> Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. Nr 90, poz. 844 ze zm.) dalej ZwolGrupU.

wie. Pewne nowe możliwości w tym zakresie miała dać pracodawcom przyjęta 1 lipca 2009 r. ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. Nr 125, poz. 1035), która jednak w praktyce nie spełniła pokładanych w niej nadziei, a co więcej w wielu przypadkach wprowadziła – ze względu na dość nieprecyzyjne zapisy zwłaszcza dotyczące stosowania umów o pracę na czas określony – dużo zamieszania (Baran 2009: 455–459). Ustawie tej jednak, ze względu na praktycznie małe oddziaływanie, nie będę poświęcał więcej uwagi.

Przejdę teraz do odpowiedzi na zasadnicze pytanie, jak, utrzymując zatrudnienie, zmniejszyć związane z tym koszty wynagrodzeń.

## | Zasady zmiany warunków umów o pracę

Zgodnie z art. 29 § 1 pkt 3 k.p. każdy z pracowników musi mieć pisemną umowę o pracę, w której należy określić wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia. Zapisy umowy o pracę nie mogą być, zgodnie z zasadą uprzywilejowania pracowników, wynikającą z art. 18 § 1 k.p., mniej korzystne niż postanowienia przepisów prawa pracy, przez które rozumie się zarówno przepisy rangi ustawowej, jak i – u pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników – regulaminy wynagradzania lub układy zbiorowe pracy<sup>6</sup>. Tak więc w praktyce, aby w przypadku problemów finansowych pracodawca mógł zmienić pracownikowi warunki zatrudnienia (a więc obniżyć wynagrodzenia oraz inne świadczenia), musi najpierw zmienić obowiązujące wewnętrzne prawo zakładowe. Przypomnę, że prawo zakładowe nie może być, zgodnie z art. 9 k.p., mniej korzystne niż postanowienia prawa powszechnego, co oznacza, że pracodawca, przykładowo, nie może, nawet w najbardziej trudnej sytuacji finansowej, wprowadzić zapisów obniżających wynagrodzenie pracownika poniżej płacy minimalnej, ustalonej na podstawie ustawy z 10 października 2002 r. Potwierdził to SN w uchwale z 12 maja 1981 r.<sup>7</sup>, jeżeli umowa o pracę określa zasadnicze wynagrodzenie za pracę pracownika w wysokości niższej od wynagrodzenia, jakie pracownik ten otrzymałby przy zastosowaniu właściwego przepisu płacowego, pracownikowi przysługuje roszczenie o różnicę wynagrodzenia za okres nieprzedawniony także wówczas, gdy inne składniki wynagrodzenia określone w umowie powyżej minimalnych stawek kształtują się zgodnie z przepisami płacowymi.

Procedura zmiany prawa zakładowego zależy od tego, czy u pracodawcy działają związki zawodowe, czy też nie. Zgodnie z art. 77(2) § 4 k.p. regulamin wynagradzania ustala pracodawca. Jeżeli jednak działają u niego zakładowe organizacje związkowe – pracodawca uzgadnia z nimi regulaminy wynagradzania. W przypadku układów zbiorowych pracy, które są aktami dwustronnymi, niezbędne jest porozumienie pracodawcy z zakładowymi organizacjami związkowymi. Co w praktyce oznaczają te przepisy? Otóż ustawodawca doprowadził do nieuzasadnionego duali-

<sup>6</sup> Zasada ta nie dotyczy jedynie pracowników sektora budżetowego, o których mowa w art. 239 § 2 k.p., których warunki wynagradzania regulują bezpośrednio ustawy i którzy nie będą przedmiotem niniejszych rozważań.

<sup>7</sup> Uchwała SN z 12 maja 1981 r. (I PZP 6/81), OSNCP/11, poz. 210).

zmu. Z jednej strony w przypadku podmiotów, w których nie ma związków zawodowych, oddał pełnię decyzyjności pracodawcy, co kłóci się z wymogami prawa europejskiego dotyczącymi promowania dialogu społecznego (Florek 2007: 225–234). Przykładowo, uprawnień do negocjacji zasad wynagradzania i ich zmian w przypadku braku związków zawodowych nie ma rada pracowników, wybrana w demokratycznych wyborach na podstawie ustawy z 7 kwietnia 2006 r.<sup>8</sup> Z drugiej zaś strony, nawet uzasadniona krytyczna sytuacja pracodawcy nie daje mu możliwości zmiany regulaminu wynagradzania w przypadku, gdy związek zawodowy nie wyrazi na to zgody. Jak wskazuje bowiem SN w wyroku z 12 lutego 2004 r.<sup>9</sup> Jeżeli u pracodawcy działa więcej niż jedna organizacja związkowa, stosuje się art. 30 ust. 5 ustawy z 23 maja 1991 r.<sup>10</sup> Oznacza to, że jeśli organizacje związkowe przedstawiają wspólne, negatywne stanowisko, to regulamin wynagrodzenia nie może być przez pracodawcę ustalony ani zmieniony.

„Lepszą” sytuację ma pracodawca w przypadku jednostronnego wypowiedzenia zakładowego układu zbiorowego pracy, który po upływie okresu wypowiedzenia przestaje obowiązywać i jeżeli pracodawcy nie uda się wynegocjować nowych zasad wynagradzania ze związkami zawodowymi, wówczas będzie miał możliwość wprowadzenia warunków wynagrodzenia jednostronnie bez udziału partnera społecznego. Na taką możliwość wskazuje SN w wyroku z 5 kwietnia 2007 r.<sup>11</sup>, zgodnie z którym w razie utraty mocy obowiązującej (rozwiązania) dotychczasowego układu zbiorowego pracy i braku możliwości zawarcia lub wydania zakładowego regulaminu wynagradzania, ze względu na wspólnie uzgodnione negatywne stanowisko zakładowych organizacji związkowych – pracodawca może regulować warunki pracy i płacy według standardów powszechnego prawa pracy, co sprawia, że dokonane wypowiedzenie zmieniające wymaga zbadania jego zgodności z prawem i zasadności na gruncie powszechnie obowiązującego prawa pracy. Jednakże zdaniem SN, wyrażonym w innym wyroku, instytucja ta nieprzyjęta przez pracowników może zostać potraktowana jako zwolnienia grupowe (np. wyrok SN z 17 maja 2007 r.<sup>12</sup>).

Sama zmiana prawa zakładowego nie powoduje jednak bezpośrednich skutków dla pracowników, gdyż tak jak wskazuje art. 29 § 4 k.p., a także art. 5 dyrektywy Rady 91/533/WE z 14 października 1991 r.<sup>13</sup> Pogląd ten potwierdza SN w wyroku z 6.12.2005 r.<sup>14</sup>, zgodnie z którym wprowadzenie niekorzystnej dla pracowników zmiany porozumienia zbiorowego będącego źródłem prawa pracy (art. 9 k.p.), wymaga dokonania wypowiedzeń zmieniających (Walczak 2010a: 186–189).

<sup>8</sup> Ustawa z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. Nr 79, poz. 550 ze zm.).

<sup>9</sup> Wyrok SN w z 12 lutego 2004 r. (I PK 349/03), OSNAPIUS 2005/1, poz. 4) – regulamin wynagradzania nie może wejść w życie bez uzgodnienia z organizacją związkową działającą u pracodawcy.

<sup>10</sup> Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jedn.: Dz.U. Nr 78, poz. 854 ze zm.).

<sup>11</sup> Wyrok SN z 5 kwietnia 2007 r. (I PK 255/06) MoPr 2007/6, s. 313).

<sup>12</sup> Wyrok SN z 17 maja 2007 r. (III BP 5/07), OSNAPIUS 2008/13–14, poz. 188) i polemika na jego kanwie aprobująca głoś (Mali 2010: 6–10), głos krytyczny (Orłowski, Patulski 2010: 285–288).

<sup>13</sup> Dyrektywa Rady 91/533/WE z 14 października 1991 r. w sprawie obowiązku pracodawcy dotyczącego informowania pracowników o warunkach stosowanych do umów lub stosunku pracy (Dz. Urz. UE L 288 z 18 października 1991 r.) wszelkie zmiany warunków umowy o pracę wymagają formy pisemnej.

<sup>14</sup> Wyrok SN z 6.12.2005 r. (III PK 95/05), OSNAPIUS 2006/19–20, poz. 303, s. 839).

Reasumując, jednostronne działanie pracodawcy mające na celu zmianę obowiązujących zasad wynagradzania, jest czasochłonne (najpierw zmiana prawa zakładowego, a dopiero później wręczenie nowych warunków poszczególnym pracownikom – co w przypadku, gdy pracownicy nie zgodzą się na zmianę dobrowolnie na mocy porozumienia stron wchodzi w życie dopiero po upływie okresu wypowiedzenia) i w praktyce może prowadzić do konieczności wypłacenia pracownikom odpraw, w przypadku gdyby odmówili przyjęcia proponowanych warunków (rozwiązanie umowy o pracę z przyczyn niedotyczących pracowników).

## | Zawieszenie stosowania prawa zakładowego

Ze względu na to, co podkreślono w poprzednim akapicie, bardziej optymalnym, ale w praktyce bardzo rzadko stosowanym sposobem obniżenia kosztów, wydaje się skorzystanie z innej procedury – zawieszenia stosowania postanowień prawa zakładowego w terminie do 3 lat.

Ustawodawca wprowadza taką możliwość w stosunku do trzech rodzajów źródeł prawa, mianowicie umów o pracę [art. 23(1a) k.p.], porozumień zbiorowych opartych na ustawie, regulaminów, i statutów zakładowych [art. 9(1) k.p.] oraz układów zbiorowych pracy [art. 241 (27) k.p.]. Jak powszechnie uznaje się w doktrynie, celem tych artykułów jest przejściowa ochrona interesów finansowych pracodawcy, uzasadniona także ochroną pracowników przed definitywnym rozwiązaniem stosunków pracy, ze względu na sytuację ekonomiczną pracodawcy (Gersdorf 2003: 12). Procedura takiego działania jest zbliżona w zawieszeniu wszystkich wskazanych wyżej źródeł prawa, więc zostanie ona omówiona łącznie.

Najważniejsze jest, żeby pod dokumentem zawieszającym stosowanie przepisów prawa podpisało się przedstawicielstwo pracowników. W praktyce powinny to być zakładowe organizacje związkowe, a w przypadku ich braku – przedstawicielstwo pracowników wyłonione w trybie przyjętym na terenie zakładu pracy. Większość podmiotów nie ma jednak takiej procedury i wówczas powinni oni być wybrani w demokratyczny sposób (Walczak 2010b: 232–233).

Po drugie – uzasadnieniem dla takiego działania jest bliżej niesprecyzowana sytuacja finansowa pracodawcy, która niewątpliwie może wystąpić w okresie kryzysu. O tym jak istotne jest to uprawnienie, świadczy bezpośrednio wyrok SN z 6 grudnia 2005 r.<sup>15</sup>, zgodnie z którym „sytuacja finansowa pracodawcy”, stanowiąca podstawę zawieszenia stosowania przepisów prawa pracy [art. 9(1) i 241(27) k.p.] lub postanowień umów o pracę [art. 23(1a) k.p.] nie podlega kontroli sądu. Nie wyklucza to jednak możliwości sądowej oceny legalności porozumień, szczególnie przez pryzmat trybu zawarcia oraz zasad równego traktowania i niedyskryminacji (Romer 2010: 240).

<sup>15</sup> Wyrok SN z 6 grudnia 2005 r. (III PK 91/05), OSNAPIUS 2006/21–22, poz. 316, s. 890).



Po trzecie – dotyczy to wszystkich pracowników, w tym również osób szczególnie chronionych, na co wskazuje wyrok SN z 27 października 2004 r.<sup>16</sup>

Czwarty warunek – opiera się na zasadzie uprzywilejowania pracowników i wskazuje się, że zawieszenia nie można dokonać w stosunku do przepisów kodeksu pracy oraz przepisów innych ustaw i aktów wykonawczych. W zakresie wynagrodzeń oznacza to w praktyce, że wynagrodzenie pracownika nie może być niższe niż minimalne, o którym była mowa powyżej.

Piąty warunek – dotyczy czasu zawieszenia, który nie może być dłuższy niż 3 lata. Dyskusyjne natomiast jest, czy okres ten może być przedłużony<sup>17</sup>. Osobiście przychyliam się do pierwszego poglądu i uważam, że zawieszenie przepisów, jeżeli partnerzy społeczni wyrażają na to zgodę, może być ponawiane. Jest to bowiem dla pracowników korzystniejsze niż definitywne odebranie uprawnień.

Szósty warunek – dotyczy notyfikacji zawieszenia. I tak, w przypadku zawieszenia postanowień regulaminów lub umów o pracę, należy tego dokonać w okręgowym inspektoracie pracy. Zdaniem części doktryny okręgowy inspektor pracy może podjąć odpowiednie działania, gdy uzna, że porozumienie narusza przepisy prawa (Romer 2010: 98). Przeciwny pogląd prezentuje Rączka (2005: 38). Osobiście sądzę, że notyfikacja sama w sobie nie daje inspektorowi pracy podstawy do podjęcia działań, skoro – jak wskazał na to SN w cytowanym wyżej orzeczeniu z 6 grudnia 2005 r. – sytuacja ekonomiczna leżąca u podstaw zawieszenia nie stanowi nawet dla sądu podstawy do oceny. Podobnie jednak jak w przypadku sądu istnieje, moim zdaniem, możliwość weryfikacji tego postanowienia pod względem zgodności z innymi zasadami prawa, w tym zwłaszcza w zakresie niedyskryminacji. Mimo to nie zmienia to faktu, że brak spełnienia tego wymogu nie rodzi żadnych sankcji. Tak więc nie jest to wykroczenie przeciwko prawom pracownika i nie prowadzi samo w sobie do utraty mocy obowiązującej (Sanetra 2009: 82).

