

Wiesław Gonciarski

Uwarunkowania i wyzwania współczesnego zarządzania¹

Wstęp

Cały rozwój cywilizacji ludzkiej związany jest z ciągłym radzeniem sobie z różnego typu wyzwaniami, które pojawiały się tak przed pojedynczymi ludźmi, jak i przed ich zbiorowościami. Podobnie jest z zarządzaniem, które rozwija się poprzez wynajdowanie rozwiązań problemów, przed którymi - na danym etapie rozwoju - stają organizacje. Pod pojęciem wyzwania rozumiemy sytuację nową i trudną, która wymaga wiedzy, wysiłku i uporu, aby dany podmiot mógł jej sprostać. Tak więc, w odniesieniu do zarządzania możemy pod tym pojęciem rozumieć różnorodne sytuacje, z którymi spotykają się organizacje w trakcie swojego działania. Mogą one oznaczać zarówno zdarzenia pojawiające się na zewnątrz danego systemu, jak i takie, które zachodzą w jego wnętrzu. To prowadzi do wniosku, że katalog wyzwań, przed którymi stają organizacje może być bardzo bogaty i obejmować różnorodne trudne sytuacje, a ich skala zagrożeń może być nieporównywalna. Należy też zauważyć, że wyzwania mogą wynikać ze specyfiki działania organizacji, obszaru aktywności, wielkości, pozycji rynkowej itp., co sprawia, że mogą być trudne do porównania, a niekiedy nawet do zidentyfikowania. Nie brakuje też sytuacji, w których to, co dla jednej organizacji jest wyzwaniem, dla innej jest prostym zadaniem, a jeszcze innych w ogóle może nie dotyczyć.

W tym rozdziale podjęta zostanie próba zaprezentowania wyzwań rozumianych w kategoriach ogólnych, których cechą charakterystyczną jest względna uniwersalność, przez którą rozumiem powszechność występowania danej, nowej i jednocześnie trudnej sytuacji. Omówione tu zostaną wybrane wyzwania, przed którymi stoją organizacje w drugiej dekadzie XXI wieku. Związane są one z różnego rodzaju zjawiskami determinującymi współczesne zarządzanie, ale czynnikiem, który szczególnie mocno wpływa na te przekształcania jest rozwój technologii cyfrowej², a w konsekwencji powstanie usieciowanej gospodarki informacyjnej³. Jak podkreśla R. Norman, podobnie jak w czasach rewolucji przemysłowej,

¹ Tekst w języku polskim, oryginał w j. angielskim: W. Gonciarski, *Management challenges in the digital economy*, [w:] Celina Sołek (red.), *Management dilemmas in the era of the information technology*, Wyd. WAT, Warszawa 2012, s. 11-36.)

² M. Castels, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 86.

³ Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 20.

znów siłą napędową zmian jest technologia⁴. Zaprezentowane w tym rozdziale wyzwania determinują zarządzanie zarówno dużymi, jak i średnimi oraz małymi organizacjami. Jest jednak sprawą oczywistą, że znaczenie tych różnych wyzwań może być nieproporcjonalnie silne w każdym indywidualnym przypadku, ale – jak się wydaje - zawsze są one istotne. W odniesieniu do większości zaprezentowanych zjawisk kontekstem analizy będą wyzwania pojawiające się przed organizacjami sektora biznesowego, ale wiele z nich można odnosić do organizacji publicznych oraz społecznych instytucji *non profit*. Przedstawione w dalszej części tego rozdziału wyzwania prezentowane są przede wszystkim z myślą o polskiej gospodarce, ale wyrazić można przekonanie, że dotyczą one także dużej części firm europejskich.

1. Menedżerowie jako adresaci wyzwań

Zarządzanie to technologia społeczna o bardzo bogatej historii. Ale od przełomu XIX i XX wieku, kiedy tworzono pierwsze naukowe koncepcje zmieniło się prawie wszystko⁵. Dysponujemy nieporównywalną techniką, inne są rynki i konkurencja, obowiązują całkiem nowe regulacje prawne, funkcjonujemy też w innych strukturalnych. Zmienili się wreszcie ludzie, rozumiani tu zarówno w kategoriach pracowniczych i klienckich, jak i w szerszym ogólnoludzkim⁶ kontekście.

W sytuacji tych różnorodnych, wszechogarniających i jakże radykalnych zmian istnieje konieczność przekształcenia teorii i praktyki zarządzania, co w wielu przypadkach oznacza konieczność zweryfikowania, a często odrzucenia rozwiązań przestarzałych. Trafnie ujął to już przed laty Ch. Handy, który stwierdził, że żyjemy w świecie, „w którym nie można już dłużej zakładać, że to, co funkcjonowało dobrze w przeszłości będzie sprawdzać się nadal, i w którym większość naszych poglądów można uczciwie zakwestionować”⁷. To kwestionowanie widać przede wszystkim w praktyce nowoczesnego biznesu, który wytycza nowe ścieżki rozwoju zarządzania. Ale który jednocześnie staje przed nowymi wyzwaniami, z którymi muszą sobie poradzić menedżerowie.

⁴ R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 35.

⁵ W. Gonciarski, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – paradygmaty na XXI wiek*, w: *Technologie podwójnego zastosowania*, red. A. Najgebauer, Wyd. WAT, Warszawa 2012, s. 94-102.

⁶ Ph. Kotler, H. Kartajana, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 34. F. Fukuyama, *Koniec człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.

⁷ Ch. Handy, *Wiek przewyżczonego rozumu*, Business Pres, Warszawa 1998, s. 200.

Zarządzanie to abstrakcyjne pojęcie, które nabiera praktycznego sensu dopiero wtedy, gdy jest zastosowane w organizacjach, gdzie menedżerowie uruchamiają przedsięwzięcia, które z zarządzaniem kojarzymy. To prowadzi do wniosku, że gdy mówimy o wyzwaniach stojących przed zarządzaniem i organizacjami, to tak naprawdę myślimy o wyzwaniach, z którymi konfrontowani są menedżerowie. Oczywiście pozostali interesariusze organizacji także są nimi zainteresowani, ale to właśnie menedżerowie uruchamiają procesy identyfikowania, a następnie są odpowiedzialni za wynajdywanie odpowiednich rozwiązań i implementowanie ich w konkretnych działaniach organizacyjnych.

Podkreślić jednak należy, że pojęcie menedżera traktuję tutaj bardzo szeroko kojarząc go z osobą wypełniającą funkcje i role menedżerskie. Znajdziemy więc w tym gronie zarówno menedżerów zatrudnionych przez organizacje do kierowania określonymi strukturami organizacyjnymi, jak i przedsiębiorców zarządzających na co dzień swoimi firmami. W tym ujęciu fakt powiązania własnościowego danej osoby z firmą nie jest istotny, gdyż ważniejsze są zadania, jakie realizuje i problemy, z którymi musi się zmierzyć. Przy czym dodatkowym ograniczaniem adresatów są ci spośród kierujących – na co trafnie zwraca uwagę U. Ornarowicz⁸ – którzy mają merytoryczną i formalną możliwość wpływania na funkcjonowanie danej struktury.

Problemów, które determinują pracę menedżerów jest niezwykle dużo, a odnoszą się one zarówno do sytuacji kojarzonych z poziomem operacyjnym, jak i strategicznym zarządzania. W tym miejscu ograniczę jednak tylko do wskazania - a w dalszej części rozdziału do omówienia - tych szczególnych wyzwań, które wiążą się nowymi warunkami funkcjonowania organizacji, które wpływają mocno na zarządzanie w drugiej dekadzie XXI wieku. Oczywiście nie zawsze są to zjawiska całkiem nowe – np. w warstwie technologicznej – ale ponieważ dotychczas, albo nie były dostrzegane, albo nie zostały satysfakcjonująco rozwiązane, to ciągle traktować je należy jako trudne wyzwania. Zaliczyć do nich można następujące zjawiska:

- 1. Konieczność wdrożenia i optymalnego wykorzystania ciągle zmieniających się rozwiązań technologii cyfrowej.**
- 2. Kształtowanie nowych układów strukturalnych.**
- 3. Wykorzystywanie potencjału globalnego rynku.**
- 4. Konstruowanie nowych relacji z klientami.**
- 5. Nowe podejście do kierowania ludźmi, zespołów i przywództwa.**

⁸ U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku*, SGH, Warszawa 2008, s. 111.

6. Zapewnienie innowacyjności i względnej stabilności w organizacjach działających na chaotycznych i turbulentnych rynkach.

Rys. 1. Wyzwania zarządzania drugiej dekady XXI wieku



Źródło: opracowanie własne

Zmierzenie się z tymi wyzwaniami wymaga odwagi, która odnosi się zarówno do gotowości podjęcia się ryzykownych, niesprawdzonych przedsięwzięć, jak i odrzucenia

dotychczasowych paradygmatów, sposobów myślenia o zarządzaniu oraz formach jego uprawiania. Trudność poradzenia sobie z tymi wyzwaniami związana jest także z tym, że warunki realizowania zadań menedżerskich także niezwykle się skomplikowały. Francuscy specjaliści M.Barabel i O. Meier, w monumentalnym dziele o profesji menedżerskiej, zwracają uwagę na sześć głównych zjawisk⁹:

- wzrost zakresu odpowiedzialności, wysokie obciążenie zadaniami i szalone tempo pracy;

- ograniczanie funkcji wspierających (mniej sekretarek, asystentów, specjalistów funkcjonalnych);

- permanentną kontrolę rezultatów (sprawozdawczość i krótkofalowe cele) oraz zagrożenie izolowaniem lub utratą pracy, nawet z powodu stosunkowo drobnych błędów;

- częste zmiany kierunków działania i zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, co wymaga stałego i szybkiego dostosowywania się do otoczenia, przy jednoczesnym trudnym godzeniu celów krótkookresowych z perspektywicznymi;

- zmniejszenie liczby stanowisk kierowniczych, co związane jest z promowaniem struktur spłaszczonych i prowadzeniem polityki kariery horyzontalnej i równoległej (zmiana zawodów i branż), co skutkuje oczekiwaniem wszechstronności;

- zmiana charakteru władzy oznaczająca, że wynika ona nie tyle z autorytetu stanowiska i pozycji w hierarchii, ile umiejętności przywódczych i kompetencji w zakresie mobilizacji zasobów.

Trudność obecnego zarządzania komplikuje także to, że - jak zauważał P.F. Drucker - menedżerowie muszą nauczyć się zarządzać w sytuacjach, w których nie mają władzy i nie mogą rozkazywać, w których nie są kontrolowani, ani nie sprawują kontroli¹⁰. A na dodatek pomimo dużego i ciągłego zaangażowania „menedżer nigdy nie osiągnie etapu, w którym będzie mógł zapomnieć o pracy, i na zawsze będzie mu obca satysfakcja wynikająca z poczucia, że nie ma już nic do zrobienia”¹¹. Jednak wskazane tu trudności nie zwalniają menedżerów z obowiązku rozwiązywania problemów wywoływanych przez współczesne wyzwania zarządzania, z których niektóre zostaną omówione w dalszej części tego rozdziału.