W przypadku układów zbiorowych pracy – zgłoszenia należy dokonać do rejestru odpowiednio układów zakładowych lub układów ponadzakładowych. Ponadto informację o zawieszeniu stosowania układu ponadzakładowego strony porozumienia przekazują stronom tego układu.

Zawieszenie obowiązywania wymienionych aktów prawnych dokonuje się z mocy prawa, a więc w odróżnieniu od omówionej w punkcie czwartym – zmiany warunków umów o pracę nie wymaga się żadnych działań w stosunku do pracowników, takich jak wypowiedzenia warunków umowy o pracę czy zawarcie porozumienia. Może ono wejść w życie z dnia na dzień, a pracownik nie może się temu przeciwstawić. Jedynym ograniczeniem jest zakaz retroakcji, bowiem jak wskazuje SN w tezie 2 wyroku z 22 stycznia 2004 r.<sup>18</sup> Porozumienie o zawieszeniu stosowania układu zbiorowego pracy [art. 241(27) k.p.], nie może działać ze skutkiem wstecznym i pozbawiać pracownika wymagalnych roszczeń. A *contrario*, jeżeli pracownicy nabyliby prawo do pewnych świadczeń w okresie zawieszenia to bezpowrotnie tracą do nich prawo, chyba że porozumie-

<sup>16</sup> Wyrok SN z 27 października 2004 r. (I PK 627/03), OSNAPIUS 2005/12, poz. 168).

<sup>17</sup> Nawet bezpośrednio po upływie 3 lat, opowiada się Maniewska (2007: 64). Przeciwno – Chmielek-Lubińska (2008: 162).

<sup>18</sup> SN w tezie 2 wyroku z 22 stycznia 2004 r. (I PK 199/03) OSNAPIUS 2004/ 22, poz. 384, s. 1024).

nie stanowi inaczej. Pogląd ten potwierdza uchwała SN z 9 kwietnia 2008 r.<sup>19</sup>, zgodnie z którą nie nabywa prawa do nagrody jubileuszowej pracownik, który przewidziane w zakładowym układzie zbiorowym pracy warunki do tego świadczenia spełnił w okresie zawieszenia układu [art. 241(27) § 1 i 3 k.p.], chyba że co innego wynika z postanowień układu lub porozumienia o zawieszeniu jego stosowania.

Na koniec należy wskazać, że jeżeli chodzi o dopuszczalność zawieszenia stosowania umów o pracę, to tutaj wprowadzono dodatkowy warunek, że dotyczy to tylko pracodawcy, nieobjętego układem zbiorowym pracy lub zatrudniającego mniej niż 20 pracowników. Ta procedura jest szczególnie dotkliwa dla pracowników, gdyż sami zainteresowani nie biorą udziału w porozumieniu, nawet jeżeli zawierał je związek zawodowy, którego nie są członkami, a jest ono dla nich bezwzględnie wiążące (Goździewicz 2010: 182).

## | Podsumowanie

Niniejsze opracowanie nie pretenduje oczywiście, ze względu na ramy objętości, do kompleksowej odpowiedzi na pytanie, jak optymalnie zatrudniać w czasie kryzysu. Jego celem było jedynie pokazanie, że pewne trendy w zakresie zasad zatrudnienia rozwijające się zwłaszcza na Zachodzie już od wielu lat, znajdują w coraz większym wymiarze odzwierciedlenie również w polskiej rzeczywistości. Bierze się to głównie z lektury światowej (zwłaszcza anglosaskiej) literatury dotyczącej zarządzania personelem czy doświadczeń przeniesionych z firm matek. Okazuje się jednak, że wiele z tych rozwiązań nie może być w praktyce stosowanych, ze względu na uwarunkowania prawne panujące w naszym kraju, zaś próby ich przeniesienia mogą wiązać się z dolegliwymi sankcjami prawnymi. Dlatego też przed podjęciem decyzji co do kroków, jakie organizacja miałaby podjąć w stosunku do zatrudnionych pracowników, warto jest zapoznać się z możliwościami oferowanymi przez polski kodeks pracy, które – jak starałem się wykazać – nie do końca są znane. Instytucja, której poświęciłem najwięcej uwagi, a więc zawieszenia stosowania regulacji zakładowych oraz umów o pracę, wydaje się – biorąc pod uwagę czas i koszty, najbardziej optymalna dla pracodawcy, a mimo to jest bardzo rzadko stosowana. Wymaga ona oczywiście współdziałania przedstawicielstwa pracowniczego, ale wydaje się, że mając alternatywę zwolnień albo zawieszenia pewnych uprawnień – pracownicy, o ile się ich spyta, będą skłonni do poniesienia czasowych wyrzeczeń. Z drugiej strony, może to być również istotne narzędzie dla pracodawców, którzy zamiast zwalniać pracowników utrzymują ich i w momencie powrotu koniunktury nie będą mieli problemu z wykonaniem zadań. Jest to również ważne z punktu widzenia gospodarki, gdyż utrzymanie miejsc pracy, nawet przy zmniejszonych wynagrodzeniach, ma wpływ na zmniejszenie poziomu bezrobocia w naszym kraju.

Na koniec należy wskazać, że stosowanie tej instytucji nie uniemożliwia pracodawcy, jeżeli sytuacja ekonomiczna ulegnie dalszemu pogorszeniu, wykorzystania innych narzędzi prawnych, włącznie z procedurą zwolnień grupowych.

<sup>19</sup> Uchwała SN z 9.04.2008 r. (II PZP 6/08), OSNAPIUS 2008/ Nr 21–22, poz. 308, s. 882).

## B i b l i o g r a f i a

- Baran K.W.** (2009) Umowa o pracę na czas określony w ustawie o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców. *Monitor Prawa Pracy*, nr 9, s. 455–459.
- Bronstein A.** (2007) Trends and challenges of Labour law in Central Europe. W: Craig J.D.R., Lynk S.M. (red.), *Globalization and the future of Labour law*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 191–225.
- Carby-Hall J.** (2003) New frontiers of labour law: dependent and autonomous workers. W: Veneziani B., Carabelli U. (red.), *Du travail salarié au travail indépendant: permanences et mutations*. Program Socrates, Cacucci Editore, s. 163–308.
- Chmielek-Lubińska E.** et al. (2008) *Kodeks pracy. Komentarz*. Gdańsk: ODDK.
- Daniels K.** (2008) *Employment Law*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Dral A.** (2009) Problem liberalizacji, deregulacji i uelastyczenia ochrony trwałości stosunku pracy w polskim prawie pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 5, s. 11–17.
- Florek L.** (2007) *Europejskie prawo pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, s. 225–234.
- Gersdorf M.** (2003) Próba umiejscowienia nowych porozumień o zawieszeniu postanowień umów o pracę w polskim porządku prawnym. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 1.
- Gersdorf M.** (2009) Dzielenie się etatem, jako jedna z elastycznych form zatrudnienia (*job sharing*). *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 1, s. 11–13.
- Goździewicz G.** et al. (2010) *Kodeks pracy. Komentarz*. Warszawa: Lex a Wolter Kluwer Business.
- Kryńska E.** (2007) Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy. Jak osiągnąć *flexicurity*? *Monitor Prawa Pracy*, nr 7, s. 340–346.
- Malik K.** (2010) Dopuszczalność stosowania przepisów o zwolnieniach grupowych w następstwie wypowiedzenia układu zbiorowego pracy. *Monitor Prawa Pracy*, nr 1, s. 6–10.
- Maniewska E.** et al. (2007) *Kodeks pracy. Komentarz*. Warszawa: Lex a Wolters Kluwer Business.
- Mitrus L.** (2005) *Prawo socjalne Unii Europejskiej i Rady Europy. Stosunek pracy*. Kraków: Universitas.
- Orłowski G., Patulski A.** (2010) Systemy płacowe a zwolnienia grupowe. *Monitor Prawa Pracy*, nr 6, s. 285–288.
- Patulski A.** (2007) Nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia – konsekwencje, korzyści, dylematy. W: Świątkowski A.M. (red.), *Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej*. Kraków, s. 203–227.
- Rączka K.** et al. (2005) *Kodeks pracy. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.
- Roszuk K.** (2010) *Polityka rynku pracy w Hiszpanii w latach 1970–2008*. Niepublikowana praca magisterska obroniona na Wydziale Zarządzania UW pod kierunkiem dr. K. Walczaka, Warszawa.
- Romer M.T.** (2010) *Prawo pracy. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.
- Rycak A.** (2009) Wpływ prawnej ochrony trwałości stosunków pracy na poziom bezrobocia, zatrudnienie i produktywność przedsiębiorstw w świetle międzynarodowych badań ekonometrycznych. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 3, s. 2–10.
- Sanetra W.** (2009) *Komentarz do Kodeksu pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Lexis Nexis.
- Schulte B.** (2005) Integracja europejska a ochrona socjalna. W: Kraus K., Geisen T., Pratek K. (red.), *Państwo socjalne. Historia – Rozwój – Perspektywy*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 405–410.
- Skąpski M.** (2006) *Ochronna funkcja prawa pracy w gospodarce rynkowej*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze.
- Skedinger P.** (2010) *Employment Protection Legislation. Evolution, Effects, Winners and Losers*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Świątkowski A.M.** (2003) *Prawo socjalne Unii Europejskiej i Rady Europy. Restrukturyzacja zakładu pracy*. Kraków: Universitas.
- Twomey R.F.** (2010) *Employment Law*. New York: McGraw-Hill Irwing.
- Walczak K.** (2006) Umowa o pracę na czas określony – czy rzeczywiście mniej korzystna niż umowa na czas określony. *Monitor Prawa Pracy*, nr 5, s. 234–236.
- Walczak K.** (2009) Komentarz do ustawy z 13.03.2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników. W: Wratny J., Walczak K. (red.), *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck, s. 445–595.
- Walczak K.** (2010a) Przekształcenie zobowiązaniowego stosunku pracy. W: Baran K.W. (red.), *Prawo pracy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Walczak K.** (2010b) Porozumienia restrukturyzacyjne oraz związane z utrzymaniem miejsc pracy w podmiotach, w których nie działają zakładowe organizacje związkowe. *Monitor Prawa Pracy*, nr 5, s. 231–234.
- Willey B.** (2003) *Employment Law in Context*. Harlow: Pearson Education Limited.

# Raport o zarządzaniu w spółdzielni – przed, w trakcie i po wystąpieniu sytuacji kryzysowej

**Wojciech Góral** | Prezes Zarządu „Florian” Spółdzielni Pracy Usług Kominarskich we Wrocławiu | [prezes@florian.wroc.pl](mailto:prezes@florian.wroc.pl)

## Abstrakt

Niniejszy raport, zgodnie z przedstawionym celem głównym oraz celami szczegółowymi, dotyczy zarządzania przedsiębiorstwem – spółdzielnią pracy; przedstawia jej zarys organizacyjny i formalno-prawny. Ze względu na specyfikę formy zarządzania tego typu organizacją, opartego w dużej mierze na partycypacji pracowniczej, raport pokazuje również istotę pracy w spółdzielni. Pokazano kolejno: stan, w jakim znajdowała się organizacja do chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej, czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które niewątpliwie wpłynęły na rozłożone w czasie budowanie i pogłębianie sytuacji kryzysowej, fazy przejścia – ze stanu narastającego kryzysu w stan następujących po sobie zmian nakierowanych na likwidację przyczyn sytuacji kryzysowej. Podsumowanie raportu obrazuje stan obecny organizacji, wynikiły ze zmian, jakie w niej nastąpiły, oraz uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, które stale mają wpływ na sposób zarządzania spółdzielnią.

## Cele sporządzenia raportu

Głównym celem niniejszego artykułu jest pokazanie specyfiki zarządzania spółdzielnią, która znalazła się w sytuacji kryzysowej, przez przedstawienie wpływu otoczenia na możliwość powstania owej sytuacji i zmian z nią związanych, a będących jej konsekwencją.

Celami szczegółowymi są: opis zmian zachodzących w organizacji, wymuszających odmienne podejście do zarządzania, oraz przedstawienie kadrze zarządzającej w organizacji kwestii rze-

czywistego oddziaływania czynników zewnętrznych na kształtowanie sytuacji kryzysowej w spółdzielni.

## | Spółdzielnia pracy – zarys formalno-prawny i organizacyjny

Spółdzielnia<sup>1</sup> pracy to przedsiębiorstwo, które pod względem ekonomicznym i gospodarczym znalazło swoje miejsce i funkcjonuje w ramach wolnego rynku, lecz z uwagi na charakter działalności różni się od istniejących na nim podmiotów gospodarczych. Definicja spółdzielni zakłada przede wszystkim ideę zbiorowego wysiłku. „Współdziałać” to znaczy pracować razem. Spółdzielnię tworzą ludzie mający wspólne cechy gospodarcze i wspólne potrzeby, którzy zrzeszają się razem, by zaspokoić te potrzeby w sposób bardziej pełny i raczej przy pomocy wspólnego przedsiębiorstwa niż w drodze indywidualnej inicjatywy. Dlatego w spółdzielni wyróżnia istnieją dwa elementy o niemal równej wartości: pierwszy – społeczny, drugi – gospodarczy. Powyższe stwierdzenie pokazuje, że podmiot ten ma podwójny charakter: jest stowarzyszeniem, ale jednocześnie prowadzi działalność gospodarczą w charakterze przedsiębiorstwa. Z racji tego, że spółdzielnia jest zrzeszeniem osób, najważniejsi są dla niej członkowie, co najlepiej uwidocznione jest w obowiązującej zasadzie „jeden członek – jeden głos”. Zgodnie z nią wpływ członka organizacji na jej decyzje nie zależy od wysokości wniesionych wkładów czy udziałów, tak jak w przypadku spółek.

W spółdzielni funkcjonuje również zasada „otwartych drzwi”, czyli przyjęcia nieograniczonej liczby osób. Oznacza ona możliwość nabycia członkostwa przez zainteresowanych. Zasada ta nie zakłada jednak obowiązku przyjmowania do spółdzielni wszystkich osób, które wyraziły taką wolę. Przyjmowanie nowych członków jest uzależnione od określonych planów rozwojowych organizacji. Ponadto powinno być podyktowane posiadaniem przez osoby ubiegające się o członkostwo określonych kwalifikacji, szczególnie wskazanych w statucie spółdzielni. Funkcjonowanie podmiotu na podstawie własnego statutu świadczy o tym, że spółdzielnia to zrzeszenie samorządne, cecha ta w pełni obejmuje udział jej członków w zarządzaniu spółdzielnią, a ponadto świadczy o jej samodzielności i niezależności w stosunkach zewnętrznych. Poza tym dokument ten musi być zgodny z obowiązującym prawem spółdzielczym.

W spółdzielniach, poza substratem osobowym, który jest dominujący, występuje także substrat majątkowy, pochodzący z pierwotnego majątku spółdzielni, pochodzącego z wniesionych równych udziałów członków i później powiększanego przez działalność gospodarczą. Wielkość majątku spółdzielni jest zmienna, a zróżnicowanie powstaje również w momencie zmiany składu osobowego organizacji.

---

<sup>1</sup> Spółdzielnia, według ustawy z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze (Dz.U. z 2003 roku, Nr 188 poz. 1848; zm.: z 2004 roku, Nr 99, poz. 1001 oraz z 2005 roku, Nr 122, poz. 1024) jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, która w interesie swoich członków prowadzi własną działalność gospodarczą i która może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska.

## Istota pracy w spółdzielni

Dotychczasowe stwierdzenia oznaczają, że spółdzielnia jest zrzeszeniem osób uznanych za osobę prawną, jednocześnie jest zrzeszeniem (związkiem) osób łączących świadomie i dobrowolnie swoje działania i wkład majątkowy dla osiągnięcia wspólnego celu.

Zgodnie z wcześniejszym zdefiniowaniem spółdzielnia ma charakter podmiotu gospodarczego, jednak relacje tego podmiotu z tworzącymi go członkami organizacji można sprowadzić do prostego zdefiniowania członków spółdzielni jako jej równoprawnych współwłaścicieli<sup>2</sup>.

Członkowie spółdzielni pracy również są jej równoprawnymi współwłaścicielami. Szczególną cechą spółdzielni jest to, że w tego rodzaju organizacji działalność gospodarcza nie jest nastawiona jedynie na maksymalizację zysku. Główną ideą istnienia i funkcjonowania spółdzielni pracy jest zapewnienie miejsc pracy dla jej członków.

Wśród wszystkich rodzajów przedsiębiorstw wyłącznie w spółdzielni pracy spółdzielnia i jej członek (współwłaściciel) mają obowiązek pozostania ze sobą w stosunku pracy. W związku z tym, członek spółdzielni pracy ma prawo do zatrudnienia<sup>3</sup> stosownie do swoich kwalifikacji zawodowych i osobistych, ale z uwzględnieniem aktualnych możliwości gospodarczych tego podmiotu. Wynika z tego, że w spółdzielniach pracy członkowie pełnią podwójną funkcję: są zarazem pracodawcami i pracownikami (sami wykonują określone zadania). Wspomniana zasada obowiązkowego związania członka spółdzielni pracy umową o pracę nie ogranicza jednak prawa do zatrudnienia osób niebędących członkami spółdzielni. Dotyczy to głównie osób mających szczególne kwalifikacje zawodowe, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania spółdzielni. Istnieje również możliwość przyjęcia pracownika w poczet członków, co powoduje rozwiązanie pracowniczego i nawiązanie spółdzielczego stosunku pracy<sup>4</sup>.

Coroczna uchwała Walnego Zgromadzenia, przeznaczająca część nadwyżki bilansowej na oprecentowanie udziałów członkowskich – dotyczy i obowiązuje wszystkich członków danej spółdzielni. Gdy dodamy do tego zasadę wnoszenia równych udziałów przez członków, oraz obowiązek świadczenia pracy na rzecz organizacji przez jej członków, to spółdzielnie pracy jawią się jako jedne z niewielu rodzajów przedsiębiorstw realizujących idee ekonomii społecznej, a przede wszystkim jedną z ważniejszych jej zasad, jaką jest partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Powyższa cecha nie przeszkadza spółdzielniom z powodzeniem funkcjonować w realiach wolnego rynku.

<sup>2</sup> Równouprawnienie współwłaścicieli członków spółdzielni najwyraźniej zobrazowane jest w spółdzielni pracy, ponieważ przedmiotem działalności gospodarczej takiego rodzaju spółdzielni jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie osobistej pracy członków.

<sup>3</sup> Stosunek pracy nawiązuje się poprzez spółdzielczą umowę o pracę, a za pracę w spółdzielni zatrudniony w niej członek otrzymuje wynagrodzenie, na które składa się wynagrodzenie bieżące członka i jego udział w wysokości nadwyżki bilansowej przeznaczonej do podziału między członkami, którą dzieli się zgodnie z zasadami ustalonymi w statucie spółdzielni.

<sup>4</sup> Wynagrodzenie bieżące członka spółdzielni lub pracownika niebędącego jej członkiem wynika z umowy o pracę (art. 29 § 1 pkt 3 k.p. w związku z art. 199 Pr. spółdz.). Natomiast zasady podziału nadwyżki bilansowej między członków określa statut spółdzielni (art. 77 § 2 Pr. spółdz.).

## Stan organizacji do chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej

Formy organizacyjne wszystkich spółdzielni są do siebie bardzo zbliżone i różnią się jedynie detalami. Od podstawowej formy nie odbiega również powstała w 1951 r. Spółdzielnia „Florian” – Spółdzielnia Pracy Usług Kominiarskich we Wrocławiu, w której od wielu lat zatrudniona jest mniej więcej ta sama liczba osób. Obecnie Spółdzielnia zatrudnia 154 osoby, w tym 101 jest jej członkami.

Organami każdej spółdzielni w tym również Spółdzielni „Florian” zgodnie z zapisami prawa spółdzielczego są:

1. Walne Zgromadzenie członków spółdzielni – zwoływane każdego roku, stanowiące najwyższy organ spółdzielni, mający za zadanie podejmowanie strategicznych decyzji dla dalszego jej funkcjonowania, oraz dokonujący w kolejnych kadencjach wyboru osób wchodzących w skład Rady Nadzorczej. Walne Zgromadzenie członków może również odwoływać i powoływać członków Zarządu.
2. Rada Nadzorcza – jej głównym zadaniem jest sprawowanie wszelkich funkcji kontrolnych. Nie zajmuje się ona bezpośrednio kierowaniem przedsiębiorstwem, lecz grywa w tym względzie rolę opiniotwórczą. Jest uprawniona do powoływania i odwoływania członków Zarządu.
3. Zarząd – jego podstawowym zadaniem jest sprawowanie wszelkich funkcji związanych z bezpośrednim prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Spółdzielnia „Florian” z siedzibą we Wrocławiu od początku swojego istnienia aż do chwili obecnej świadczy usługi kominiarskie – głównie dla klientów na terenie Dolnego Śląska. Ten bardzo specyficzny rodzaj usług powoduje, że można je świadczyć wyłącznie w nieruchomościach klientów, dlatego struktura spółdzielni jest podzielona na wiele siedzib rozrzuconych na terenie całego regionu. Rozmieszczenie siedzib oddziałów na dużym obszarze pozwoliło na skrócenie odległości i czasu między chwilą przyjęcia zlecenia a momentem wykonania usługi, wpływając w ten sposób na zmniejszenie ponoszonych przez klienta kosztów i konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku usług.

Powyższe uwarunkowania spowodowały, że Spółdzielnia „Florian” rozlokowana jest w 21 siedzibach, w tym siedziba główna znajduje się w centrum Wrocławia, a 20 oddziałów we Wrocławiu i innych miastach Dolnego Śląska. Umieszczenie jej siedzib w miastach nie jest przypadkowe, ponieważ właśnie tam znajdowała się i nadal znajduje największa liczba obsługiwanych przez nią budynków, należących do najbardziej znaczących klientów, jakimi są samorządy terytorialne. Patrząc z perspektywy czasu, obsługa tych budynków legła u podstaw kryzysu, jaki powstał w Spółdzielni „Florian”.

Istota kryzysu w zarządzaniu polega na tym, że konkretne lub potencjalne zdarzenie może wywoływać istotne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i negatywnie wpływać na jego wartość (Krzakiewicz 2008: 11). W omawianym przypadku momentem rozpoczynającym ciąg zdarzeń było przekształcenie własnościowe komunalnych budynków mieszkalnych.

Do końca lat 90. znacząca większość zabudowań w polskich miastach była własnością państwa, zarządzaną przez samorządy terytorialne. Na przełomie lat 1999–2000, ustanowiono i wprowadzono w życie przepisy o prywatyzacji tych zasobów mieszkaniowych. Na tej podstawie z jednego właściciela, jakim był samorząd terytorialny, będący podmiotem posiadającym dużą liczbę nieruchomości powstały tysiące, a w dużych miastach dziesiątki tysięcy drobnych podmiotów władających z reguły jedną nieruchomością – nazwanych wspólnotami mieszkaniowymi.

Ówczesny Zarząd Spółdzielni „Florian” nie był zupełnie przygotowany na skutki takiej transformacji, i o ile ilość pracy związanej z usługami kominiarskimi nie zmieniła się, o tyle ilość pracy związanej z obsługą finansową i dokumentacyjną zwiększyła się diametralnie. Największym jednak problemem, który w miarę upływu czasu uderzył w spółdzielnię, była sukcesywnie spadająca płynność finansowa. Sytuacja ta była spowodowana rozdrobnieniem źródeł finansowania, które wynikało z wyżej opisanej transformacji własnościowej w miastach, oraz brakiem jakichkolwiek działań windykacyjnych ze strony Zarządu spółdzielni. Działania te mogły powstrzymać kryzys, gdyby zostały właściwie skierowane i odpowiednio wcześniej rozpoczęte.

Kryzys w Spółdzielni „Florian” nie powstał jednak w krótkim czasie. Budował się sukcesywnie przez kilka lat, a poza skutkami finansowymi miał również skutki mentalne. Dotychczas większość kominiarzy pracujących głównie w nieruchomościach – będących własnością lub w zarządzie samorządów terytorialnych, nie przykładła wagi do jakości relacji z użytkownikami tych lokali. Użytkownicy tych nieruchomości byli jedynie beneficjentami usług, nie stanowili strony umów, na podstawie których świadczone były usługi. Sposób współpracy z zarządcami wielkiej liczby nieruchomości, będących własnością państwową, był zgoła odmienny od sposobu współpracy z zarządcami pojedynczych nieruchomości, którzy z reguły byli jej bezpośrednimi użytkownikami. Niestety wówczas nikt nie podjął się przygotowania pracowników Spółdzielni „Florian” do tych zmian.

Klienci nowo powstałych wspólnot mieszkaniowych nie od razu i nie wszyscy jednocześnie przestali płacić za wykonane usługi, a przyczyny braku płatności za wykonane usługi także były różnorodne. Zdarzali się oczywiście nowo powołani zarządcy wspólnot mieszkaniowych niezadowoleni ze świadczonych usług, ale większość z nowo powstałych podmiotów gospodarczych – w pierwszej fazie swego istnienia – podejmowała indywidualną współpracę ze spółdzielnią, wiążąc się z nią stosowną umową.

Entuzjazm powstających nowych podmiotów zarządzających nieruchomościami był tak duży, że wiele z nich zaciągnęło znaczne kredyty na modernizację objętych we władanie nieruchomości. Rozpoczynane wówczas prace remontowe dotyczyły również kominów obsługiwanych przez spółdzielnię, co w tamtym okresie spowodowało wręcz wzrost obrotów za wykonywane usługi.

Niestety w wielu przypadkach nowo powstałe małe wspólnoty mieszkaniowe szybko utraciły pozyskane środki finansowe, co znacznie odsunęło w czasie kontynuację remontów lub moder-



nizacji. Ponadto okazało się również, że coraz więcej z nich ma kłopoty z bieżącym finansowaniem, a to postawiło je przed wyborem pomiędzy uregulowaniem podatków i płatności za media, a uregulowaniem płatności za usługi, m.in. kominiarskie. Wspólnoty wybierały płatności związane z podstawowym funkcjonowaniem, często przymuszane przez – sprawnie działającą windykacją urzędów skarbowych czy podmiotów dostarczających media.

Osoby zarządzające wówczas spółdzielnią nie zadbały o prawidłowy przepływ środków za wykonane prace, oraz o zbudowanie systemu właściwej komunikacji, a jego brak był jednym z źródeł kryzysu w organizacji.