2. Konieczność wdrożenia i optymalnego wykorzystania ciągle zmieniających się rozwiązań technologii cyfrowej

⁹ M. Barabel, O. Meier, *Manageor. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris 2010, 164.

¹⁰ P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004, s. 285.

¹¹ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 38-39.

Świat w ostatnim stuleciu zmienił się znacznie bardziej niż w ubiegłych wiekach, a podstawową przyczyną tej zmiany był błyskawiczny postęp techniki¹², a z perspektywy zarządzania szczególnie przyczyniły się do tego osiągnięcia z takich dziedzin jak: informatyka, telekomunikacja, robotyka, neurobiologia czy biotechnologia.

W efekcie – co podkreśla M.Goliński- obecnie mamy do czynienia z bezprecedensowym procesem przemian techniki i technologii. Przy czym cechą charakterystyczną tego procesu jest konwergencja technik informacyjnych (*Information and Communications Technologies* – ICT), które przenikają do wszystkich dziedzin współczesnego życia, zmieniając wiele w sferze społecznej, gospodarczej, a nawet politycznej¹³. To prowadzi wg. T. Hayes’a do sytuacji, w której: „Technologia, kultura i gospodarka wzajemnie splatają się w sposób wyjątkowo sprzyjający utworzeniu największej, najbardziej dynamicznej sieci kreującej dobrobyt, jaką kiedykolwiek znał świat”¹⁴. Wyniki tego splatania obserwujemy przede wszystkim w powszechności wykorzystania technologii teleinformatycznej praktycznie na całej kuli ziemskiej, co prowadzi do zmian w zachowaniach klientów oraz funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych.

Z punktu widzenia zarządzania technologie ICT tworzą kapitał informacyjny, który jest podstawą generowania wartości w tzw. nowej gospodarce. R.S. Kaplan i D.P. Norton wyodrębniają w nim infrastrukturę technologiczną oraz aplikacje IT, które można podzielić na: transakcyjne, transformacyjne i analityczne¹⁵. Problemem jest to, że kształtująca się nowa infrastruktura - wykorzystująca wzrost mocy obliczeniowej, pojemności pamięci i przepustowości łączy – ciągle się zmienia. W związku z tym trudno liczyć na jakąkolwiek stabilizację, a menedżerowie muszą nadążać za zmianami i odpowiednio wykorzystywać te wciąż ulepszane technologie¹⁶. Jednak zwykle jest tak, że w firmie w danym momencie jest już jakaś infrastruktura teleinformatyczna (sprzęt i oprogramowanie), na którą wydano konkretne środki finansowe, i która jest znana pracownikom organizacji. Pojawiające się nowe rozwiązania nie zawsze są kompatybilne z już istniejącymi, co powoduje, że zakup nowej technologii wymaga pogłębionych analiz.

Najpowszechniejszą technologią wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa jest dostęp do Internetu. Według Eurostat w 2011 r. średnia europejska (27 państw) podłączenia

¹² S. Hawking, *Wszechświat w skorupce orzecha*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2002, s. 26.

¹³ M.Goliński, *Łączność bezprzewodowa – wybrane aspekty ekonomiczne*, w: M. Goliński, K. Poznańska (red.), *Komunikacja mobilna*, SGH, Warszawa 2010, s. 13.

¹⁴ T. Hayes, *Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 29.

¹⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie*, GWP, Gdańsk 2011, s. 283.

¹⁶ J. Hagel III, J.S. Brown, *Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań*, „HBRP”, czerwiec 2009, s. 56.

przedsiębiorstw do sieci wynosiła 95%, w tym stu procentowy udział miały Finlandia i Holandia. Natomiast najniższy poziom odnotowano w Rumunii, w której tylko 79% firm miało podłączenie do Internetu, a w Polsce takich firm było 94%. Ale już dostęp do szerokopasmowego Internetu wynosił: średnia europejska – 87%, w Rumunii – 54%, a w Polsce – 73%. A dostęp do mobilnego szerokopasmowego Internetu kształtował się następująco: Europa – 47%, Rumunia – 15%, Polska – 24%¹⁷. Dane te potwierdzają duże zróżnicowanie, nawet wewnątrz Unii Europejskiej, a w skali świata dysproporcje są jeszcze większe.

Wykorzystując technologię ICT (*Information and communication technology*) przedsiębiorstwa budują sieci komputerowe typu LAN (Local Area Network), w których użytkownicy zgromadzeni na niewielkim obszarze mają dostęp do centralnie przechowywanych informacji. W 2008 r. 58% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce posiadało taką wewnętrzną infrastrukturę sieciową – kablową lub bezprzewodową. Konstruowane są także sieci Intranetowe, które swoim zasięgiem obejmują wszystkie jednostki przedsiębiorstwa. Tego typu sieci w 2008 r. posiadało 26% wszystkich firm, czyli o 9% mniej od średniej dla 27 krajów Unii Europejskiej(UE). Natomiast sieć Extranet, która umożliwia podmiotom zewnętrznym dostęp do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa posiadało w Polsce zaledwie 7% firm¹⁸. Już tylko te wybrane dane sugerują, że polskie firmy znacznie są zapóźnione pod względem wykorzystania technologii cyfrowej. Konieczność narobienia tej zaległości wynika także z analiz firmy konsultingowej Deloitte, które udowadniają, że wzrost udziału Internetu w gospodarce prowadzi do wzrostu wydajności, co w konsekwencji oznacza rozwój firm zwiększających produktywność dzięki nowym technologiom i ograniczenia działalności tych, których produkcja staje się mało rentowna¹⁹.

Współczesne firmy sięgają także po technologie, które ogólnie zalicza się do e-biznesu. Za typowe rozwiązania w tym zakresie uważa się²⁰:

- *Customer Relationship Management (CRM)*– czyli systemy, które pomagają przedsiębiorstwom nawiązywać i utrzymywać bezpośrednie kontakty z klientami.

¹⁷ K. Giannakouris, M. Smihily, *ICT usage in enterprises 2011*, “Statistics in focus”, nr 65/2011, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

¹⁸ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004 – 2008*, GUS, Warszawa 2010, s. 50-52.

¹⁹ R. Antczak, D. Nachyła, M. Klimek, *Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do Internetu na polską gospodarkę*, Raport Deloitte, Warszawa 2012, s. 25.

²⁰ M.P. Papazoglou, P.M.A. Ribbers, *e – Business. Organizational and technical foundations*, John Wiley&Sons, West Sussex 2006, s. 6 – 8.

- *Enterprise Resource Planning* (ERP) – czyli systemy informacji zarządczej, które integrują i automatyzują wiele działań biznesowych związanych z operacjami i innymi aspektami funkcjonowania firmy.

- *Supply Chain Management* (SCM) – czyli systemy tzw. łańcucha dostaw, które umożliwiają realizację zamówień materiałów, oraz obserwację przekształcenia tych materiałów na półprodukty i gotowe wyroby oraz dystrybucję wyrobów gotowych do klientów.

- *Knowledge Management* (KM) – systemy te umożliwiają identyfikację i analizę dostępnych i wymaganych zasobów wiedzy oraz procesów pokrewnych.

- *e-Markets* – czyli systemy będące elektronicznym miejscem spotkań dla wielu kupujących i sprzedających, dostarczające wielu uczestnikom jednolity obraz zestawów towarów i usług, co pozwala im na dokonywanie transakcji przy użyciu wielu technologii dostępnych na e-rynku.

Także pod względem wykorzystania zaawansowanej technologii e-biznesu polskie przedsiębiorstwa, pomimo dużego postępu, mają wiele do nadrobienia. Jak wynika z raportu przygotowanego przez *The Boston Consulting Grup* (BCG) szybko w tempie 30% rocznie, rośnie od 2007 r. rynek reklamy internetowej, który w 2009 r. uzyskał wartość 1,4 mld zł, czyli 13% wszystkich wydatków firm na reklamę. Internet jest także coraz bardziej liczącą się platformą wymiany między firmami. Na rynku *business-to-business*(B2B) zawarto transakcji za ponad 120 mld zł, co stanowi 5% wszystkich transakcji między firmami. Obrót ten jest jednocześnie 8 razy większy od transakcji z konsumentami, zrealizowanymi na rynku *business-to-consumer* (B2C). Niestety z analiz wynika jednocześnie, że szczególnie zapóźnione w rozwoju są firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Tylko niespełna 30% z nich korzysta z zaawansowanych narzędzi umożliwiających automatyczne zarządzanie zapasami *online*, przeprowadzanie szkoleń na odległość lub śledzenie przesyłek. Jeszcze gorsza sytuacja jest w zakresie sprzedaży oraz zakupów towarów i usług. Zaledwie 8% firm sektora MSP zatrudniających ponad 10 osób udostępnia swoją ofertę *online* i jedynie 12% zaopatruje się przez sieć. Na podobnie niskim poziomie jest wykorzystywanie systemów ERP, co w tym zakresie plasuje Polskę na 21. miejscu w rankingu państw Unii Europejskiej²¹.

Pomimo upowszechnienia się technologii cyfrowej w działalności profesjonalnej oraz w sferze prywatnej, jej implementacja w organizacjach ciągle należy do przedsięwzięć

²¹ G. Cimochoowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, Warszawa 2011, s. 36-37.

niezwykle trudnych. Problemy, jakie w tym obszarze występują, mają swoje podłoże w technice, finansach, a także mentalności.

Określając specyfikację nowej architektury technologii informatycznej organizacje muszą uwzględniać odziedziczone aktywa, czyli pakiety oprogramowania, aplikacje, systemy, bazy danych, procesy, a nawet zwyczaje²². Problemy techniczne związane są z decyzjami dotyczącym wyborów, które z istniejących na rynku rozwiązań zastosować w danej firmie. Podejmując je należy odpowiedź na pytania:

1. Czy nowe rozwiązania będą kompatybilne z już istniejącą w organizacji technologią ?
2. Czy wybrana technologia będzie kompatybilna z technologią partnerów biznesowych (kontrahentów, klientów, kooperantów itp.)?
3. Czy firma potrafi wykorzystać możliwość oferowane przez tę technologię ?