Osoby wykonujące usługi „nie dostrzegały znaczenia ujawnionych faktów, gdyż nikt nigdy nie dawał im do zrozumienia, że do potencjalnego niebezpieczeństwa takiego rodzaju należy odnosić się z pełną powagą. Pracownicy firmy nie dostrzegali faktu, że prośby klientów dotyczące modyfikacji produktów świadczą o możliwości masowego «odchodzenia» odbiorców. (...) Ukształtowane u pracowników przekonanie o ich wielkiej sile i czołowej pozycji sprawiło, że pracownicy nie byli w stanie prawidłowo ocenić znaczenia informacji, która świadczy w firmie o istnieniu słabych stron. (...) Problem polegał również na tym, że w organizacji nie było osoby przygotowanej do tego, by działać zgodnie z pozyskaną informacją, w praktyce pracownik często ma ważną informację, ma świadomość jej znaczenia i wie, komu ją przekazać. Jednak trudno mu było nawiązać kontakt z menedżerem, który będzie podejmował konkretne decyzje. (...) Kierownictwo firmy nie słyszało alarmujących sygnałów z powodu braku kanałów komunikacyjnych pomiędzy pracownikami otrzymującymi informacje a tymi, którzy podejmują decyzje” (Krzakiewicz 2008: 106–107). Powyższe stwierdzenia wyjaśniają, dlaczego skutki narastającego kryzysu w Spółdzielni „Florian” – choć widoczne i silnie odczuwalne – nie były właściwie rozpoznane ani zdiagnozowane przez ówczesny Zarząd, przez co nie podjął on odpowiednich kroków zapobiegawczych. W to miejsce przeprowadzone zostały wówczas rzekome działania naprawcze w postaci likwidowania funduszy: zasobowego i udziałowego. Celem takich decyzji było zaspokojenie roszczeń członków i pracowników spółdzielni. Pozwoliło to jednak na krótkotrwałą stabilizację, a w dłuższej perspektywie dało skutki odwrotne od spodziewanych. Opisane wydarzenia należy podsumować stwierdzając że: „zewnątrzne czynniki charakteryzują warunki funkcjonowania organizacji i jest ona od nich uzależniona (...), nie zabiera jej to jednak możliwości skutecznego przeciwdziałania zewnętrznym zjawiskom kryzysowym lub przeciwnie – reagowania na nie w sposób zwiększający ich negatywny wpływ na sytuację wewnętrzną. (...) Do kryzysu może doprowadzić niedostrzeganie tych procesów, na które można oddziaływać i którymi można kierować. W takich sytuacjach mogą się one przekształcać w procesy żywiołowe. Kryzys może powstać także wówczas gdy nie ma odpowiednich narzędzi zarządzania, a podejmuje się próby realizacji działań zarządczych. Wywołuje to w efekcie zbędne wydatkowanie posiadanych zasobów” (Krzakiewicz 2008: 11).

Nadmierne, niewłaściwie skierowane wydatki i brak regularnego spływu należności za usługi spowodowały utratę płynności finansowej. Większość przedsiębiorstw przy utracie płynności niezwłocznie zakończyłaby działalność z racji braku uzasadnienia ekonomicznego dla dalszego funkcjonowania, jednak w Spółdzielni „Florian”, jak w każdej spółdzielni pracy,

zadziałała główna idea jej istnienia, czyli zapewnienie miejsc pracy wszystkim członkom organizacji.

Po kilku latach stagnacji, skutkującej corocznym generowaniem kilkuset tysięcy straty finansowej, wielu członków spółdzielni uświadomiło sobie, że obecny sposób funkcjonowania prowadzi – do upadku przedsiębiorstwa i do utraty miejsc pracy. Wnioski takie nasilały się tym bardziej, że pomimo wykonania w każdym kolejnym roku większej ilości usług, nie generowano większych przychodów. Brakowało środków na zaspokojenie podstawowych wydatków, w tym również na wynagrodzenia dla pracowników. Rozgoryczenie spotęgowane zostało rozpowszechnianymi przez ówczesny Zarząd informacjami, że sama praca kominarzy powoduje stan rosnących zaległości, ponieważ według ich rozważań wraz ze wzrostem ilości wykonanych usług rosła również liczba klientów nieregulujących płatności za te usługi. Wzrastały zaległości spółdzielni w ilości niezrealizowanych wynagrodzeń, związanych z prowizyjnym systemem wynagradzania pracowników, proporcjonalnym do zafakturowanych kwot za wykonane usługi. Wzrastający poziom należnych wynagrodzeń generował również większe zaległości w zobowiązaniach wobec instytucji podatkowych i ubezpieczeniowych.

Brak właściwych przychodów w spółdzielni spowodował również zaniechanie działań niezbędnych do prawidłowego jej funkcjonowania m.in. od wielu lat nie przeprowadzano szkoleń pracowników, by uzupełniać ich wiedzę o nowoczesnych technologiach, stosowanych m.in. w zakresie budowy i eksploatacji kominów. Zaniechano zakupu nowoczesnego sprzętu inspekcyjnego, pomiarowego i komputerowego. Zaniechano również dbałości o stan techniczny siedzib mieszczących całe zaplecze socjalne i sanitarne dla pracowników, co w wielu przypadkach skutkowało wręcz ich dewastacją, pomimo że nieruchomości te stanowiły w większości własność spółdzielni.

## Fazy przejścia – w trakcie kryzysu

W 2005 r. z takim stanem gospodarczym oraz z takimi nastrojami wśród członków i pracowników spółdzielni – stykali się na co dzień pracujący w niej od wielu lat członkowie Rady Nadzorczej i kierownicy poszczególnych oddziałów. Wśród nich znajdowali się również ówczesny przewodniczący Rady Nadzorczej oraz dwaj jej członkowie wchodzący w skład piętnastoosobowej Rady. Wszyscy trzej pełnili społecznie funkcje w Radzie Nadzorczej oraz byli zatrudnieni jako kierownicy poszczególnych oddziałów spółdzielni na terenie Wrocławia. Z racji pełnionych funkcji usiłowali oni wpłynąć na Zarząd Spółdzielni i wyegzekwować od niego podjęcie działań, które zmierzałyby do poprawienia sytuacji. Niestety sami nie byli w stanie bliżej określić lub sprecyzować, jakie działania należy podjąć, gdyż brakowało im do tego odpowiedniej ilości informacji. Ówczesny Zarząd – w obawie przed konsekwencjami – zablokował Radzie Nadzorczej dostęp do dokumentacji świadczącej o stanie finansowym spółdzielni. Brak dostępu do informacji powodował narastanie konfliktu między Zarządem i Radą Nadzorczą, niosąc za sobą szereg nieporozumień, domysłów i pomówień, co nie pozwalało na merytoryczne przeanalizowanie sytuacji.

Członkowie Rady Nadzorczej w wielu przeprowadzanych rozmowach ze współpracownikami szukali sposobów przełamania konfliktu, co mogłoby skutkować rozpoczęciem współpracy z ówczesnym Zarządem i zmianą jego sposobu zarządzania. Szersze poparcie u członków organizacji mogło wymusić na Zarządzie działania mające na celu jak najszybszą poprawę stanu finansów spółdzielni, gdyż trwający stan rzeczy zwiastował niechybny jej upadek. Jedną z osób, z którą konsultowano i omawiano bieżącą sytuację, był kierownik jednego z oddziałów na terenie Wrocławia, który dwa lata przed wystąpieniem otwartego konfliktu między Radą Nadzorczą a Zarządem domagał się niezwłocznego utworzenia działu windykacji spośród pracowników księgowości, by skuteczniej egzekwować należności za wykonane usługi. W złożonym do Zarządu projekcie opisał schemat szybkiego przepływu informacji między oddziałami, nowo powstałym działem windykacji i bankiem obsługującym Spółdzielnię. Szybki przepływ i odpowiednie przetworzenie tych informacji pozwoliłyby na precyzyjne określenie salda należności za wykonane usługi dla poszczególnego klienta i wynikającą z powyższego terminową oraz właściwie skierowaną windykację należności. Omawiany projekt został odrzucony przez Zarząd – ponieważ w jego pierwszej fazie konieczne było zainwestowanie w komputeryzację oddziałów i działu windykacji, wraz z zakupieniem odpowiedniego oprogramowania, a następnie wyszkolenie osób obsługujących komputery. Działania te wiązały się z wydatkami, na które ówczesny Zarząd nie potrafił znaleźć sposobów na sfinansowanie, a zaproponowane w projekcie źródło finansowania uznał za niewykonalne. Kolejnym powodem odrzucenia złożonego projektu był argument podnoszony przez Zarząd, wyolbrzymiający ryzyko upominania się o należności za wykonane usługi drogą prawną, w konsekwencji którego miało nastąpić masowe odchodzenie klientów do konkurencji.

Poza odrzuconym projektem istniały inne powody stałych konsultacji z tym kierownikiem, ponieważ był on od dłuższego czasu w opozycji do Zarządu, krytykując działania jego członków, objawiające się m.in. w braku kontroli nad wydatkami skierowanymi w niewłaściwym kierunku, z których najwięcej środków finansowych pochłaniało utrzymywanie będącego w posiadaniu spółdzielni, nierentownego ośrodka wypoczynkowego nad morzem.

Po przeanalizowaniu sytuacji ten czteroosobowy zespół podjął kroki zmierzające do pozyskania informacji i dokumentów świadczących o rzeczywistym stanie finansowym spółdzielni, oraz o nieprawidłowej pracy Zarządu. Jednocześnie, na podstawie pozyskanych informacji, postanowiono opracować inne metody działania, które dawałyby szansę na poprawę sytuacji w organizacji. Wiele rozmów przeprowadzonych przez tę czwórkę kierowników polegało na przedstawieniu merytorycznych argumentów i nie wszystkim znanych faktów – co spowodowało, że sukcesywnie zdołali oni przekonać do swoich racji kolejnych członków spółdzielni. Przedkładane argumenty zostały oparte na ówczesnej dokumentacji spółdzielni, a pozyskane dokumenty świadczyły o nieprawidłowościach oraz nieuchronnych konsekwencjach – w postaci utraty nie tylko wniesionych udziałów, ale również pracy. Były również koronnym dowodem przemawiającym na niekorzyść ówczesnego Zarządu.

Przeprowadzenie rozmów z członkami spółdzielni niosło za sobą szykany ze strony Zarządu w postaci groźby zwolnienia z pracy zarówno czterech kierowników, jak i pracowników księ-

gowości, którzy im pomagali. Zarząd z pewnością przeprowadziłby te zwolnienia, gdyby nie fakt, że zwolnienie członka spółdzielni pracy wiąże się z wykluczeniem go z szeregu członków organizacji, co z kolei możliwe jest tylko na podstawie uchwały Rady Nadzorczej. Zarząd podjął działania zmierzające do zgromadzenia bardzo silnych argumentów, pozwalających na wykluczenie – niechących się podporządkować członków. Nie zdołał jednak zebrać odpowiednio silnych dowodów, by przekonać skonfliktowaną z Zarządem Radę Nadzorczą do podjęcia takiej uchwały.

Fiasco tych działań oraz brak współpracy z Radą Nadzorczą spowodowały, że Zarząd postanowił zmienić skład nieprzychylniej Rady Nadzorczej. W tym celu podjęto kroki, które miały wzbudzić zaufanie większej liczby członków do Zarządu. Kroki te polegały na przyznaniu premii wszystkim pracownikom pod koniec 2005 r., którą wypłacono pomimo wykazania straty finansowej. Ponadto Zarząd zafundował całej załodze świąteczne bony towarowe o łącznej wartości znacznie przekraczającej roczną kwotę odpisu podatkowego, tworzącego zakładowy fundusz świadczeń socjalnych.

Działania te miały na celu uwiarygodnienie głoszonych przez Zarząd nieprawdziwych informacji o dobrym stanie finansowym spółdzielni oraz zaskarwienie sobie przychylności jej członków. Niezwłocznie po przeprowadzeniu tego działania, Zarząd zwołał nadzwyczajne Walne Zgromadzenie członków spółdzielni, którego jedynym tematem miało być odwołanie dotychczasowej Rady Nadzorczej. Zwołanie Walnego Zgromadzenia odbyło się w dużym pośpiechu, więc nie spełniało podstawowych procedur obowiązujących w tym zakresie, wymaganych przez prawo spółdzielcze i statut spółdzielni.

Biorąc to pod uwagę, kierownicy oddziałów wrocławskich, stanowiący trzon opozycji do Zarządu, podjęli decyzję, by z własnych środków zlecić wykonanie audytu częściowego spółdzielni pod kątem przestrzegania prawa spółdzielczego przez Zarząd. Zewnętrzny audytor, skierowany przez Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, na podstawie otrzymanych dokumentów i przeprowadzonego wywiadu z członkami spółdzielni sporządził protokół pokontrolny, w którym jednoznacznie stwierdził łamanie przez Zarząd Spółdzielni, zasad zawartych zarówno w prawie spółdzielczym, jak i w statucie.

Po otrzymaniu powyższego protokołu i zapoznaniu się z jego treścią, oraz z pozostałymi argumentami przedstawionymi przez czterech kierowników – Rada Nadzorcza na posiedzeniu w styczniu 2006 r. odwołała ze stanowiska dotychczasowego Prezesa Zarządu, oraz dwóch jego zastępców. Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza powołała na stanowisko Prezesa Zarządu – kierownika wrocławskiego oddziału, który był autorem programu naprawczego. Z kolei na stanowiska wiceprezesów powołała kolejnych kierowników wchodzących w skład głównego trzonu opozycji wobec dotychczasowego Zarządu. Czwarty z kierowników pozostał na stanowisku Przewodniczącego Rady Nadzorczej. W tej sytuacji trzon dotychczasowej opozycji w pełni przejął w organizacji władzę, rozumianą jako „zdolność skutecznego wpływania na zachowania innych, będącą oczywistą podstawą zarządzania. Władzę umożliwiającą zarządzającym osiągnięcie ich celów, a zatem kontrolę poziomu niepewności oraz sprawność i efektywność

działania organizacji, szczególnie (...) w sytuacji «uogólnionej niepewności», w której potrzebne są innowacyjne i szybkie zmiany” (Koźmiński 2004: 51).

Odchodzący Zarząd, w akcie gniewu i urażonych ambicji lub w próbie utrudnienia działania, nie przekazał żadnych agend nowo powołanym członkom Zarządu. W związku z tym konieczne były działania dwutorowe. Pierwszym z kierunków było niezwłoczne wdrożenie planu budującego dział windykacji i niezbędnych struktur z nim współdziałających, drugim kierunkiem było uporządkowanie dużej ilości spraw zaniedbanych przez poprzedni Zarząd.

Pełny i szeroki wgląd w dokumentację pozwolił uporządkować wiedzę o faktycznym stanie spółdzielni, który okazał się jeszcze gorszy niż przewidywali członkowie nowego Zarządu, z przerażeniem odkrywający kolejne informacje o zajęciach komorniczych, lub zaległościach płatniczych, jakie ciążyły na spółdzielni. Odkryte dane świadczyły o długotrwałej niegospodarności odwołanych członków Zarządu. Dokumentacja ta mogłaby z dużym prawdopodobieństwem posłużyć jako materiał śledczy dla prokuratury, lecz nowy Zarząd, kierując się chęcią zachowania dobrego imienia spółdzielni, ograniczył się do: wykluczenia z szeregu członków odwołanego Prezesa Zarządu, odwołanego Wiceprezesa Zarządu i Głównego Księgowego pod zarzutem działania na szkodę spółdzielni i niegospodarności. Podjęto również współpracę z inną kancelarią prawną.

W ciągu czterech pierwszych miesięcy funkcjonowania – nowy Zarząd uporządkował wiele spraw zaniedbanych przez minione lata, m.in.:

1. Aktualizował – dostosowując do bieżącego prawa spółdzielczego, statut spółdzielni, przedstawiając jego projekt do zweryfikowania i zatwierdzenia Walnemu Zgromadzeniu.
2. Dostosował Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy do obowiązujących przepisów kodeksu pracy.
3. Usankcjonował prawnie i doprowadził do usamodzielnienia zakładową kasę zapomogowo-pożyczkową, która dotychczas, nie mając osobowości prawnej, była ściśle związana z poprzednim Zarządem Spółdzielni, który czerpał z niej środki, przeznaczając je na cele niezwiązane z właściwą działalnością tej kasy.
4. Przeanalizował i wstrzymał wszelkie niecelowe wydatki, powodujące niekontrolowany wypływ środków, a przede wszystkim zrezygnował z samodzielnego prowadzenia ośrodka wczasowego, wydzierżawiając go w całości wyspecjalizowanej firmie zajmującej się turystyką.
5. Dokonał głębokiej reorganizacji stanowisk pracy w administracji Spółdzielni, przy czym zrezygnowano z zatrudniania jedynie tych osób, które wcześniej nabyły prawa do emerytury, a jednocześnie nie były w stanie dźwignąć nowych obowiązków.

Podczas Walnego Zgromadzenia wykluczeni członkowie Zarządu wnieśli swoje odwołania od ostatniej decyzji Rady Nadzorczej, lecz Walne Zgromadzenie, po wysłuchaniu wszystkich argumentów podtrzymało w mocy Uchwały Rady Nadzorczej: o odwołaniu członków poprzedniego Zarządu i o wykluczeniu ich z szeregu członków Spółdzielni. Walne Zgromadzenie nie udzieliło

absolutorium odwołanym członkom Zarządu – większością 95% głosów spośród wszystkich członków uczestniczących w Zgromadzeniu. Odwołani członkowie Zarządu skierowali wnioski do Sądu Cywilnego, lecz sądy obu instancji w swoich wyrokach oddaliły pozwy z powodów merytorycznych i podtrzymały w mocy uchwałę Rady Nadzorczej.

## | Sytuacja obecna – zmiany po kryzysie

Od lutego do grudnia 2006 r. nowo powołany Zarząd zdołał wypracować zysk, który w niemal 70% pokrył skumulowaną stratę pięciu poprzednich lat. Tak dobry wynik w pierwszym niepełnym roku działania osiągnięto dzięki wprowadzeniu programu windykacyjnego, odrzuconego wcześniej przez poprzedni Zarząd. Program uznany za niewykonalny po wprowadzeniu w życie pozwolił na sfinansowanie inwestycji, polegającej na zakupie – sprzętu komputerowego wraz z niezbędnym oprogramowaniem, w które następnie wyposażono wszystkie oddziały spółdzielni, w tym samym czasie przeszkolono osoby do obsługi zakupionego sprzętu.

Potwierdziła się tym samym teza, że przedsiębiorstwa, które zwycięsko wychodziły z trudności, zachowywały się wbrew zdroworozsądkowym obyczajom – zamiast ograniczać ryzyko, podejmowały dodatkowe ryzykowne przedsięwzięcia w obszarze swojego podstawowego biznesu; zamiast operować czarnymi scenariuszami klęski, operowały scenariuszem ekspansji i ten scenariusz sprawdził się na zasadzie „samospełniającej się przepowiedni”. Na niepewność pochodzącą z otoczenia reagowały więc nie redukcją, ale zwiększeniem niepewności we własnych działaniach, pożar gasiły ogniem (Kozmiński 2004: 70).

W czerwcu 2006 r. nowo zatrudniona główna księgowa zorganizowała i zainicjowała funkcjonowanie trzysobowego działu windykacji, rekrutującego się z zatrudnionych już osób. Zastosowanie właściwych zasad pracy w tym dziale spowodowało szybką identyfikację należności, głównie dzięki działaniu odpowiedniego oprogramowania, które gromadziło i scalało w jednym miejscu informacje o należnościach wynikających z przeprowadzonych usług, płynące z oddziałów spółdzielni, a następnie konfrontowało je z danymi płynącymi z systemu informacyjnego banku. Do sukcesu tego działu przyczynił się również odpowiedni system motywacji zatrudnionych w nim osób, polegający na dodatkowej gratyfikacji w wysokości określonych odsetek – wpływających na konto spółdzielni związanych z windykowanymi płatnościami. Powyższe narzędzia oraz motywacja spowodowały, że pracownikom tym udawało się odzyskiwać płatności, dla których trzyletni termin wymagalności upłynął jeszcze przed rokiem 2006. Dział ten z powodzeniem funkcjonuje do chwili obecnej, stale dbając o właściwy i terminowy przepływ środków. Pracownicy są regularnie szkoleni, a urządzenia i ich oprogramowanie poddaje się niezbędnemu konserwacjom.

W kolejnych latach – od 2007 r. do 2009 r. – Spółdzielnia „Florian” rokrocznie generowała różnej wysokości zyski, które nie tylko niwelowały wcześniejszą stratę, lecz w większości na mocy uchwał kolejnych Walnych Zgromadzeń stanowiły oprocentowanie wniesionych udziałów członkowskich. Oprocentowanie to oscylowało w granicach od 15% do 22% rocznie. Ponadto pozostała

częścią finansów gospodarowano w sposób przemyślany, inwestując ją głównie w podnoszenie jakości usług. Jakość tę podwyższano poprzez szkolenie pracowników, podwyższające ich kwalifikacje, oraz poprzez zakupy nowoczesnego sprzętu i narzędzi. W tym czasie przeprowadzono wiele remontów generalnych i częściowych, obejmujących wszystkie siedziby użytkowane przez oddziały spółdzielni. Równocześnie, wraz z wyposażeniem pracowników w profesjonalny sprzęt i narzędzia, wprowadzono stały system szkoleń podnoszących kwalifikacje. Oddziały wyposażono nie tylko w sprzęt służący do wykonywania usług oraz sprzęt komputerowy, lecz także w nowoczesne urządzenia biurowe, w tym faksy i telefony komórkowe.

Od 2007 r. wprowadzono dotychczas niepraktykowany zwyczaj wiosennych spotkań integracyjnych dla wszystkich członków i pracowników spółdzielni. Spotkania te odbywają się każdego roku w maju, kiedy przypada dzień patrona kominiarzy, strażaków i hutników – Świętego Floriana.

Wprowadzenie spotkań integracyjnych było o tyle ważne, że rozłożenie oddziałów Spółdzielni na dużym obszarze powodowało brak możliwości nawiązywania bezpośrednich relacji. Integracja, w postaci szkoleń czy pikników, umożliwiła pracownikom poznanie się, nawiązanie więzi i wymianę doświadczeń.

W 2009 r. po raz pierwszy od 58 lat członkowie spółdzielni zawnioskowali, by uczcić datę powstania spółdzielni w sposób uroczysty i bardziej oficjalny. W tym celu zamówiono dla wszystkich członków odświętne mundury galowe, w których wszyscy kominiarze zaprezentowali się podczas uroczystej mszy oraz przemarszu przez wrocławski rynek. Na pierwsze tego typu obchody zaproszono wszystkich byłych i obecnych członków spółdzielni, w tym pierwszego Prezesa Spółdzielni „Florian”, będącego jednym z jej założycieli, liczącego sobie obecnie ponad 90 lat.

Wszystkie opisane osiągnięcia, zastosowane działania i przeprowadzone inwestycje zostały dokonane bez konieczności zaciągania kredytu oraz bez jakiegokolwiek wsparcia lub dotacji z zewnątrz.

## | **Podsumowanie**

Obecny stan gospodarczy Spółdzielni „Florian” daje duże nadzieje na jej dalszy rozwój, lecz będzie to możliwe wyłącznie przy zachowaniu daleko idącej ostrożności, oraz dołożeniu wielu starań i wysiłków zmierzających do dalszego jej rozwoju. Zagrożenia mogące z łatwością zmienić obecny stan – płyną z różnych kierunków. Część z nich jest zupełnie niezależna od członków i pracowników spółdzielni, a część płynie bezpośrednio od nich. Pamiętając że spółdzielnia funkcjonuje w realiach wolnego rynku, do zagrożeń zewnętrznych, niezależnych od woli spółdzielców trzeba zaliczyć światowy kryzys ekonomiczny. Choć analitycy twierdzą, że nie dotknął on gospodarki Polski w takim stopniu jak innych krajów, to panika, jaką wywołał, oraz nadmierna asekuracja przedsiębiorców i instytucji finansowych skutkowało tym, że w 2009 r. wszelkie negocjacje dotyczące jakiegokolwiek podwyższenia cen usług spełzły na niczym, gdyż

przytłaczająca większość kontrahentów zasłaniała się brakiem środków z powodu sytuacji gospodarczej. Kryzys był jednocześnie podstawowym argumentem, jakim uzasadniano wszechobecne podwyżki podatków od nieruchomości, czynszów oraz dostaw mediów. Biorąc pod uwagę, że spółdzielnia świadcząca usługi kominiarskie działa jak inne przedsiębiorstwa, opierając się na prawie obowiązującym w naszym kraju, kolejnym zagrożeniem mogącym wręcz unicestwić zawód kominiarza, są bezustanne zmiany w przepisach prawnych. Stałe dążenie prawodawców do wprowadzenia szerszej niezależności właścicieli nieruchomości, poprzez zniesienie prawnych nakazów, m.in. do działań profilaktycznych, może skutkować zarzuceniem podstawowych prac związanych z bezpieczeństwem w użytkowaniu budynków i obiektów budowlanych. Brak obligatoryjności działań profilaktycznych, który już raz wnoszono w jednym z projektów prawa budowlanego, w połączeniu z bezmyślnym cięciem kosztów eksploatacji przez właścicieli budynków, może spowodować drastyczne zmniejszenie zapotrzebowania na usługi kominiarskie – głównie na usługi kontrolne. Taki spadek zapotrzebowania może spowodować nadmierną podaż usług, a w konsekwencji duży spadek cen tych usług. W efekcie konieczne będzie zlikwidowanie dużej liczby miejsc pracy i przekwalifikowanie kominiarzy do innych zawodów. Dodatkowym skutkiem ubocznym takich działań będzie spadek bezpieczeństwa użytkowania budynków mieszkalnych i zwiększenie ilości wypadków związanych z eksploatacją kominów. Powyższe skutki ewentualnego wprowadzenia większej swobody w przepisach będą niemal natychmiastowe, natomiast przywrócenie poziomu bezpieczeństwa w budynkach może potrwać bardzo długo, choćby dlatego, że wykształcenie w pełni wykwalifikowanego mistrza kominiarskiego trwa minimum 6 lat, więc ewentualne odbudowanie kadry fachowców w wystarczającej liczbie może potrwać jeszcze dłużej.

Zagrożeń płynących bezpośrednio od członków spółdzielni jest wiele, lecz głównym może być zachłyśnięcie się obecnym sukcesem. Sukces, jaki udało się niewątpliwie osiągnąć, spółdzielnia zawdzięcza przede wszystkim wyteżonej pracy spółdzielców oraz grupie osób zarządzającej organizacją, która podejmuje wiele działań, by właściwie zagospodarować efekty pracy ogółu. Niestety sukces rodzi również rosnące apetyty i roszczenia, zwłaszcza roszczenia właścicieli inwestycji, które osiągnęły ekonomiczny sukces.

Ujawniają się tu najsłabsze aspekty zasady, którymi rządzi się spółdzielnia pracy, stawiającej jej członka jednocześnie w dwóch rolach – pracownika i współwłaściciela. W sytuacjach kryzysowych zasada ta była zbawienna i pomogła organizacji, mobilizując jej członków do działania na rzecz zachowania własnych miejsc pracy, oraz do ocalenia przedsiębiorstwa stanowiącego jednocześnie ich własność. W okresie dobrej koniunktury u wielu członków spółdzielni, będących jej współwłaścicielami, ujawnia się dążenie do osiągnięcia jak największych profitów nie tylko z wykonywanej pracy, lecz także z generowanych zysków. Ta tendencja niestety bardzo łatwo może przekroczyć bezpieczną granicę, za którą zagrożona będzie prawidłowa kondycja finansowa spółdzielni. Wobec takich tendencji trudnym obowiązkiem osób zarządzających spółdzielnią, jest powstrzymanie odpowiednio wcześniej tych dążeń. Ogromne znaczenie w takim okresie może mieć odpowiednio pokierowana partycypacja pracownicza, zastosowana na wielu poziomach – głównie przez jak najszersze udzielenie informacji i wyjaśnień. Otwarcie szerokiego dostępu do informacji dla pracowników – członków spółdzielni – jest podstawą do współdzia-



łania w drodze konsultacji i doradztwa. Po osiągnięciu przez nich wystarczająco dużej wiedzy o zagrożeniach płynących z lekkomyślnych decyzji – możliwa do osiągnięcia jest większa roztępa i wstrzemięźliwość w roszczeniach. O ile misją spółdzielni jest zapewnienie miejsc pracy, o tyle spółdzielcom w roli właścicieli brakuje wizji ich własnego przedsiębiorstwa, wizji jako „przyszłego obrazu miejsca i roli naszego przedsięwzięcia w otaczającym nas świecie” (Krupski 2007: 108).