Nie bez znaczenia są także kwestie dotyczące szeroko rozumianych problemów finansowych. Z jednej strony chodzi tu o koszt nabycia nowej technologii, a z drugiej o jej potencjalną i realną efektywność. Jak zauważa Y. Benkler nie ma gwarancji, że technologia informacyjna zawsze prowadzi do poprawy innowacyjności czy efektywności, gdyż może rozwijać jedne działania, ale utrudniać funkcjonowanie innych²³. Innowacje technologiczne mogą wywierać pozytywny wpływ na firmy w szczególności wtedy, gdy nowa infrastruktura stwarza możliwość tworzenia nowych modeli biznesowych i kreuje nowe mechanizmy społeczne²⁴. Przy czym, trudnym zadaniem jest uświadomienie menedżerom, że obecnie wartość zasobów i aktywów (a w tym infrastruktury teleinformatycznej) nie wynika z samej ich natury, lecz z ich pozycji w systemie tworzenia wartości. Tak więc, to pomysły i wiedza decydują o wartości, jaką organizacje uzyskują z tego rodzaju aktywów²⁵.

Analizując problem wdrażania nowych rozwiązań technologicznych trudno nie dostrzec aspektów czysto ludzkich, które w tym wypadku odnosić będziemy jednak tylko do menedżerów. Wybitny znawca organizacyjnych skutków technologii cyfrowej A. McAfee zauważa, że do połowy pierwszej dekady XXI w. menedżerowie mieli powody wątpić, czy kiedykolwiek będzie można efektywnie wykorzystać IT, zwłaszcza w zakresie integrowania

²² C.K. Prahalad, M.S. Krishanan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 89.

²³ Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 34-35.

²⁴ K. Levis, *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2010, s. 306.

²⁵ R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 117.

ludzi, tworzenie wiedzy i dzielenia się nią w organizacjach²⁶. W tej sytuacji wielu decydentów mogło dość ostrożnie podchodzić do tej problematyki. Nie można jednak ukrywać, że były też i inne powody ostrożności. Jednym z nich jest często obserwowany konserwatyzm zwłaszcza wyższej kadry menedżerskiej, która chętnie pozostaje przy dotychczasowych rozwiązaniach. Drugim zjawiskiem jest sposób myślenia charakterystyczny dla minionej ery industrialnej. Trzecim często jest to, że większość menedżerów to reprezentacja pokolenia, które niezbyt pewnie czuje się w środowisku cyfrowym, zwłaszcza w odniesieniu do wysoce specjalistycznych aplikacji. Zjawiska te – jak zważają Ph. Kotler i J.A. Caslione - dotyczą zwłaszcza dużych i dziedzicznych firm, którymi kierują ludzie, którzy urodzili się w dobie rewolucji przemysłowej, a działalność prowadzą w czasach rewolucji informatycznej²⁷.

W chwili obecnej, czyli na początku drugiej dekady XXI wieku organizacje muszą dokonać istotnego zwrotu w zakresie stosowania technologii cyfrowej. Możliwość kojarzone z tą technologią zostały zwielokrotnione poprzez zwiększenie wydajności pracy urządzeń teleinformatycznych (zwłaszcza pojemności pamięci oraz szybkości przetwarzania danych) oraz dzięki:

- upowszechnieniu się Internetu w skali całego świata;
- rozwojowi technologii Web 2.0;
- rozwojowi technologii mobilnej;
- nowatorskiemu oprogramowaniu;
- nowemu podejściu do samej technologii (np. przetwarzanie w chmurach).

Niewątpliwym wyzwaniem stojącym ciągle przed znaczną częścią organizacji jest wykorzystanie Internetu w celu dotarcia do potencjalnych klientów globalnych oraz wykorzystanie rozproszonej po kuli ziemskiej inteligencji zbiorowej. Potencjał tego kapitału jest bardzo duży i coraz odważniej sięgają po niego innowacyjne firmy na całym świecie. Według danych z końca grudnia 2011 r. prawie 2,3 mld ludności świata dysponowało dostępem do Internetu, co oznacza wzrost w porównaniu z 2000 rokiem o prawie 530%. Dynamika zmian jest więc imponująca, ale o jej perspektywach niech świadczy to, że na świecie ciągle bez dostępu do Internetu jest prawie 67% populacji²⁸. Wzrost ilości

²⁶ A. McAfee, *Firma 2.0*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 58.

²⁷ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 34.

²⁸ <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (20.05.2012)

uczestników w sieci, to większy wybór dla wszystkich, zarówno producentów, jak i konsumentów. To po prostu potencjał, który zmieni dotychczasowy rynek i sprawi, że firmy, które będą chciały się na nim utrzymać także muszą się przekształcić.

Kolejnym zjawiskiem dynamicznie rozwijającym się od kilku lat jest technologia Web 2.0, zwana też żywym, interaktywnym Internetem²⁹. W rzeczywistości pod tym terminem kryją się nowe możliwości oferowane przez takie aplikacje jak³⁰:

- blogi,
- systemy Wiki (np. Wikipedia);
- mikroblogi (np. Twitter);
- social bookmarking (np. Delicious);
- Crowdsourcing (np. iStockphoto);
- portale społecznościowe (np. Facebook)

Obecnie z dużą dozą pewności możemy potwierdzić, stanowisko McAfee, iż Web 2.0 nie jest tylko chwilową modą, lecz zjawiskiem istotnym dla wszystkich organizacji chcących tworzyć społeczności, które potrafią generować wiedzę oraz efektywnie rozwiązywać różnorodne problemy³¹. Jednak wbrew niekiedy spotykanym poglądom efektywne wdrożenie tej technologii nie jest łatwym zadaniem³², a jej wartość pojawia się wtedy, gdy znajdą się ludzie potrafiący wykorzystać ją do konstruowania innowacyjnych produktów i usług³³. Technologie te to tylko narzędzia, które połączone z ogromnymi masami ludzi z nich korzystających stwarzają idealne warunki do eksperymentowania, przystosowania się do nowych realiów rynku, ale też ponoszenia porażek³⁴. Wyzwaniem jest takie wkomponowanie Web 2.0 w działania organizacji, by wykorzystać nowe możliwości i ustrzec się przed niebezpieczeństwami, która ta technologia także stwarza. Potencjał Web 2.0 w zarządzaniu kojarzony jest przede wszystkim z szeroko rozumianym marketingiem, ale może on być wyzwalany także w działalności innowacyjnej, kreowaniu nowych rozwiązań strukturalnych, a przede wszystkim w kształtowaniu i wykorzystaniu inteligencji zbiorowej.

Zdaniem analityków z firmy McKinsey, technologie Web 2.0 odcisną trwałe i znacznie mocniejsze piętno na organizacjach niż klasyczne systemy wspomagające

²⁹ W. Gonciarski, *Gospodarka cyfrowa – powstanie i etapy rozwoju*, w: *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, red. W. Gonciarski, Wyd. WAT, Warszawa 2010, s. 31-33.

³⁰ Y. Michel, *L'entreprise 2.0. Comment évaluer son niveau de maturité?* Afnor Editions, Paris 2010, s. 38-50.

³¹ A. McAfee, *Firma 2.0*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 58.

³² G. Vossen, S. Hagemenn, *Serwis Web 2.0. Od pomysłu do realizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2010, s. 86-90.

³³ F. Scheid, R. Vaillant, G. de Montaidu, *Le marketing digital. Développer sa stratégie à l'ère numérique*, Éditions Eyrolles, Paris 2012, s. 28.

³⁴ Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 32.

zarządzanie. Na dodatek narzędzia te pomagają w burzeniu naturalnych barier powstających pomiędzy jednostkami biznesowymi wewnątrz organizacji (tzw. silosami) i zachęcają do większego zaangażowania szeregowych pracowników. Zwiększają także możliwości wymiany danych z otoczeniem (klientami i partnerami firmy), co wpływa na kreowanie nowych rozwiązań biznesowych³⁵. Dzięki temu zmieniają się także narzędzia, metody komunikacji i współpracy wewnątrz firm, a także na nowo konfigurowane są relacje z podmiotami zewnętrznymi³⁶.

Jednym z najbardziej przyszłościowych rozwiązań technologii informatycznej jest koncepcja przetwarzania w chmurach (*cloud computing*), która polega – mówiąc ogólnie – na zrezygnowaniu z własnego sprzętu komputerowego oraz oprogramowania i wydzierżawieniu go w nieznanach lokalizacjach. Jej wdrożenie w organizacjach jest trudne zarówno z punktu widzenia technicznego, organizacyjnego jak i mentalnego. Jej konsekwencje są bowiem tak daleko idące, jak twierdzą A. Matheos, J. Rosenberg, że w przyszłości może nastąpić całkowita rekonstrukcja informatyki od samych podstaw, która może wymagać zmiany pokoleniowej³⁷. Przy czym, co paradoksalne, w konkretnej organizacji trudność wdrożenia tego rozwiązania może wynikać z tego, że jej przeciwnikami mogą być sami informatycy. Ta nowatorska koncepcja gromadzenia i przetwarzania danych wymaga – jak zauważa A. McAfee – trudnych decyzji dotyczących konsolidowania i standaryzacji zasobów IT oraz zapewnienia jej niezawodności, bezpieczeństwa danych, ograniczenia kosztów i pokonania barier prawnych³⁸. Trudności związane z tą technologią nie powinny jednak skłaniać menedżerów do przekazania odpowiedzialności za ten proces tylko w ręce informatyków. Decyzje dotyczące przekazania informatyki do chmur wymagają bowiem rozstrzygnięć wychodzących zdecydowanie poza kwestie technologiczne. Podkreślić też należy, że *cloud computing* jest szansą i realną ofertą dla małych i średnich firm, które często z powodów ograniczeń finansowych nie mogły zakupić drogiego sprzętu i oprogramowania, a obecnie mogą uzyskać do nich dostęp, po nieporównywalnie niższych kosztach.

Stosunkowo nowym zjawiskiem wpływającym na szeroko rozumiane zarządzanie organizacjami jest technologia umożliwiająca komunikację bezprzewodową, zwana też mobilną. Jest ona kojarzona przede wszystkim z łącznością przy pomocy telefonów

³⁵ P. Wąsowska, A. Bielewicz, *Organizacja 2.0: firma bez barier*, „HBRP”, grudzień 2009-styczeń 2010, s. 169.

³⁶ R. Merrifield, J. Calhoun, D. Stevens, *Kolejna rewolucja na drodze do wyższej wydajności*, „HRBP”, luty 2009, s. 96.

³⁷ A. Matheos, J. Rosenberg, *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2011, s. 231.

³⁸ A. McAfee, *Co każdy prezes musi wiedzieć o chmurze*, „HBRP”, marzec 2012, s. 122-125.

komórkowych. Obecnie jednak jej możliwości zostały zwielokrotnione poprzez rozwój sieci bezprzewodowych (np. WiFi) oraz systemów satelitarnych. Same telefony zwielokrotniły swoje funkcje, a coraz częściej zastępowane są przez wielofunkcyjne urządzenia typu smartfony. Ponadto technologia mobilna dostępna jest przez komputery przenośne oraz urządzenia typu tablety. Jednak jak prognozuje M. Kaku³⁹, już wkrótce dostęp do Internetu będzie możliwy poprzez ekrany ścienne, billboardy, a nawet okulary i soczewki kontaktowe. Podobnie jednak, jak w innych przypadkach te technologiczne nowe rozwiązania można wykorzystać dla dobra organizacji lub ich nie dostrzec i zmarnować szanse. Pamiętać jednak należy, że już dzisiaj wiele firm wykorzystuje te możliwości, dzięki czemu zwiększają swój potencjał rynkowy i właśnie z nimi trzeba będzie konkurować.