Wspomniana idea istnienia spółdzielni pracy, która w najprostszej formie mówi, że organizacja ta istnieje po to, by zapewnić miejsca pracy swoim członkom, może być głębiej rozumiana i postrzegana. W idei tej jawi się paradygmat dominacji podmiotowej, określający że „z punktu widzenia tego paradygmatu przyjęto założenia o dominującej roli człowieka i ludzi w organizacji. W prawdzie zwolennicy tego poglądu podzielają założenie «racjonalistów strukturalnych», że organizacjom jako zbiorowościom ludzkim przyświeca określony cel, lecz podkreślają, że jak w przypadku innych systemów społecznych, nie wszystkie ich zasoby są przeznaczane do osiągnięcia tych zewnętrznych celów. Znaczna ich część służy «podtrzymaniu» organizacji, zapewnieniu jej przetrwania w określonych warunkach, ochronie przed destrukcją. Stąd główny ciężar zainteresowania skupia się na potrzebach, pragnieniach i zachowaniu człowieka w organizacji. Podkreśla się tu emocjonalne aspekty natury ludzkiej” (Przybyła 2001: 355).

Takie głębsze pojmowanie tej idei przez członków organizacji może zapewnić jej powodzenie nawet w najtrudniejszym okresie kryzysu.

#### B i b l i o g r a f i a

**Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: WN PWN.

**Krupski R.** (2007) *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

**Krzakiewicz K.** (2008) *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

**Przybyła M.** (2001) *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menadżerskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

# Związek zmian organizacyjnych i strukturalnych w sektorze elektroenergetycznym z potrzebą poprawy jakości wykonywanych usług

Dr inż. Grażyna Paulina Wójcik | Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
| grazynawojcik@o2.pl

## Abstrakt

Doświadczenia firm, które odniosły rynkowy sukces, niezbicie dowodzą, że jakość jest źródłem prawdziwej siły ekonomicznej współczesnych organizacji. Zarządzanie jakością to podejście do zarządzania, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są: zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa.

JEL: L15

## Wprowadzenie

Nowoczesne metody zarządzania potrzebują skutecznych rozwiązań, które pomagają efektywnie funkcjonować w trudnych warunkach dynamicznego, nieprzewidywalnego otoczenia. Bez znajomości nowych koncepcji trudno jest prowadzić przedsiębiorstwo narażone na nieustanne ataki ze strony konkurencji.

Sukces firmy zależy od wykreowanej – w danej organizacji odpowiedniej kultury organizacyjnej: likwidacji bierności, otwarcia na zmiany, atmosfery wzajemnego zaufania i zmiany postaw kierownictwa, tak istotnej w efektywnej i skutecznej realizacji założonych usprawnień nadzorowania i doskonalenia procesów.

Podjęcie procesowe w zarządzaniu umożliwia: doskonalenie zarządzania, wzrost wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa, wzrost innowacyjności, a poprzez to staje się znaczącym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

## | Rynek energii elektrycznej w Polsce

### Rozwój rynku energetycznego w Polsce i na świecie

Historia elektroenergetyki sięga początków XIX wieku, natomiast znane nam obecnie współczesne systemy energetyczne wykształciły się dopiero po II wojnie światowej. W latach 40. i 50. – rynek energii był rynkiem monopolistycznym, całkowicie uzależnionym od władz państwa. W tych czasach powszechne było przekonanie, że paliwa oraz energia są dobrami wyższego rzędu, co wprowadzało konieczność kontroli obrotu tymi surowcami.

Wielka Brytania stała się prekursorem zmian zachodzących w sektorze energetyki. Wprowadzony w 1989 r. akt prawny *Electricity Act* pozwolił na rozdział wytwarzania energii oraz jej dystrybucji i prywatyzację sektora.

Proces transformacji polskiego rynku energii zapoczątkowano w 1997 r., w momencie wejścia w życie ustawy – Prawo energetyczne. Nowe prawo umożliwiło podział rynku na: podsektory wytwarzania, przesyłu i dystrybucji oraz handlu energią. Ponadto rynek przekształcił się z rynku monopolistycznego na konkurencyjny oraz został sprywatyzowany, co umożliwiło zakup udziałów w spółkach prywatnych inwestorom.

Dzisiejszy system zakłada dużą swobodę działania spółek, natomiast aktualne pozostają regulacje dotyczące m.in.: bezpieczeństwa dostaw energii, jakości obsługi klientów oraz wpływu działalności na środowisko.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat doszło do istotnych zmian na rynku energetyki w Polsce. Zapoczątkowane one zostały pod koniec lat 90. i wynikały ze zmiany uregulowań prawnych związanych z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Spowodowało to zmiany: organizacyjne, procesy prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych oraz zjawisko konsolidacji.

Zmiany prawne z lipca 2007 r. i stycznia 2008 r. umożliwiły pełną swobodę w dostępie do rynku. Zarówno klienci biznesowi, jak i indywidualni mają możliwość swobodnego wyboru sprzedawcy energii. Tym samym między spółkami sprzedającymi energię elektryczną gwałtownie

nie wzrósł poziom konkurencji. Przedsiębiorstwa znajdują się w nowej sytuacji – rywalizacji o klienta – który nie jest już ograniczony do dawnych granic terytorialnych. Kiedyś wymuszało to wybranie konkretnego świadczeniodawcy, dziś ten problem nie istnieje. Budowa relacji oraz pozyskiwanie klientów stają się dla zakładów energetycznych bardzo ważne.

Na rynku klientów zachodzą bardzo głębokie i istotne dla przedsiębiorstwa zmiany. Zwraca się uwagę, że nadal pozostaje on podstawowym źródłem dochodów każdego przedsiębiorstwa oraz że gdy jego opinie i preferencje zakupowe są niedostatecznie rozpoznane i zaspokojone, coraz częściej mogą stać się przyczyną porażki.

Współczesna pozycja klienta wobec przedsiębiorstwa wymaga podjęcia wielu działań, których celem jest w szczególności: zapewnienie bezpośredniego kontaktu z klientem, tworzenie interaktywnej komunikacji, wczesne rozpoznawanie potrzeb, tworzenie indywidualnych ofert, inne spojrzenie na wymiar i cenę czasu.

W gospodarce rynkowej powinno następować zacieśnianie związków między klientem, a przedsiębiorstwem – wyrażające się we współuczestnictwie klienta w realizacji takich procesów jak tworzenie nowego produktu czy dbanie o jakość produktu.

### Charakterystyka produktów na rynku energii

Klient kupujący energię elektryczną nabywa towar w postaci energii elektrycznej oraz usługę przesyłu od wytwórcy do odbiorcy. W procesie przesyłu produktu do ostatecznego klienta uczestniczy kilka niezależnych podmiotów.

Na rynku energii podmioty, oprócz dostarczania głównych usług, zajmują się utrzymywaniem mocy wytwórczych w elektrowniach.

W rzeczywistości, oprócz wymienionych, na rynku energii występują jeszcze inne usługi takie jak:

- 1) rezerwy mocy wytwórczych w elektrowniach;
- 2) usługa „zwiększona pewność zasilania”;
- 3) usługi systemowe świadczone przez wytwórców i inne podmioty dla Operatora Systemu Przesyłowego, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu elektroenergetycznego;
- 4) inne usługi związane z obrotem energią i świadczeniem usług przesyłowych.

Podmioty handlują na rynku nie tylko energią, lecz także prawami majątkowymi wynikającymi ze świadectw pochodzenia energii oraz prawami do emisji dwutlenku węgla.

Podstawowym parametrem charakteryzującym elektrownię jest moc elektryczna. Moc jest wielkością fizyczną, oznaczającą zdolność obiektu do wykonania pracy, czyli w przypadku energii

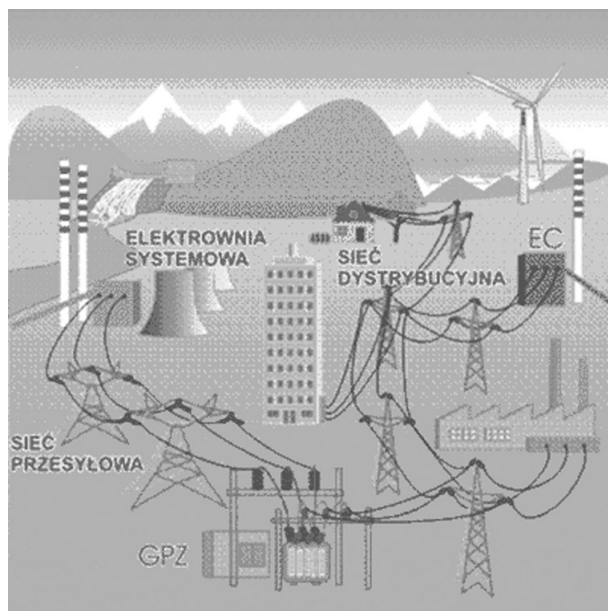
elektrycznej, jej wytworzeniem w elektrowni. Podstawową jednostką mocy w układzie SI jest wat (W). W praktyce dla ułatwienia komunikacji i zapisów korzysta się jednak z jednostek zwielokrotnionych kW czy MW.

Wartość energii elektrycznej oblicza się na podstawie jej poboru w czasie, czyli z iloczynu mocy i czasu. Jej jednostką jest Wh, dla ułatwienia stosuje się kWh lub MWh. Ostateczną cenę energii elektrycznej w handlu powszechnie podaje się w zł/kWh lub w zł/MWh.

## Uczestnicy rynku

Energia elektryczna, jak każdy inny towar, jest wytwarzana przez producentów, kupowana przez pośredników oraz sprzedawana ostatecznym nabywcom. Rysunek 1 prezentuje schemat działania rynku.

Rysunek 1 | Uczestnicy rynku energetycznego



Źródło: Księga Jakości Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.

Uczestników rynku energii elektrycznej można podzielić więc na cztery następujące grupy:

1. Wytwórców energii:
  - a) Elektrownie systemowe, w których energia elektryczna wytwarzana jest ze spalania węgla brunatnego i węgla kamiennego. W elektrowniach tych produkowane jest 75% całości energii zużywanej w kraju.

- b) Elektrociepłownie (EC), w których jednocześnie wytwarzana jest energia elektryczna i ciepło.
  - c) Producenci Energii Odnawialnej (OZE).
2. Firmy zajmujące się handlem energią – tzw. spółki obrotu. Kupują energię od wytwórców i sprzedają ją klientom finalnym. Ceny i warunki transakcji są indywidualnie ustalane pomiędzy firmą sprzedającą a kupującą energię, lub wynikają z zasad jej zakupu (zakup na giełdzie energii lub za pośrednictwem internetowych platform obrotu energią). Firmy te sprzedają energię klientom stanowiącym gospodarstwa domowe zlokalizowanym na terenie funkcjonowania byłych zakładów energetycznych, w wyniku podziału których powstały. Sprzedają one energię po cenach określonych w taryfach zatwierdzonych przez Urząd Regulacji Energetyki.
3. Firmy zajmujące się transportem energii. Ze względu na to, że straty związane z przesyłem energii elektrycznej są odwrotnie proporcjonalne do napięcia, na jakim jest ona przesyłana, energię elektryczną transportuje się liniami o możliwie najwyższym napięciu. W drodze z elektrowni do klientów finalnych energia elektryczna transportowana jest dwoma rodzajami sieci elektroenergetycznych;
- a) Tak zwanymi sieciami przesyłowymi o napięciu 220 i 400 kV, należącymi do Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A., którymi energia transportowana jest bezpośrednio z elektrowni do tzw. Głównych Punktów Zasilających (GPZ).
  - b) Tak zwanymi sieciami dystrybucyjnymi o napięciu od 230 V do 110 kV, należącymi do dystrybutorów energii, którymi energia transportowana jest z GPZ-ów bezpośrednio do klientów finalnych.
4. Klientów, do których należą;
- a) Gospodarstwa domowe, do których należą wszyscy klienci kupujący energię na cele komunalno-bytowe.
  - b) Wszyscy klienci niebędący gospodarstwami domowymi, kupujący energię na potrzeby prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, czyli zakłady przemysłowe, PKP, biura, hotele, centra handlowe, instytucje itp.

### Formy handlu energią

Podstawowe zasady funkcjonowania krajowego rynku energii zostały zawarte w ustawie Prawo energetyczne oraz związanych z nią aktach wykonawczych. Prawo energetyczne nie przewiduje szczególnych ograniczeń w kształtowaniu różnych sposobów handlu energią. W chwili obecnej polski rynek energii podzielony jest na trzy zasadnicze segmenty:

- 1) rynek kontraktowy;
- 2) rynek giełdowy;
- 3) rynek bilansujący.

## Ogólna charakterystyka Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.

### Geneza powstania oraz profil działalności Zakładu Energetycznego

Spółka Zakład Energetyczny Liczniki i Instalacje Sp. z o.o. działa od 1993 r. na podstawie Umowy – Aktu Założycielskiego Jednoosobowej Spółki z o.o.

#### Rysunek 2 | Siedziba główna Zakładu Energetycznego



Źródło: Księga Jakości Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o. o.

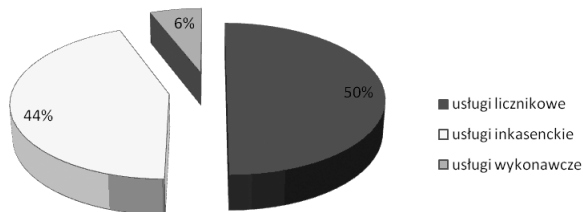
Do podstawowych obszarów działalności spółki zalicza się:

- 1) działalność wykonawczą, ogólnobudowlaną, instalacyjną i technologiczną;
- 2) świadczenie usług w zakresie urządzeń pomiarowych, napraw, konserwacji i wzorcowania liczników energii elektrycznej;
- 3) działalność handlową w zakresie sprzedaży aparatury pomiarowej w szczególności liczników energii elektrycznej;
- 4) świadczenie usług inkasenckich.