Możliwości wykorzystania technologii mobilnej są niezwykle szerokie, od kontaktowania się z pracownikami, poprzez utrzymywanie odpowiednich relacji z klientami, na przekazywaniu dużych pakietów danych między interesariuszami organizacji kończąc. Do nowych rozwiązań z zakresu aplikacji mobilnych zaliczyć można⁴⁰:

- usługi medyczne (point-of-care computing);
- sprzedaż detaliczną (*point-of-sale, point-of-service applications*),
- usługi zdalne (*remote data entry*),
- obsługę podróży biznesowych,
- organizację mobilnych grup roboczych,
- obsługę osób niepełnosprawnych i opiekę nad nimi,
- przedsięwzięcia logistyczne.

Technologie mobilne wprowadzają rewolucję na rynku w szczególności poprzez⁴¹:

- wszechobecność: korzystanie z Internetu za pomocą urządzeń mobilnych umożliwia stały i bez ograniczeń miejsca dostęp do sieci i jej zawartości;
- bezpośredniość: mobilność umożliwia manifestowanie nastroju, ale częściej negatywnego niż pozytywnego.
- całkowitą personalizację: wymiana, w dogodnym momencie, osobistych informacji z rówieśnikami.

³⁹ M. Kaku, *Fizyka przyszłości*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2011, s. 44.

⁴⁰ M. Goliński, *Łączność bezprzewodowa – wybrane aspekty ekonomiczne*, w: *Komunikacja mobilna*, red. M. Goliński i K. Poznańska, SGH, Warszawa 2010, s. 51.

⁴¹ F. Scheid, R. Vaillant, G. de Montaidu, *Le marketing digital. Développer sa stratégie à l'ère numérique*, Éditions Eyrolles, Paris 2012, s. 210.

Technologia cyfrowa dostarcza też nowych możliwości dla różnych dziedzin wiedzy, a w tym neurobiologii, której metody badań mogą być z dużym powodzeniem wykorzystywane w zarządzaniu, a zwłaszcza w marketingu. W zaawansowanych badaniach można wykorzystywać w szczególności⁴²:

- biometrię, dokonującą pomiarów reakcji fizjologicznych ludzi na bodźce zewnętrzne;
- funkcjonalny rezonans magnetyczny (fMRI), obrazujący aktywność neurologiczną mózgu;
- elektroencefalografię (EEG), wychwytyjącą ulotne sygnały elektryczne generowane przez aktywność fal mózgowych.

Szczególnie duże zastosowanie ma EEG, gdyż dzięki spadkowi cen i uproszczeniu procedur można te badania prowadzić na stosunkowo dużych próbach. Ponadto zaletami tego badania jest nieinwazyjność oraz dostarczanie obiektywnych danych. Badanie fal mózgowych pozwala bowiem na przeprowadzenie precyzyjnych analiz reakcji mózgu na określone bodźce, a w tym ocenę motywacji do unikania (odrzućcia, niechęci) oraz natężenia tych odczuć⁴³.

Znaczenie technologii informacyjnej wynika także z jej pozytywnego wpływu na innowacyjność oraz integrację działań organizacji. W obszarze innowacyjności zwrócić należy uwagę zwłaszcza na kształtowanie nowych procesów oraz nowych modeli biznesowych. Natomiast w dziedzinie integracji podkreślić należy zarówno możliwość bezproblemowej współpracy między wszystkimi działami i jednostkami przedsiębiorstwa⁴⁴, jak włączenie w działania organizacyjne zainteresowanych tym klientów.

3. **Kształtowanie nowych układów strukturalnych**

Istotnym czynnikiem decydującym o osiągniętych przez organizację efektach są ich struktury organizacyjne. Działania organizatorskie, których one są wynikiem należą do klasycznych zadań menedżerskich. Obserwacja rzeczywistości gospodarczej skłania jednak

⁴² A.K. Pradeep, *Mózg na zakupach. Neuromarketing w sprzedaży*, Wyd. Helion, Warszawa 2011, s. 23 – 26.

⁴³ R. Ohme, *Biometryczny przełom w marketingu*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011, s. 78.

⁴⁴ J. Cash, Jr., M. J. Earl, R. Morison, *Jak jednocześnie zwiększyć innowacyjność i spójność działań organizacji*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011, s. 143-144.

do umieszczenia tych przedsięwzięć w gronie wyzwań menedżerskich. Skonstruowanie efektywnej struktury organizacyjnej nie jest łatwe, a dostosowanie już istniejących układów strukturalnych do aktualnych potrzeb jest jeszcze trudniejsze. M. Coold, A. Campbell zauważają, że struktury organizacyjne rzadko kiedy kształtowane są w drodze racjonalnych wyborów i najczęściej są wynikiem wewnętrznej gry politycznej. Menedżerowie często są świadomi nieprawidłowości w tym zakresie, ale zmiana struktury, zwłaszcza kompleksowa, jest skomplikowana i ryzykowna⁴⁵. Pomimo tych trudności organizacje muszą obecnie przekształcać swojej struktury, by lepiej dopasować się do rynku, lepiej wykorzystać potencjał technologii teleinformatycznej, lepiej wpisać swoje działania w system globalnej gospodarki czy też podnieść efektywność zasobów materialnych i niematerialnych, które są w jej dyspozycji. W sumie chodzi przede wszystkim o zwiększenie pozycji konkurencyjnej na rynku, w sytuacji przekształceń strukturalnych dokonywanych przez istniejących i potencjalnych konkurentów.

W wielu organizacjach spotkać można menedżerów o silnych osobowościach, którzy doskonale radzili sobie w erze industrialnej, zarządzając przy pomocy mocno scentralizowanych struktur. Obecnie wymogi wysoce konkurencyjnego, globalnego rynku skłaniają jednak do decentralizacji organizacji. W tym zakresie, ciekawe – i jak się wydaje dość uniwersalne – rozwiązania podpowiada H.Simon, w oparciu o szeroko zakrojone badania tzw. tajemniczych mistrzów. W tych firmach silne przywództwo dotyczy zasad obowiązujących w organizacjach, natomiast kierujący nimi są zwolennikami decentralizacji i pozostawiania pracownikom swobody działania⁴⁶. Wyzwaniem dla wielu menedżerów jest ograniczenie typowych funkcji kontrolnych na rzecz coachingu czy mentoringu. Menedżerowie powinni pomóc pracownikom zrozumieć cele i strategię organizacji oraz uzyskać ich aprobatę dla decyzji, które firma musi podjąć (np. w zakresie wewnętrznej reorganizacji, restrukturyzacji czy outsourcingu), aby przystosować się do otoczenia⁴⁷. Realizacja tych postulatów wymaga przewartościowania postaw menedżerów, co jest nieraz tak trudne, że prawie niewykonalne. Nie radzą sobie z tym zwłaszcza menedżerowie postrzegający organizację jako maszynę, w sytuacji, gdy należy – za radą P.Senge⁴⁸ – w dzisiejszym skomplikowanym świecie globalnych współzależności traktować ją jako żyjący organizm.

⁴⁵ M. Coold, A. Campbell, *Czy twoja organizacja jest dobrze zaprojektowana*, „HBRP”, marzec 2003, s. 117.

⁴⁶ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 436.

⁴⁷ M. Barabel, O. Meier, *Manageor. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris 2010, s. 597-598.

⁴⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 293.

Trudnym do zaakceptowania dla wielu menedżerów jest rezygnacja z wielopiętrowych, zbudowanych na wzór piramidy, struktur organizacyjnych. W ich miejsce proponowane są bardziej elastyczne i lepiej gospodarujące wiedzą rozwiązania spłaszczone. Przy czym i tu sprawa nie jest banalna, gdyż jak zauważają brytyjscy naukowcy⁴⁹, nie zawsze spłaszczanie struktur organizacyjnych generuje te same korzyści we wszystkich organizacjach i dziedzinach aktywności oraz w dowolnym narodowym układzie kulturowym.

Kształtując nowe układy strukturalne menedżerowie powinni sobie przyswoić pięć zasad wikinonii, które są przesłanką sukcesu w dzisiejszym zarządzaniu. Są nimi zasady: współpracy, otwartości, współdzielenia (wymiany wiedzy), uczciwości i współzależności (wzajemnej zależności)⁵⁰. W wielu przypadkach wymaga to przekształcenia kultury organizacyjnej w kierunku rozwiązań stawiających na kapitał niematerialny i interaktywne relacje z interesariuszami, a zwłaszcza współpracownikami, klientami i partnerami biznesowymi. Takie – w pewnym sensie modelowe – rozwiązania spotykane są w tzw. Organizacjach 2.0, których kultury charakteryzują się tym, że⁵¹:

- wszyscy współpracownicy mają prawo swobodnego wypowiedzania się;
- wspólnoty praktyków i interesy są łatwe do zidentyfikowania;
- zapewniony jest szybki przepływ dostępnej dla wszystkich informacji;
- współpraca jest łatwa dzięki wzajemnej wymianie różnorodnych artefaktów (dokumentów, planów itp.).

Wyzwaniem koncepcyjnym i mentalnym jest także traktowanie swojej firmy i rynku w kategoriach sieciowych. Wymaga to odrzucenia łatwego poznawczo mitu atomizacji, który zakłada całkowitą niezależność podmiotów gospodarczych, a wyniki ich działania uzależnia od samodzielnej decyzji menedżerów. Paradygmat sieciowości zakłada natomiast, że firma w procesie tworzenia wartości jest zależna od mniej lub bardziej skomplikowanej sieci, którą tworzą w szczególności konkurencja, dostawcy i klienci. Konsekwencje tych założeń są wielorakie, ale dla zarządzania organizacjami oznaczają w szczególności konieczność zaaprobowania, że wyniki firmy są pochodną komunikacji, koordynacji i współdziałania⁵². Jednakże ważną cechą sieciowej współpracy między przedsiębiorstwami jest to, że duża część

⁴⁹ R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 94.

⁵⁰ D. Tapscott, A. D. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2011, s. 32.

⁵¹ Y. Caseau, *Processus et Enterprise 2.0*, Dunod, Paris 2011, s. 89.

⁵² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 25-26.

przewagi konkurencyjnej uzyskiwana jest dzięki samej naturze tych relacji⁵³. Problem w tym, że zrozumie tej zależności, jej zaaprobowanie, a zwłaszcza odpowiednie zaimplementowanie w działaniach organizacyjnych jest zadaniem trudnym, gdyż wymaga systemowego myślenia, kreatywności, gotowości podjęcia ryzyka oraz odrzucenia dotychczasowych poglądów na rynek i zarządzanie.

Realną możliwość kształtowania nowych sieciowych układów organizacyjnych potwierdzają badania dotyczące dwóch zupełnie niepodobnych do siebie firm: Linuksa i Toyoty. Analiza przeprowadzona przez Ph. Evans'a i B. Wolf'a, wskazuje, że osiągnęły one sukces bardzo podobnymi metodami, uzyskując satysfakcjonujący poziom „wzrostu i innowacji w sposób, który nie jest możliwy przy użyciu tradycyjnych modeli organizacyjnych. A skuteczność tego rodzaju współpracy jest być może zapowiedzią, że pojawiło się na trwale coś zupełnie nowego. Nie jest to ani rynek, ani struktura hierarchiczna, ale – sygnowana przez usieciowione społeczeństwo – potężna kombinacja tych dwóch bytów”⁵⁴. Stworzenie sprawnie działającego układu sieciowego jest jednak niezwykle trudne, gdyż nie ma rozwiązań modelowych, które można by skopiować i w efekcie każda organizacja musi tworzyć oryginalną sieć. Podkreślić też należy, że układy sieciowe nie dotyczą wyłącznie powiązań między różnymi organizacjami, bo ich uczestnikami są często pojedyncze osoby, które raz jako klienci, a innym razem jako współpracownicy dostarczają swojego indywidualnego wkładu do danej struktury. Ponadto, sieci są niejednokrotnie niezwykle skomplikowane i tak pofragmentowane, że – co podkreślają D. Tapscott i A.D. Williams – firmy nie mają ich pełnego obrazu i często nie zdają sobie sprawy z ich potencjału⁵⁵. W tej sytuacji ważnym chociaż niezwykle trudnym zadaniem menedżerskim staje się zidentyfikowanie systemu sieci oraz optymalne wykorzystanie jej potencjału.

Szczególnie trudnym wyzwaniem jest tworzenie i kierowanie organizacją sieciową, która jednocześnie jest układem wirtualnym. Pod tym pojęciem rozumieć należy firmę, która swoją strategię i strukturę wiąże z Internetem, a której biznes opiera się na sieci, cyfryzacji mediów komunikacyjnych oraz elektronicznych kanałach współpracy i dystrybucji⁵⁶. W tym przypadku jest sprawą oczywistą konieczność tworzenia nowych modeli biznesowych, co

⁵³ K. Levis, *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2010, s. 424.

⁵⁴ Ph. Evans, B. Wolf, *Reguły współpracy*, „HBRP”, kwiecień 2006, s. 108.

⁵⁵ D. Tapscott, A. D. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2011, s. 41.

⁵⁶ W. Szpringer, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, SGH, Warszawa 2008, s. 31.

zawsze wymaga innowacyjnego podejścia, rozwiązywania nietypowych problemów oraz gotowości zaaprobowania ryzyka.

4. Wykorzystywanie potencjału globalnego rynku

Cechą charakterystyczną przełomu XX i XXI wieku jest globalna współzależność, wynikająca z tego, że za pośrednictwem rozległych sieci transakcyjnych i społecznościowych ludzie, pieniądze, technologie, produkty, usługi, kultura i idee bezustannie przekraczają granice⁵⁷. To sprawia, że globalizacja staje się terminem tak często wykorzystywanym w różnego rodzaju wypowiedziach, że może być traktowana jako coś na tyle oczywistego, że aż banalnego. Tymczasem ciągle jest to zjawisko nie końca rozpoznane, a którego pozytywne konsekwencje oraz negatywne skutki determinują poszczególne rynki i podmioty na nich działające.

Należy jednak zauważyć, że system globalnej gospodarki ciągle się zmienia i obecnie jesteśmy w fazie, którą T.L. Friedman określa mianem Globalizacji 3.0. Opiera się ona na wykorzystaniu komputerów osobistych, mikroprocesorów, światłowodów oraz Internetu, co przekształca świat z pionowej na poziomą płaszczyznę współpracy. Konsekwencją tego jest konieczność nowego podejścia do zarządzania, które musi polegać raczej na komunikowaniu się i współpracy poziomej, niż na rozkazywaniu i kontroli⁵⁸.

Świadomość znaczenia globalizacji jest coraz mocniej obecna w myśleniu menedżerów kierujących zarówno dużymi, jak i małymi firmami. Nie oznacza to jednak, że decyzje, jakie w tej kwestii są podejmowane zawsze są trafne i pozwalają na odpowiednie wykorzystanie potencjału światowego rynku. Ciągle wiele organizacji niezwykle pasywnie działa, reagując – bardzo często z opóźnieniem – na zjawiska zachodzące na globalnym rynku. Z tego też powodu wyzwaniem stojącym przed niezwykle liczną grupą menedżerów jest zrozumienie reguł globalnej gospodarki oraz umieszczenie w niej swojej firmy, i to na jak najbardziej korzystnych warunkach. Jest to obecnie zadanie trudne, ale będzie jeszcze trudniejsze, gdy firma opóźni swoją integrację z globalną gospodarką, gdyż równocześnie będzie musiała konkurować z podmiotami, które już na tym rynku są i z niego korzystają.

W tej sytuacji, niewątpliwym wyzwaniem stojącym przed większością firm jest sprostanie globalnej konkurencji, która oznacza konfrontację z firmami całego świata. Ale

⁵⁷ D. Tapscott, A. D. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2011, s. 41.

⁵⁸ T.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wyd. Rebis, Poznań 2006, s. 219.

gigantem na globalnym rynku są niewątpliwie Chiny, które realizują monumentalne projekty infrastrukturalne, są miejscem produkcji wyrobów konsumpcyjnych sprzedawanych na całym świecie (np. elektroniki użytkowej, tekstyliów) i jednocześnie osiągają fantastyczne wyniki w zakresie akumulacji kapitału. Stają się przez to głównym globalnym graczem w dziedzinie finansów, a ostatnio istotnie zwiększają swoją międzynarodową pozycję w badaniach naukowych i technologicznych⁵⁹. Firmy na całym świecie muszą próbować sprostać chińskiej konkurencji i jednocześnie wykorzystać potencjał tego rynku. Jednak prowadzenie biznesu na terenie Chin jest trudne zarówno z powodów gospodarczych, politycznych, jak i kulturowych. Tam właśnie menedżerowie zagraniczni „muszą nauczyć się rewidować „na gorąco” konwencjonalne zasady zarządzania”⁶⁰. Tak więc, konkurencja globalna to nie abstrakcyjne zjawisko, któremu trudno przypisać jakieś podmioty lecz układ tworzony przez konkretnych aktorów. Innym ciekawym przykładem gospodarki o ogromnym konkurencyjnym potencjale są Indie. Oferują one nie tylko tanią siłę roboczą, ale także ogromny potencjał hinduskich inżynierów i naukowców. C.K. Prahalad i R.A. Mashelkar wskazują np. na potencjał innowacyjny firmy indyjskich, które stosują trzy rodzaje innowacji realizowanych zgodnie z duchem Gandhiego: (1) przeobrażanie modeli biznesowych, (2) modyfikowanie zdolności organizacyjnych oraz (3) wypracowanie lub pozyskiwanie nowych zdolności⁶¹.

Globalny rynek to także nowe możliwości, które firmy mogą wykorzystać dla wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej. Wśród nich jest zarówno potencjał popytowy globalnego rynku, jak i potencjał intelektualny, po które można sięgnąć bez większych problemów dzięki technologii teleinformatycznej. Jak pokazują badania H. Simona, globalizacja jest jednym z najważniejszych czynników napędzających wzrost sprzedaży także dla wielu małych i średnich firm europejskich⁶². Jest to informacja o tyle istotna, że podważa mit, iż tylko korporacje multinarodowe mogą efektywnie wykorzystywać rynek globalny. Ale światowy rynek to nie tylko potencjalni konsumenci, ale także potencjał wiedzy i umiejętności, którymi dysponują zarówno firmy gotowe do współpracy, jak i indywidualni specjaliści. Tworzy to podstawę do rozwoju innowacyjności poprzez współpracę z podmiotami rozproszonymi na całej kuli ziemskiej. D. Tapscott, A. D. Williams przekonują, że zarówno duże jak i małe przedsiębiorstwa mogą wiele uzyskać w ramach współpracy z

⁵⁹ J.Brillman, J. Herard, *Management. Concepts et meilleures pratiques*, Editions d'Organisation, Paris 2011, 19-20.

⁶⁰ L.S. Paine, *Zarządzanie według chińskich reguł*, „HBRP”, luty 2012, s. 122.

⁶¹ C.K. Prahalad, R.A. Mashelkar, *Złote runo innowatorów*, „HBRP”, luty 2012, s. 108-110.

⁶² H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 132.

licznym gronem utalentowanych ludzi z całego świata. Jest to możliwe dzięki platformom internetowym, które nie wymagają wysokich nakładów finansowych, a pozwalają odwoływać się do zewnętrznych środków, wiedzy i umiejętności⁶³.

Szczególnie trudnymi kwestiami pojawiającymi się w międzynarodowej współpracy jest są problemy wynikające z różnic kulturowych, a w tym komunikacyjnych. Problem ten wydaje się oczywisty i dość powszechnie odczuwany, ale w praktyce jest trudnym wyzwaniem. Świadomość różnic kulturowych nie przekłada się bowiem na powszechną wiedzę o naturze tego zjawiska. Niezwykle często podejmujący współpracę międzynarodową bardzo wybiórczo podchodzą do problemu różnic kulturowych, a często bazują na stereotypach. Autorzy *International Management* podkreślają, że menedżerowie kierujący organizacjami czy grupami złożonymi z członków innej kultury muszą posiadać umiejętności z zakresu zarządzania międzykulturowego. Przy czym podstawowym założeniem pozwalającym na zdobywanie tych umiejętności jest przekonanie, że nie należy narzucać innym własnych norm kulturowych⁶⁴. W konsekwencji, nawet w kosmopolitycznej firmie kluczem do efektywnej współpracy nie jest model globalnego obywatelstwa, wbudowany implicite w korporacyjną retorykę. Większość sprawnie działających firm wykorzystuje silne poczucie własnych korzeni i różnic między własną tożsamością a innymi podmiotami. Jednocześnie menedżerowie tych firm koncentrują uwagę na tych rozbieżnościach, które potencjalnie mogą utrudniać współpracę, gdyż negowanie różnic wcale nie ułatwia radzenia sobie z nimi⁶⁵.