Kapitał podstawowy Spółki wynosi 813 000 zł i został w całości wniesiony przez Koncern Energetyczny. Strategia działalności Zakładu Energetycznego jest zatem w znacznym stopniu uzależniona od polityki właścicielskiej. Analizując otoczenie konkurencyjne spółki, należy zauważyć, że nie posiada ona konkurencji na swoim terenie. Wynika to ze specyfiki branży energetycznej w Polsce.

Strukturę osiąganych przychodów prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3 | Struktura przychodów Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.



Źródło: Księga Jakości Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o. o.

### Struktura organizacyjna

Działalność spółki można podzielić na trzy podstawowe obszary: działalność podstawową, działalność pomocniczą oraz administrację.

1. Działalność podstawowa spółki realizowana jest przez:
  - a) Wydział Techniczny – dostawa, naprawa i legalizacja liczników energii elektrycznej i programatorów czasowych, usługi wykonawstwa instalacji elektrycznych;
  - b) Wydział Inkasa – usługi inkasenckie.
2. Działalność pomocniczą w Zakładzie Energetycznym stanowią:
  - a) transport;
  - b) magazynowanie.
3. Administracja to:
  - a) Dział Finansowo-Księgowy,
  - b) Sekcja Organizacyjno-Pracownicza,
  - c) Zarząd.

### Obszar działalności spółki

Zakład Energetyczny Liczniki i Instalacje Sp. z o.o. jest wydzieloną spółką zależną w Koncernie Energetycznym. Jej podstawowym przedmiotem działalności jest świadczenie usług pomiarowych na rzecz koncernu. Podczas wieloletniej działalności spółka wypracowała system pozwalający świadczyć usługi na wysokim poziomie. Nawiązane zostały dobre kontakty z najpoważniejszymi podmiotami działającymi na rynku liczników. Nieustanne inwestycje w nowoczesny park maszynowy spowodowały rozwój własnego, dobrze wyposażonego Punktu Legalizacyjnego Liczników Energii Elektrycznej.



W 2006 r. spółka utworzyła Akredytowane Laboratorium Wzorcujące. Procedura akredytacyjna prowadzona była według normy PN-EN ISO/IES 17025. W dalszym ciągu spółka jest jedną z nielicznych na terenie kraju, mających podobne rozwiązanie.

Ogromne doświadczenie zdobyte podczas długoletniej działalności spółki, znajomość specyfiki rynku, a także wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza oraz potencjał techniczny – składają do przeprowadzenia szczegółowej analizy dotyczącej możliwości dywersyfikacji sprzedaży towarów i usług na rynek całego kraju.

Rynek usług pomiarowych, napraw i legalizacji liczników jest bardzo specyficzny, charakteryzuje się wysoką specjalizacją. W celu optymalizacji i podniesienia efektywności prowadzenia tego typu działalności – korzystne byłoby wprowadzenie sieci punktów sprzedaży. Umożliwiłoby to przyspieszenie procesu rozpoznawania potrzeb klientów, błyskawiczną reakcją na zmiany zachodzące na rynku oraz doskonałą orientacją w asortymencie, jakiego oczekują klienci.

### Cele strategiczne spółki

Dotychczasowa struktura przychodów spółki pokazuje jej silną zależność od Koncernu Energetycznego. Spółka na obszarze swojego działania ma 97% udziału w rynku sprzedaży aparatury pomiarowej oraz 100% w rynku usług inkasenckich. Łącznie udział sprzedaży usług do macierzystego zakładu energetycznego (właściciela spółki) wynosi 94% w przychodach ogółem. Spółka powinna zatem poszukiwać zewnętrznych odbiorców usług, w celu dywersyfikacji osiąganego przychodu.

Współczesny rynek energetyczny charakteryzuje się konsolidacją. Duże koncerny energetyczne będą zatem dążyć do wydzielenia działalności wspierającej na zewnątrz. Na rynku można zaobserwować nasilającą się konkurencję spółek skupionych dotychczas na obsłudze macierzystych zakładów energetycznych. Dlatego zakład energetyczny powinien dostosować się do nowych warunków, jakie stwarza rynek.

W celu osiągnięcia zamierzonych celów określono zostały trzy Strategiczne Kierunki Działań:

- 1) orientacja na klienta – budowa trwałych relacji z klientem, przy wykorzystaniu bogatej i atrakcyjnej oferty;
- 2) efektywność zarządzania – sprawne prowadzenie procesów;
- 3) pozycja na rynku – budowanie pozytywnego wizerunku firmy oraz dobre wyniki finansowe.

### Orientacja na klienta

Zgodnie ze strategią działalności – Zakład Energetyczny Liczniki i Instalacje Sp. z o.o. przywiązuje ogromną wagę do procesu nieustannego budowania trwałych relacji z klientem. Pozwala to na osiągnięcie zrównoważonych oraz stabilnych przychodów. Dodatkowo jest warunkiem koniecz-

nym pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa i wzrost sprzedaży. Umiejętne zarządzanie relacjami z klientem jest szczególnie istotne podczas wzrostu konkurencji na rynku.

### Efektywność zarządzania

Biorąc pod uwagę działalność spółki, niezwykle istotne jest, aby wykorzystywała ona swoje zasoby w sposób jak najbardziej optymalny. Sprawna organizacja i integracja spółki to warunki konieczne dla osiągnięcia celu strategicznego. Należy w sposób ciągły wypracowywać i doskonalic mechanizmy i procedury wspomagające działalność.

### Pozycja na rynku

Istotnym czynnikiem wpływającym na wartość spółki jest jej pozycja konkurencyjna w kontekście wzrostu konkurencji. Pozycja spółki w stosunku do innych przedsiębiorstw zajmujących się podobną działalnością ma ogromne znaczenie i wpływa na wartość rynkową spółki.

Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością PN-EN ISO/IEC 17025:2005 (SZJ) w Zakładzie Energetycznym Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.

### Charakterystyka Systemu Zarządzania Jakością PN-EN ISO/IEC 17025:2005 (SZJ)

W celu wprowadzenia Systemu Zarządzania Jakością – laboratoria muszą przede wszystkim spełniać wymagania normy ISO/IEC 17025:2005. W Polsce jednostką upoważnioną do akredytacji laboratoriów badawczych i wzorujących jest Polskie Centrum Akredytacji. W czasie akredytacji laboratorium oceniane są kompetencje techniczne oraz organizacja i SZJ. Akredytowane laboratorium powinno gwarantować bezstronność i niezależność, a także zapewniać jakość świadczonych usług w zakresie badań oraz wzorcowań. Każde laboratorium samodzielnie wyznacza metody badawcze, na które zamierza uzyskać akredytację. Jednostka musi spełniać ogólne wymagania dotyczące normy, a także przygotować wszystkie wymagane dokumenty pomocnicze, stosowane przy ocenie. Akredytacja ważna jest przez 3 lata.

### Etapy wdrażania Systemu Zarządzania Jakością

Praktyczne wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) w laboratorium wymaga – oprócz działań związanych z organizacją laboratorium – poprawą stanu technicznego, zmian w podejściu kadry pracowniczej do problemu. Konieczne są: podwyższenie świadomości pracowników, zwiększenie ich osobistego zaangażowania w pracę oraz systematyczne szkolenia. Tworzenie dobrego Systemu Zarządzania Jakością w laboratoriach będzie możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy będą mieć odpowiednie kwalifikacje, motywacje oraz będą znać dobrze swoje obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia, zdefiniowane w jednoznaczny sposób. W Zakładzie

Energetycznym Liczniki i Instalacje Sp. z o. o. ustalono następujące etapy wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością:

- 1) szkolenie najwyższego kierownictwa z zakresu zasad Systemu Zarządzania Jakością;
- 2) określenie wstępnej Polityki Jakości przez najwyższe kierownictwo;
- 3) powołanie osoby odpowiedzialnej za wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością oraz przeszkolenie jej w zakresie Systemu Zarządzania Jakością oraz zasad akredytacji laboratoriów;
- 4) przygotowanie harmonogramu wdrażania Systemu Zarządzania Jakością w laboratorium;
- 5) analiza funkcjonowania laboratorium;
- 6) powołanie i określenie wzajemnych powiązań między funkcjami w laboratorium;
- 7) oszacowanie kosztu zakupu, wymiany oraz wzorcowania posiadanego sprzętu pomiarowego;
- 8) oszacowanie kosztu remontu/dostosowania posiadanego pomieszczenia;
- 9) stworzenie listy podstawowych procedur;
- 10) opracowanie, modyfikacja, zatwierdzanie procedur systemowych i pomiarowych;
- 11) audyty wewnętrzne, szkolenie personelu laboratorium w zakresie niezbędnym do przeprowadzania auditów wewnętrznych;
- 12) opracowanie księgi jakości;
- 13) przeglądy kierownictwa – szkolenie najwyższego kierownictwa, przegląd Systemu Zarządzania Jakością;
- 14) złożenie wniosku o akredytację;
- 15) procedura akredytacji;
- 16) audyt certyfikujący;
- 17) otrzymanie certyfikatu akredytacji.

#### Norma ISO/IEC 17025:2005

Podstawowym dokumentem, którego wytyczne należy spełnić, jest Polska Norma PN-EN ISO/IEC 17025:2005. Zagadnienia poruszane w normie dotyczą m.in.: personelu, warunków lokalowych i środowiskowych, metod badania, dokonywanych pomiarów, pobieranych próbek oraz prezentowania uzyskanych wyników.

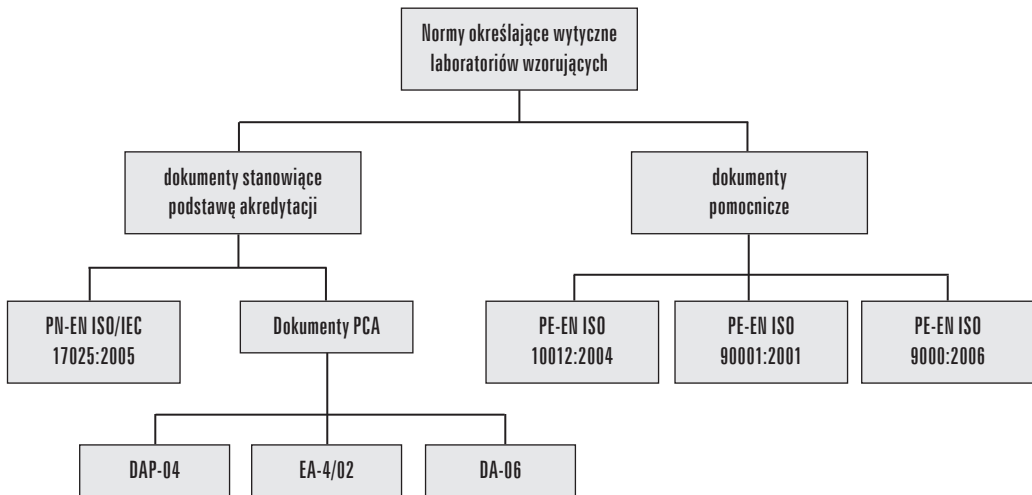
#### DAP-04 akredytacja laboratoriów wzorujących wymagania szczegółowe

Jest to pomocniczy dokument prezentujący szczegółowe wymagania, które musi spełnić laboratorium przed akredytacją. Konieczne jest również przeprowadzenie przynajmniej jednego wzorcowania, według danej metody. Laboratorium może uzyskać akredytację tylko na taką działalność, do której ma kompetencje techniczne oraz gdy funkcjonuje zgodnie ze standardami określonymi w Normach, co jest w stanie potwierdzić wcześniej sporządzonymi dokumentami.

Ustalenie listy dokumentów niezbędnych do opracowania i wdrożenia SZJ

Wdrożenie SZJ wymagało wykorzystania dokumentów wymienionych na rysunku 4.

Rysunek 4 | Dokumenty wykorzystane podczas wdrożenia SZJ



Źródło: Księga Jakości Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.

#### EA-4/02 Expression of the Uncertainty of Measurement of Calibration

Dokument EA-4/02 – dotyczy metod obliczania niepewności pomiaru wykonywanych w laboratoriach. Stosowany jest w celu ujednoczenia wymagań. Opisane są w nim sposoby podawania niepewności pomiaru w świadectwach wdrożenia wydanych przez akredytowane laboratoria. Dodatkowo ułatwia jednostkom akredytującym – jednolite określenie najlepszej możliwości pomiarowej, jaką powinno deklarować laboratorium.

DA-05 Polityka Polskiego Centrum Akredytacji, dotycząca wykorzystania badań biegłości/porównań międzylaboratoryjnych w procesach akredytacji i nadzoru laboratoriów

Jest to jeden z dokumentów pomocniczych, mający za zadanie przedstawić zasady udziału laboratorium w badaniach biegłości. Norma PN-EN ISO/IEC 17025:2005 wymaga stałego monitorowania miarodajności wyników badań oraz wzorcowań dostarczanych klientom. Niezwykle istotnym narzędziem służącym do monitorowania miarodajności wyników jest udział w badaniach biegłości.

## DA-06 Polityka Polskiego Centrum Akredytacji dotycząca zapewnienia spójności Pomiarowej

Dokument dotyczy spójności pomiarowej, którą charakteryzują następujące elementy:

- 1) nieprzerwany łańcuch porównań;
- 2) niepewność pomiaru;
- 3) dokumentacja;
- 4) kompetencje;
- 5) odniesienie do jednostek SI;
- 6) odstępy czasu między wzorcowaniami.

### Norma PN-ISO 10012:2004 Systemy Zarządzania Pomiarami – wymagania dotyczące procesów pomiarowych i wyposażenia pomiarowego

Norma jest dokumentem pomocniczym, w którym zawarte są normy prawidłowego nadzoru nad sprzętem pomiarowym. Głównym celem wprowadzenia tego dokumentu jest uniknięcie ryzyka związanego z tym, że wyposażenie pomiarowe może doprowadzić do złych wyników. Norma zawiera cenne wskazówki dotyczące weryfikacji wyposażenia oraz stosowania technik statystycznych w sterowaniu procesem pomiarowym.

### Norma PN-EN ISO 9001:2001 Systemy Zarządzania Jakością – wymagania

Norma ta jest kolejnym dokumentem pomocniczym. Jej podstawowym zadaniem jest zwrócenie uwagi na zrozumienie wymagań klienta, które w konsekwencji prowadzi do ich spełnienia. Norma zakłada przyjęcie podejścia procesowego – procesy te powinny być nieustannie kontrolowane pod względem skuteczności. Należy również doskonalić skuteczność procesów. Dodatkowo wymagania normy ISO 9001 dotyczą m.in. wprowadzenia nadzoru nad dokumentacją, usystematyzowania zarządzania zasobami oraz usprawnienia procesów realizacji wyrobu.

### Opracowanie Polityki Jakości Laboratorium Wzorcującego

Polityka jakości jest podstawowym dokumentem Systemu Zarządzania Jakością w każdej jednostce organizacyjnej. To ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji, dotyczące jakości formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo. Jest elementem strategii organizacji, który określa ogólne zasady działania i doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością. Zasady te muszą być zbieżne z: wizją, misją i strategią organizacji. Dokument ten koniecznie powinien zawierać zobowiązanie kierownictwa do spełnienia wymagań norm jakości, zobowiązanie do ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością oraz identyfikacji i spełniania potrzeb i oczekiwań klientów. Polityka jakości jest dokumentem jawnym i publikowanym. Każdy pracownik w orga-

nizacji powinien ją znać i rozumieć jej założenia. Polityka jakości w laboratorium pełni kilka specyficznych funkcji:

- 1) ma ogromny wpływ na działalność zarządu;
- 2) stanowi istotną podstawę w procesie ustalania celów i zadań działalności laboratorium.;
- 3) odgrywa istotną rolę w komunikacji wewnętrznej;
- 4) dzięki niej pracownicy lepiej rozumieją strategię działania laboratorium;
- 5) kreuje pozytywny wizerunek laboratorium wśród klientów.

Najwyższe kierownictwo wraz z kierownictwem laboratorium opracowało i ustaliło wspólną politykę jakości. Podczas jej przygotowania przeanalizowano warunki działania laboratorium, dostępne zasoby oraz przyszłe prognozy.

### Szkolenia kadry pracowniczej

Przeszkolenie pracowników laboratorium było warunkiem koniecznym do uzyskania akredytacji. Szkolenia dotyczyły zagadnień technicznych i systemowych. Szkolenia w obszarze technicznym przeprowadzone zostały przez szkoleniowców Głównego Urzędu Miar. Dotyczyły sprawdzania liczników energii oraz szacowania niepewności pomiarów. Szkolenia z zakresu systemowego – przeprowadzone zostały głównie przez szkoleniowców Polskiego Centrum Akredacyjnego.

### Opracowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością oraz jej weryfikacja

System Zarządzania Jakością w laboratorium został opracowany na podstawie normy ISO 9001, w związku z czym dokumentacja składa się z:

- 1) księgi jakości;
- 2) procedur (systemowych i jakościowych);
- 3) instrukcji;
- 4) Polskich Norm i przepisów nadrzędnych przywołanych w procedurach;
- 5) formularzy i rejestratorów.

Minimum dwa razy w roku dokonuje się przeglądu oraz weryfikacji dokumentacji, podczas przygotowań do audytów wewnętrznych i zewnętrznych. Weryfikacja dokonywana jest zazwyczaj po audytach na podstawie uwag audytorów.

## | Podsumowanie

Globalizacja gospodarki, przemiany cywilizacyjne i gospodarcze oraz rozwój nowoczesnych technologii – stawiają przed przedsiębiorstwem nowe wyzwania. Świadomość dzisiejszego konsumenta powoduje, że szuka on produktów w pełni zaspokajających jego potrzeby. Kluczem

do sukcesu jest odpowiedzialna i racjonalna gospodarka zasobami przedsiębiorstwa. Budowa przewagi konkurencyjnej jest bowiem rezultatem wielu działań wykonywanych w podstawowych procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Wszystkie elementy zarządzania są składową sukcesu, jaki odnosi przedsiębiorstwo na rynku konkurencyjnym. W celu zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa redukują koszty produkcji, wprowadzają nowoczesne, wysoko wydajne technologie oraz poszukują nowych kanałów dystrybucji. Doskonałym sposobem na polepszenie wizerunku produktów danej firmy jest wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością.

Wprowadzenie SZJ generuje wysokie korzyści, powodując przy tym relatywnie niewielkie koszty, a w dłuższej perspektywie nawet oszczędności. Przedsiębiorstwo przede wszystkim uświadamia klientom, że dostarcza usługi wysokiej jakości – gwarantuje to przyjęta przez przedsiębiorstwo Polityka Jakości. Wdrożenie SZJ – powoduje wzrost efektywności działań firmy. Wprowadzenie ISO – przyczynia się do tego, że zarządzający mają większy wpływ i wiedzę na temat prawidłowości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą dynamicznie reagować i neutralizować błędnie działające elementy, co w konsekwencji powoduje minimalizację kosztów. Dodatkowo SZJ: dostarcza rozwiązania pomagające precyzować cele, pomaga w ich osiąganiu i ocenianiu realizacji. Wprowadzenie SZJ sprawia, że reguły i procedury postępowania są jasne i przejrzyste. Poprawia komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, usprawnia przepływ informacji.

Działania podjęte przez Zakład Energetyczny Liczniki i Instalacje Sp. z o. o. w celu wdrożenia PN-EN ISO/IEC 17025:2005 spowodowały znaczne usprawnienie działalności. W czasie procesu wdrażania SZJ uzyskano pozwolenie na legalizację pierwotną i wtórną liczników energii elektrycznej, bez udziału urzędników urzędu miar oraz reorganizację systemu logistycznego organizacji. Wdrożenie SZJ pozwala firmie lepiej konkurować na rynku, a firmie macierzystej przynosi wiele korzyści.

#### B i b l i o g r a f i a

**Wójcik G.P.** (2009) *Zarządzania jakością w urzędach skarbowych*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, s. 28–42.

Księga Jakości Zakładu Energetycznego Liczniki i Instalacje Sp. z o.o.

# ISSUE SUMMARY

## **On the nature of uncertainty and its interpretations**

Krystyna Jędralska  
Alojzy Czech

The paper presents an attempt to interpret the phenomenon of uncertainty in the context of the complexity and dynamics of contemporary organizations and their environment. The interpretation of uncertainty has been conducted within complementary frameworks, i.e. a behavioral, structural and processual one. A multidimensional interpretation of uncertainty allowed indicating the fundamental approaches for controlling uncertainty, understood as the essential components of contemporary management.

## **The global economic crisis and management in Polish companies**

Izabella Steinerowska-Streb

Due to the unfavorable economic changes, which have begun as a consequence of the economic crisis, a number of Polish firms were forced to adjust and reduce their economic activities and to conduct reorganizations in their production processes. The paper aims to identify regularities that have appeared as a response to the economic recession in Polish enterprises that are managed by the owners or their families as well as in enterprises that are administered by hired managers. The author presents the following hypothesis: the reactions of enterprises managed by the owners or their families to the changes taking place in the market as a consequence of the global economic recession differ from the reactions of enterprises that are managed by hired managers. This hypothesis was verified using quantitative data from a primary survey that was conducted in July and August 2010.



## **Dealing with uncertainty when making strategic decisions. A review of concepts and methods**

Rafał Krupski

The article presents methods of enterprise strategy identification in unpredictable conditions. Both the method of strategic planning and the method of real options were regarded as possible and intentional. Another way of strategy identification is to formulate organizational “simple rules of action” instead of a strategy in the traditional sense. The author points out that the greatest potential in formulating strategies lies in a resource language that focuses on making use of opportunities.

## **In defense of routine in management. About routine, ritual and performative behavior in times of uncertainty**

Paweł Krzyworzeka

According to research findings from studies of both non-European cultures and contemporary organizations, members of a given group facing uncertainty are keener to accept routine. The paper discusses socially embedded routine that is an inherent element of every ritualized and performative action.

## **The organizational learning process as a way to cope with uncertainty**

Grażyna Osbert-Pociecha

This paper assumes that increasing uncertainty is a very common condition in organizations in the market space these days. The author points out that the organizational learning process is a way to cope with uncertainty. The author also presents the results of her research, which concerned the level of involvement of Polish firms in the implementation of the concept of organizational learning. In the survey from 2010 she used the method of A.D. Garvin and others, which is based on self-assessment.

## **Defensive behaviors of companies in championship sports in times of crisis – an analysis of selected case studies**

Zbigniew Pawlak  
Andrzej Smoleń

The paper presents the findings of the author's own research on typical behavior of professional sports clubs in crisis situations. The research covered more than 160 companies in Poland running activities in team sports, mainly including football, basketball, volleyball, speedway and ice hockey. The paper presents selected case studies of companies that were in crisis and took active steps to counteract or control the crisis effects. Regular defensive behaviors of such companies in crisis involved turnaround activities in ownership and financial areas. Usually they involved the search for strategic investors willing to acquire shares in indebted companies, to repay their debts and to turn them around. Specific behaviors were also found involving shutting down companies and transferring their names and traditions to other companies that were in a good financial condition and had good sports potential.

## **Managing strategy paradoxes at universities**

Krzysztof Leja

Strategic tensions, called paradoxes, arise in any organization, including contemporary universities. The author, based on the work of de Wit and Meyer (2007), attempts to identify strategy paradoxes at universities and shows how to manage them. The author tries to show that the management of identified strategy paradoxes will help solving the complex problems associated with managing a contemporary university.

## **The long road to a higher generation leadership**

Bolesław Rafał Kuc

What leadership conclusions are drawn from crises? A crisis is their fundamental habitat for leaders. When all goes well, merely straightforward administration will suffice. Only when “the boat is rocking” do organizations need something more. Leadership has many names. There is no such thing as weak leadership. However, leadership of the highest quality is a key factor in crises. In practice, it means the possibility of transforming risks into opportunities and significantly strengthening the company and its market position. Leadership starts by making changes in the social sphere, reinforcing and creating a really effective business. However, in many difficult situations, the old dilemma of Machiavelli returns: “Who has the virtue to tell people what to do, considering the corruption that has taken place thus far?”. A democracy (company) will not save itself. An enlightened

autocrat would be needed, that is - in a democratic system - a strategist blessed with charisma and authority. But the drama of democratic governance lies in the fact that heads of companies are held hostage by shareholders, bars and indicators. Not all employees have confidence in their employers and when there is a “better external alternative” they leave their posts without regret, because they want to earn more and they are not willing to pay for the changes. Nowadays nobody wants to incur the cost of the necessary reforms of a country, let alone a small, miserable business.

## **Authentic leadership in times of crisis**

Joanna Furmańczyk

Unexpected changes in the world (for example: corporate scandals, terrorism, diseases, epidemics) cause that enterprises run their business in the condition of constant uncertainty. In such a situation, people are needed who will become an example and at the same time will build positive relations with others, and that are be able to lead an organization and ensure its continued existence in a changing environment.

In the article the author presents a leadership concept, which seems to be suitable for a world of changes. This leadership concept is an authentic one, because it emphasizes interpersonal relations in an organization as well as the role of a leader while forming the attitudes and behaviors of the followers.

## **Cultural determinants of leadership in enterprises – research results**

Sławomir Winch

This article presents the results of empirical studies showing the relationship between selected dimensions of organizational culture and leadership and the associated company’s financial situation. In companies with a majority of Polish capital and employing less than 250 people, leadership is based on trust. In all spheres of management “clarity organization” promotes leadership - a small distance of authority, universalism, individualism, the identity of the organization and its familiarity. Trust is positively related to the company’s financial situation and its development is a process of building relationships.

## **The legal aspects of employment during a period of crisis**

Krzysztof Walczak

The traditional employment model, which is based on a full-time employment contract for an indefinite period, has changed. This phenomenon is noticeable especially during a period of crisis. The author describes the origins of the so-called flexible forms of employment and the efforts to restrict their usage in European legislation. Subsequently he describes the Polish rules concerning employment, which enable employers to lower personal costs without collective redundancies. The author talks about fixed-term employment contracts and changing the terms of employment and agreements and applying less favorable terms of employment, which, in his opinion, is the best solution for employers during a period of crisis.

## **Co-operative Management Report: before, during and after a crisis**

Wojciech Góral

In line with the presented main goal and its respective aims, the report describes the management of co-operatives and also the organizational frames as well as the legal and formal regulations of co-operatives. The report presents the essence of activities in co-operatives, which is a form of organization that is based on employee shares. In this report you find the following described step by step: the organizational level of co-operatives just before a crisis situation appears; the external and internal factors that undoubtedly influence crisis situations; a summary showing the contemporary organizational level as a result of all the changes as well as external and internal factors that still influence the activity and management of the organization.

## **The relationship between organizational and structural changes in the electricity sector and the need to improve the quality of the provided services**

Grażyna Paulina Wójcik

The history of companies that have had market success clearly shows that quality is the source of real economic power of modern organizations. Quality management is a way of managing an organization in which every aspect of the business is carried out taking into account the pro-quality approach. The aim is to achieve long-term success, which is a source of customer satisfaction and benefits for the organization, its members and the public.