Podsumowując można stwierdzić, że prowadzenie biznesu w warunkach globalizacji jest trudnym wyzwaniem menedżerskim. Zmusza do porzucenia logiki polegającej na koncentrowaniu uwagi na wybranych rynkach i procesach fizycznych na rzecz globalnej logiki opierającej się na świecie wirtualnym⁶⁶. Wymaga zmierzenia się z całkiem nowymi sytuacjami i prowadzi do zmiany podejścia do tworzenia wartości.

5. Konstruowanie nowych relacji z klientami

Od wielu już lat w zarządzaniu zwraca się dużą uwagę na relacje kształtowane między organizacją a jej otoczeniem. Obecny etap rozwoju technicznego i organizacyjnego skłania

⁶³ D. Tapscott, A. D. Williams, *Wikinomia*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 70-71.

⁶⁴ R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 306-314.

⁶⁵ P. Ghemawat, *Kosmopolityczna firma*, „HBRP” październik 2011, s. 107.

⁶⁶ R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 53.

jednak do weryfikacji dotychczasowych zasad i poszukiwania często całkiem nowych układów relacji. Jest to kolejne niezwykle trudne wyzwanie menedżerskie wymagające zrezygnowania z prostych, jednostronnych przekazów na rzecz wieloaspektowej interaktywności. Ogólnie rzecz ujmując chodzi tu o przekształcenie myślenia o firmie i jej partnerach z układu, w którym to firma zajmowała miejsce centralne, na układ, w którego centrum znajduje się klient. Ten nowy sposób myślenia, jak trafnie konstatuje R. Normann, jest pochodną nowego spojrzenia na biznes, którego podstawą nie są już aktywa spółki, lecz relacje z klientami⁶⁷.

Konieczność zmian w sposobie traktowania klientów wynika przede wszystkim z tego, że dzięki globalnej konkurencji, dezindustrializacji, nowym technologiom teleinformatycznym, nadmiarowi podaży i większej wiedzy klienci zdecydowanie poprawili swoją siłę przetargową na rynku. Technologia teleinformatyczna – jak zauważa R. Orzechowski- pozwala na łatwy dostęp do szerszego zakresu informacji dotyczących zarówno cen produktów, jak i ich właściwości. Umożliwia także łatwiejsze i szybsze ich porównywanie. W sumie maleje więc asymetria informacji między sprzedającymi a kupującymi⁶⁸. Dzięki temu klienci mogą formułować coraz wyższe oczekiwania i narzucać warunki, które firmy muszą starać się spełnić.

Będzie to możliwe, gdy firmy zrezygnują z industrialnego traktowania klienta w kategoriach rynku zbytu i spojrzą na ofertę przedstawianą klientowi jak na swój wkład w proces tworzenia wartości przez klienta⁶⁹. Ten sposób myślenia jest charakterystyczny dla organizacji sieciowych, które sytuują klienta w centrum łańcucha wartości. Dzięki temu mogą szybko odpowiadać na potrzeby nabywców i zmiany w strukturze popytu. A umieszczając klienta w centrum, czynią z niego partnera i aktywnego uczestnika w procesie produkcji lub świadczenia usług⁷⁰.

Kształtowanie nowych relacji z klientami wymaga trudnych decyzji dotyczących funkcjonowania całej firmy, a w tym działu marketingu. Nowe podejście do marketingu to wieloaspektowy proces przekształceń instytucjonalnych i funkcjonalnych. Jego efektem powinna być zmiana filozofii traktowania klienta, czego przykładem może być⁷¹:

⁶⁷ R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 32.

⁶⁸ R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, SGH, Warszawa 2008, s. 27-28.

⁶⁹ R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 81.

⁷⁰ P. Wąsowska, A. Bielewicz, *Organizacja 2.0: firma bez barier*, „HBRP”, grudzień 2009-styczeń 2010, s. 170.

⁷¹ T. Rust, Ch. Moorman, G. Bhalla, *Zmiana podejścia do marketingu*, „HBRP”, grudzień 2009 – styczeń 2010, s. 62-70.

1. Odejście od myślenia w kategoriach transakcji i przejście na myślenie w kategoriach maksymalizacji wartości życiowej klienta (*customer life time value*).
2. Dbłość o trwałe, interaktywne relacje z klientami.
3. Przekształcenie działów marketingu w działy ds. klientów.
4. Przyjęcie nowych mierników oceny skuteczności strategii marketingowej.

W obecnym czasie spełnianie oczekiwań wyartykułowanych przez klientów to za mało. Aby w pełni ich usatysfakcjonować należy ich zachwycić⁷², czyniąc ich ambasadorami swoich organizacji. Wielu klientów coraz częściej nie tylko zgłasza oczekiwania co do cech produktów, ale chętnie włączają się także w procesy projektowania, a niekiedy nawet produkowania⁷³. To sprawia, że organizacje muszą zbudować systemy komunikacji i współpracy, które pozwolą na tego typu rozwiniętą współpracę. Wymaga to także przekształcania tradycyjnego marketingu, w nową jego wersję nazywaną niekiedy Marketingiem 2.0, a może nawet w niezwykle ambitną i perspektywiczną wersję Marketingu 3.0⁷⁴. W tych podejściach klient nie jest jedynie biernym odbiorcą oferty przedstawionej przez firmy lecz staje się ich partnerem. Jest to przejście z marketingu proponującego na marketing współpracujący⁷⁵. Wiąże się z tym jednak różne trudności i zagrożenia wynikające z ograniczonej nad nim kontroli i małą przewidywalnością ostatecznych efektów.

Istotne zmiany w relacjach firm z klientami zachodziły stopniowo, ale szczególnie wiele zmienia - ciągle niedoceniana przez znaczną część organizacji - tzw. technologia wzbierające nurtu. Jest nim trend społeczny, który polega na tym, że technologia wykorzystywana jest przez ludzi do pozyskiwania niezbędnych informacji, ale nie od firm, tylko od innych ludzi⁷⁶. Szczególną w tym rolę odgrywają - niezwykle szybko się rozprzestrzeniające - społeczności tworzone przez: strony z blogami, portale społecznościowe czy serwisy pozwalające zamieszczać swoje materiały w sieci. Ich możliwości oddziaływania ciągle są zwiększane, ostatnio dzięki aplikacjom przystosowanym do urządzeń mobilnych, typu ultrabooki, smartfony czy tablety. Podkreślić przy tym należy, że wspólnoty mogą mieć różne cele i różnią się też postawą – od przyjaznej i nastawionej na współpracę, przez neutralną, po skrajnie agresywną. Konieczność odpowiedniego reagowania na działania tych

⁷² S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 32.

⁷³ Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 76.

⁷⁴ Ph. Kotler, H. Kartajana, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 49-64.

⁷⁵ F. Laurent, *Marketing 2.0. L'intelligence collective*, M21 Editions, Paris 2008, s. 140-142.

⁷⁶ Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28.

wspólnot czyni z zarządzania społecznościami niezwykle delikatny i strategicznie istotny obszar umiejętności menedżerskich⁷⁷. Obecnie firmy nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie zagrożeń, jakie z tej strony mogą się pojawić, jak i lekceważenie szans w docieraniu do określonych grup odbiorców czy nawet pojedynczych klientów.

Technologia nowej fali umożliwia konsumentom przekształcenie się w prosumentów⁷⁸. Przystają dzięki temu być biernymi odbiorcami produktów i nieustannie oraz aktywnie uczestniczą w ich tworzeniu, proponując innowacyjne rozwiązania. Bardziej zdeterminowani prosumenci nie tylko personalizują towary i dopasowują je do własnych potrzeb, ale samodzielnie „tworzą wirtualne społeczności prosumenckie, gdzie mogą dzielić się informacjami o danym produkcie, wspólnie pracować nad projektami za zamówienie, zajmować się handlem i wymieniać wskazówkami dotyczącymi produktu, przydatnymi narzędziami i hakami”⁷⁹. Systemy współprodukcji oczywiście nie zastąpią tradycyjnych produktów i firm. Byłoby jednak błędem i niegospodarnością nie wykorzystać gotowości użytkowników do wspierania działań firmy⁸⁰. Zwłaszcza, że inne przedsiębiorstwa z tego mogą korzystać, a przez to zwiększać swoją rynkową przewagę.

Pamiętać jednak należy, że relacje wykorzystujące mniej czy bardziej zaawansowane rozwiązania technologii cyfrowej nie powinny całkowicie zastąpić tradycyjnych form komunikowania się i współpracy. Zalecenie to wynika chociażby z tego, że ciągle duża populacja potencjalnych i aktualnych klientów może nie mieć łatwego dostępu do technologii nowej fali lub też nie potrafi wykorzystywać bardziej skomplikowane aplikacje urządzeń cyfrowych. Istotną kwestią jest także problem o podłożu kulturowym. W tym przypadku, bez względu na wiek potencjalnych odbiorców możemy spotkać osoby, które bardzo lubią kontakt wirtualny, jak i takie, dla których szczególnie ważne są zindywidualizowane bezpośrednie relacje istniejące w świecie realnym. Nie bez znaczenia jest także rodzaj danej organizacji (np. czy to jest firma produkująca samochody czy lokalna restauracja) oraz produkty, które oferuje (np. czy to jest sprzedaż książek czy oferta polisy ubezpieczeniowej). Konstruując relacje z otoczeniem nie należy więc zapominać, że to nasi partnerzy mają decydujący głos w ocenie, co im najbardziej odpowiada. Obecnie wielu odbiorców tych relacji – zwłaszcza z tzw. pokolenia Y – chętnie korzysta z technologii Web 2.0. Ale

⁷⁷ G.C. Kane, R.G. Fichman, J. Gallagher, J. Glaser, *Budowanie społeczności*, „HBRP”, grudzień 2009-syczeń 2010, s. 140.

⁷⁸ Ph. Kotler, H. Kartajana, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 20.

⁷⁹ D. Tapscott, A. D. Williams, *Wikinomia*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 186.

⁸⁰ S. Cook, *Rewolucja kontrybucji*, „HBRP”, maj 2009, s. 115-116.

partnerami są także osoby, które cenią sobie bezpośrednio osobiste relacje lub osoby z grupy „wykluczonych” cyfrowo. L. Kramer⁸¹ twierdzi w tym kontekście – powołując się na przykłady firm francuskich – że mądre organizacje nie zaniedbują tradycyjnych i jednocześnie prostych technologicznie metod utrzymywania kontaktów z klientami.

Trudność wdrożenia nowych relacji z klientami może wynikać z wielu czynników o charakterze mentalnym. Przyzwyczajenie do dotychczasowych form kontaktu może być tak silne, że prowadzi do prawie automatycznego odrzucania nowych rozwiązań. Postawę taką mogą pogłębiać także ograniczenia kadrowe. Po prostu, menedżerowie dochodzą do wniosku, że personel organizacji nie poradzi sobie w tych nowych warunkach i wobec tego lepiej nie podejmować tego ryzyka. Jak z tego wynika możliwość kreowania nowych relacji zależy od odważnych decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. J. Bernoff i T. Schadler sugerują np. zmianę w zakresie rekrutacji. Proponują, by jednym z istotnych kryteriów stosowanych w odniesieniu do nowych pracowników była doskonała znajomość technologii nowej fali⁸². Zapewne też nie bez szans na powodzenie może być przeszkolenie pracowników w tym zakresie i w pierwszej fazie zmian wykorzystywanie tej technologii w ramach zarządzania daną strukturą. Należy też rozpoznać umiejętności personelu, co może uzmysłwić menedżerom, że istotna część zatrudnionych dobrze lub doskonale radzi sobie z tą technologią.

6. Nowe podejście do kierowania ludźmi, zespołów i przywództwa

Analizy dotyczące różnorodnych organizacji prowadzone na całym świecie przez różne zespoły badawcze dość jednoznacznie potwierdzają prymat kapitału niematerialnego nad kapitałem rzeczowym. W jednym z takich badań zidentyfikowano jedenaście zdolności najczęściej spotykanych w dobrze zarządzanych firmach. Są nimi: uzdolnieni pracownicy, szybkość działania, zgodność opinii i spójny wizerunek marki, odpowiedzialność, współpraca, uczenie się, przywództwo, więź z klientem, spójność strategiczna, innowacje oraz efektywność. Przy czym wyjaśnić należy, że firmy te z reguły przodują w trzech z nich, utrzymując średni poziom branży w pozostałych. Jednocześnie spadek którejkolwiek z

⁸¹ L. Kramer, *Wraca wymiar osobisty sieci społecznościowych*, „HBRP” marzec 2011, s. 105.

⁸² J. Bernoff, T. Schadler, *Upoważnieni do działania*, „HBRP” listopad 2010, s. 96.

jedenastu zdolności poniżej średniej powoduje problemy i prowadzi do utraty przewagi konkurencyjnej⁸³.

Tak więc, nie bez powodu powszechnie w dobie technologii cyfrowej i Zarządzania 2.0 wyrażane są poglądy gloryfikujące kapitał niematerialny organizacji, a w tym znaczenie kapitału ludzkiego⁸⁴. Nie oznacza to jednak, że zarządzanie tak ukierunkowane należy do działań bezproblemowych. Zmiana z koncentrowania uwagi na zasobach rzeczowych na rzecz niematerialnych pociąga bowiem za sobą konieczność nowego podejścia do kierowania ludźmi. Dla wielu menedżerów jest to wyzwanie wymagające istotnych przewartościowań poglądów oraz zmiany metod zarządzania. W efekcie często oznacza to konieczność zmiany kultury organizacji, co jak potwierdza H. Mintzberg⁸⁵, może trwać to latami, a czasem w ogóle się nie udaje.

Nowoczesne zarządzanie dużą wagę przywiązuje do kapitału ludzkiego, gdyż praca w coraz mniejszym stopniu wymaga wysiłku fizycznego, a jej wyniki w coraz większym stopniu zależą od wysiłku umysłowego i wiedzy pracowników⁸⁶. Jeśli oczekuje się od organizacji, że będą innowacyjne, to muszą one posiadać innowacyjnych pracowników, i to zarówno na poziomie menedżerskim jak i stanowiskach wykonawczych. Analiza funkcjonowania różnych organizacji prowadzi do wniosku, że wiele w tym zakresie mogą wnieść pracownicy pierwszej linii. Należy jednak stworzyć im odpowiednie warunki pracy, dostarczyć potrzebne narzędzia, zapewnić wsparcie coachów oraz umożliwić nabycie doświadczenia⁸⁷.

Kierowanie ludźmi we współczesnych organizacjach jest trudne, gdyż powinno prowadzić do współpracy i generowania tzw. inteligencji zbiorowej, w sytuacji dużej różnorodności zasobów ludzkich. Zdolność efektywnego wykorzystania tej różnorodności jest cenioną umiejętnością menedżerską. Pamiętać przy tym należy, na co zwracają uwagę H. Barra i M.T. Hansen, że narodowość nie jest jedynym ważnym wymiarem różnorodności, a ewentualna jednolitość grozi zaściankowością i ogranicza innowacyjność. Autorzy przekonują też, na podstawie badań branż kreatywnych, że współpraca przynosi najlepsze efekty, gdy uczestniczą w niej zarówno doświadczeni pracownicy, jak i nowicjusze, a także

⁸³ D. Ulrich, N. Smallwood, *Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych*, „HBRP”, maj 2008, s. 104 – 107.

⁸⁴ W. Gonciarski, *Menedżer jako kreator wartości kapitału ludzkiego*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka i S. Waszczak, Wyd. AE, Katowice 2007, s. 186.

⁸⁵ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 91-92.

⁸⁶ S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 30.

⁸⁷ R.L. Martin, *Katalizatory innowacyjności*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011, s. 162.

ludzie, którzy wcześniej ze sobą nie pracowali⁸⁸. Jak z tego wynika pewnym potencjałem organizacji mogą być pracownicy różniący się wiekiem, doświadczeniem, wiedzą, poglądami i wyznawanymi wartościami. W kategoriach ogólnych możemy sprowadzić to do różnic występujących pomiędzy identyfikowanymi obecnie pokoleniami. W dzisiejszych organizacjach koegzystują z sobą cztery pokolenia⁸⁹:

- Weteranów – urodzeni w latach 1928 – 1945;
- Baby-Boomers – urodzeni w latach 1946-1964;
- Generacji X – urodzeni w latach 1965 – 1979;
- Generacji Y – urodzeni w latach 1980 – 1995.

Każde z tych pokoleń dostarcza organizacjom pewnych wartości, ale samo kierowanie pracownikami zaliczanymi do trzech pierwszych pokoleń nie musi być czymś szczególnie trudnym, gdyż prezentują oni dość dobrze rozpoznane postawy. Inaczej sytuacja wygląda z Pokoleniem Y - nazywanym także pokoleniem milenijnym (Millenials), pokoleniem Internetu, czy pokoleniem sieciowym – gdyż w istotny sposób różni się ono od pokoleń wcześniejszych⁹⁰. Dystynktywne cechy postaw i zachowań odróżniających pokolenie „Y” od pokoleń wcześniejszych są następujące⁹¹:

1. Potrzeba wolności w pracy i poza nią.
2. Kastomizacja, czyli dopasowanie produktów oraz warunków pracy do swoich potrzeb.
3. Zdolność bacznej obserwacji.
4. Potrzeba wiarygodności – uczciwości, liczenia się z ludźmi, przejrzystości i tolerancji.
5. Oczekiwanie współpracy i współtworzenia.
6. Chęć zabawy – także w miejscu pracy.
7. Oczekiwanie szybkości działania.

Szczególnie przydatną w nowoczesnym zarządzaniu cechą młodych pracowników tego pokolenia jest to, że są świadomi niepewności i konieczności zmian - w przeciwieństwie do pokoleń wcześniejszych - co wskazuje na ich duże zdolności adaptacyjne. Jednocześnie

⁸⁸ H. Barra, M.T. Hansen, *Czy jesteś liderem promującym współpracę*, „HBRP”, luty 2012, s. 67.

⁸⁹ D. Ollivier, *Management 2.0. Performance économique et capital humain*, Afnor Éditions, Paris 2012, s. 47.

⁹⁰ Szerzej: W. Gonciarski, *Studenci jako egzemplifikacja pokolenia Y*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 6, WAT, Warszawa 2011, s. 70-76.

⁹¹ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 140-174.

jednak jest to pokolenie nieco beztrioskie i mocno wierzące we własne zdolności do znajdowania miejsc pozwalających realizować własne pomysły⁹². J.C. Meister i K. Willyerd twierdzą, że chociaż praca stanowi dla ludzi tego pokolenia główny składnik życia i narzucają sobie wysokie standardy, to jednocześnie formułują wysokie oczekiwania w stosunku do pracodawców⁹³. Z punktu widzenia zarządzania niezwykle ważną okolicznością wyróżniającą to pokolenie jest fakt, że praktycznie przez całe swoje życie funkcjonuje w bezpośrednim kontakcie z technologią cyfrową. Komputery, telefony komórkowe, smartfony i wykorzystywane przez nie aplikacje są dla tego pokolenia banalną normalnością. W efekcie korzystają z tych możliwości codziennie, a często są w ciągłym kontakcie sieciowym z innymi. Zadaniem menedżerów jest takie zarządzanie organizacją by pozyskać możliwie najlepszych przedstawicieli tego pokolenia i stworzyć im warunki do satysfakcjonującej i efektywnej pracy.

Ciągle duże, ale słabo wykorzystywane możliwości innowacyjnego i efektywnego działania związane są pracą zespołową. Jak wykazują różnorodne badania praca zespołowa, chociaż nie jest gwarancją sukcesu, to jednak posiada ciągle odkrywane możliwości prowadzące do zwiększania potencjału organizacji. Problem jest przede wszystkim nieumiejętność zarządzania różnymi odmianami zespołów. Błędy z tego zakresu powstają zarówno na poziomie koncepcyjnym, jaki realizacyjnym. S. Denning zwraca uwagę m.in. na konflikt charakteru pracy zespołowej z modelami zarządzania opartymi na hierarchii biurokratycznej oraz brak umiejętności utrzymywania wydajnych zespołów przy życiu⁹⁴.

Wykorzystywanie zespołów i kierowanie nimi obecnie to zadania wymagające całkiem nowego spojrzenia na tę problematykę, w stosunku do koncepcji sprzed kilku nawet lat. Wynika to z tego, że inteligencję organizacji tworzą nie tylko jej etatowi pracownicy, ale także osoby, które można pozyskać spoza organizacji oraz społeczności, które można zaangażować. Zdolność sięgania po kompetencje poza organizację jest atutem nowoczesnie funkcjonujących zespołów. Po prostu, jak wyjaśniają to D. Ancona i H. Bresman, nowe warunki konkurencji i nowe rodzaje organizacji wymagają innego niż dotychczas podejścia do pracy zespołowej. Swoje działania zespoły w dużym stopniu muszą skierować na zewnątrz organizacji, co umożliwia szybkie pozyskiwanie wiedzy, możliwość konfrontacji pomysłów oraz pełnienie funkcji swoiście rozumianego lidera. Konsekwencją tego jest zdolność do

⁹² D. Ollivier, *Management 2.0. Performance économique et capital humain*, Afnor Éditions, Paris 2012, s. 57.

⁹³ J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Millenium*, „HBRP”, październik 2010, s. 70.

⁹⁴ S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 111-116.

szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków, duża elastyczność działania oraz wysoka efektywność⁹⁵.

Praca zespołowa to forma aktywności społecznej coraz bardziej ceniona przez pracowników. Jak podkreśla P. Senge: „...dla wielu osób czas spędzony w prawdziwie wybitnym zespole okazuje się wyjątkowym, przeżytym w pełni okresem życia. Niektórzy poświęcają resztę życia na poszukiwanie kolejnych doświadczeń tego typu”⁹⁶. Tego potencjału menedżerowie nie powinni marnować, chociaż w praktyce zbyt często tak się właśnie dzieje. Głównym problemem jest brak gotowości do zmiany dotychczasowych sposobów zarządzania organizacją oraz błędne wyobrażenia o działaniu skutecznych zespołów. D. Ollivier, zwraca uwagę, że nowocześnie funkcjonujące zespoły nie wymagają formalnej koordynacji, często odrzucają hierarchiczne powiązania, a swoją uwagę koncentrują na realizacji wspólnego celu. Stosunki między członkami zespołów oparte są na dużej bliskości relacyjnej, a oni sami pozostają w stałym kontakcie. W tym podejściu członkowie zespołu wnoszą pełnowartościowy wkład, według swoich możliwości i pragnień⁹⁷. Tworzenie i kierowanie takimi zespołami wymaga jednak zerwania z tradycyjnymi paradygmatami zarządzania opartego na hierarchii oraz rozkazywaniu i przejście na zarządzanie zdecentralizowane i oparte na zaufaniu. W tej sytuacji menedżerowie z nadzorców stają się koordynatorami, którzy odpowiadają za kreowanie atmosfery pozwalającej swobodnie funkcjonować tym nowym zespołom.

W wypowiedziach dotyczących pracy zespołowej często zwraca się uwagę na trudności związane z funkcjonowaniem zespołów wielokulturowych. Zapewne nie jest to pozbawione racji, ale też zbyt często ogranicza się je do różnic w stylach komunikowania się. Tymczasem jak pokazują badania zaprezentowane w „Harvard Business Review Polska” problemy z działaniem zespołów wielokulturowych wynikają przede wszystkim z⁹⁸:

- stosowania komunikacji bezpośredniej zamiast pośredniej;
- problemów z akcentem i płynnym mówieniem w obcym języku;
- różnych postaw względem hierarchii i władzy oraz
- odmiennych trybów podejmowania decyzji.

⁹⁵ D. Ancona i H. Bresman, *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 19-22.

⁹⁶ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 29-30.

⁹⁷ D. Ollivier, *Management 2.0. Performance économique et capital humain*, Afnor Éditions, Paris 2012, s. 168.

⁹⁸ J. Brett, K. Behfar, M.C. Kern, *Zarządzanie zespołami wielokulturowymi*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2010, s. 116-120.

Interesującą formą współpracy i jednocześnie sposobem tworzenia inteligencji zbiorowej są „grupy ludzi nieformalne powiązanych ze sobą wspólną wiedzą ekspercką i pasją do wspólnego projektu”⁹⁹, określane mianem wspólnot praktyków. Badania dotyczące funkcjonowania tych wspólnot pozwalają jednak na pewną weryfikację dotychczasowych poglądów. R. McDermott, D. Archibald podkreślają, że wspólnoty nadal są skuteczniejsze i tańsze od innych zasobów organizacyjnych. Mogą być także efektywnym sposobem koordynowania pracy ponad obecnymi granicami i to zarówno geograficznymi, organizacyjnymi, jak i wzdłuż łańcucha wartości. Jednak, co jest tu szczególnie nową obserwacją, wspólnoty praktyków nie są obecnie tak nieformalne jak było to wcześniej i nie są też całkiem darmowe. Ponadto, aby mogły one odnosić sukcesy w ramach globalnej współpracy nie wystarczą do tego tylko systemy informatyczne lecz niezbędne jest odpowiednie zaangażowanie menedżerów. Ich głównym zadaniem jest rozwiązywanie problemów i odpowiednie ukierunkowanie, które pozwoli na zintegrowanie działań z celami organizacji. Chodzi tu także o takie zorganizowanie współpracy, by maksymalnie dobrze wykorzystać deficytowy czas ekspertów¹⁰⁰. Kierując wspólnotami praktyków menedżerowie powinni stracić się¹⁰¹:

- zachęcać do współdziałania i zapewniać dynamikę przez włączanie nowych współpracowników;
- zapewnić tworzenie prawdziwej wartości dodanej dla uczestników, stosownie do oczekiwań uzgodnionych przy uruchamianiu współpracy;
- rozwijać poczucie wspólnoty, poparte dowodami uznania;
- konsolidować trzon stałych współpracowników poprzez budowanie silnych relacji interpersonalnych;
- wskazywać nowe wyzwania, tak aby nie wywoływać próżni i ciągle koncentrować uwagę na priorytetach;
- zapewnić otwartość na inne wspólnoty podejmujące podobną problematykę, by skłaniać do głębszej refleksji i generowania nowych pomysłów;
- ułatwić dostęp do wspólnych bazy danych i zapewnić podłączenie do innych zewnętrznych źródeł wiedzy.

⁹⁹ R.E. Quinn, S.E. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 216.

¹⁰⁰ R. McDermott, D. Archibald, *Jak skutecznie wykorzystać nieformalne sieci pracowników*, „HBRP”, kwiecień 2011, s. 121.

¹⁰¹ D. Ollivier, *Management 2.0. Performance economique et capital humain*, Afnor Éditions, Paris 2012, s. 174.

Kierowanie ludźmi w nowych uwarunkowaniach zewnętrznych, w nowych strukturach organizacyjnych, przy wykorzystaniu nowych technologii teleinformatycznych wymaga także nowego typu przywództwa. Przy czym, jak się wydaje, pierwszym przejawem tego może być zgoda na stanowisko zajęte, przez H. Mintzberga, który twierdzi, że nie ma powodu dokonywać rozróżnienia między menedżerami a przywódcami i „zamiast oddzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy menedżerów traktować jako przywódców, a przywództwo pojmować jako dobrze wykonywane zarządzanie”¹⁰².

Kierowanie w dzisiejszych wirtualnych, elastycznych, spłaszczonych strukturach organizacyjnych wymaga gotowości do rezygnowania z części władzy menedżerskiej. Pojawia się okazja i potrzeba dzielenia się władzą, co także przekłada się na relacje kojarzone z przywództwem. W związku z tym popularność zdobywa tzw. przywództwo rozproszone (*distributed leadership*), którego cechą charakterystyczną jest założenie, że przywódcą może zostać każdy pracownik, który w danej sytuacji jest gotowy i potrafi zgromadzić wokół siebie zwolenników i jednocześnie wziąć odpowiedzialność za realizowane zadania¹⁰³.

Coraz większe wymagania wobec organizacji skutkują także większymi oczekiwaniami wobec pracowników. Okazuje się jednak, że typowe sposoby oddziaływania podnoszące zadowolenie pracowników nie dają satysfakcjonujących rezultatów i sięgać należy po bardziej wysublimowane sposoby oddziaływania. Jednym z nich jest koncepcja kształtowania zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*). Termin ten oznacza osobiste przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikowanie się z nią. Z menedżerskiego punktu widzenia jest to działanie, którego celem jest zdobycie kontroli nad umysłami i sercami pracowników¹⁰⁴. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez McKinsey&Company¹⁰⁵ dzielenie się władzą jest przesłanką do zwiększenia zaangażowania pracowników, które wydaje się być kluczowym zadaniem menedżerów w dzisiejszych czasach. Pracownicy bardziej się angażują, gdy im się ufa i pozwala na pewną swobodę działania, gdy muszą poszukiwać rozwiązań i gdy uznaje się ich odpowiedzialność z osiągnięty wynik.

¹⁰² H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 26.

¹⁰³ S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, B. Glinka i M. Kostera (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 435.

¹⁰⁴ A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, B. Glinka i M. Kostera (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 413.

¹⁰⁵ J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 44-45.

Nowoczesne podejście do zarządzania oznacza także zmianę w sposobie postrzegania pozycji menedżera w organizacji, który przestaje być wyniesionym na piedestał monumentem lecz staje się współpracownikiem, którego podstawowym zadaniem jest tworzenie ekscytującego miejsca pracy i troska o pracowników. Wypełniając to zadanie dobrzy menedżerowie chronią swoich współpracowników na wiele sposobów, ale przede wszystkim starają się¹⁰⁶:

- zapanować nad własnymi odruchami;
- stworzyć bezpieczne środowisko dla wymiany poglądów;
- chronić ludzi przed zagrożeniami wewnętrznymi i „pożeraczami czasu”;
- walczyć z idiotyzmami na samej górze;
- działać twórczo nieudolnie lub złośliwie ulegle;
- roztaczać ochronę nad podwładnymi.

Działania powyższe powinny skutkować większym zaangażowaniem, gotowością do generowania i dzielenia się wiedzą oraz lepszą współpracą. Badania Ch. Heckscher’a i L. Prusak’a wskazują jednak, że należy także rozważyć dodatkowe rozwiązania organizacyjne. Coraz większa liczba firm (w tym: IBM, NASA, Citibank, i Kaiser Permanente) odnosi sukces przy realizacji przedsięwzięć wymagających dużego nakładu wiedzy podejmując czterech nowe posunięcia organizacyjne:

- definiując i wypracowując wspólny, powszechnie akceptowalny cel;
- przestrzegając zasad etyki kontrybucji;
- tworząc procesy, które pozwalają ludziom realizować wspólnie elastyczne, ale uporządkowane projekty, oraz
- budując system, w którym współpraca jest ceniona i odpowiednio nagradzana¹⁰⁷.

Generalnie można powiedzieć, że zmiany w dziedzinie kierowania ludźmi prowadzą do zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰⁸, które może być oparte na idei przywództwa otwartego, które Ch. Li definiuje jako: „posiadanie takiej pewności siebie i pokory, które pozwolą wyrzec się kontroli przy jednoczesnym zachęcaniu pracowników do

¹⁰⁶ R.I. Sutton, *Szef w roli ludzkiej tarczy*, „HBRP” wrzesień 2011, s. 124-129.

¹⁰⁷ Ch. Heckscher, L. Prusak, *Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę*, „HBRP”, luty 2012, s. 72.

¹⁰⁸ A. Pochtowski, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A(149), s. 268-270.

zaangażowania się w sprawy firmy, tak by osiągnąć zamierzone cele”¹⁰⁹. Niestety przyjęcie takiej postawy wymaga daleko idących zmian w mentalności znacznego grona menedżerów przekonanych o własnej nieomyślności i potencjale dotychczasowych form kierowania ludźmi.

8. Zapewnienie innowacyjności i względnej stabilności w organizacjach działających na chaotycznych i turbulentnych rynkach

Zmiana staje się jedną z najbardziej charakterystycznych i jak się wydaje nieprzemijających cech otaczającego nas świata. W praktyce trudno byłoby wskazać na jakiś istotny obszar działania czy aktywności organizacji, który w ostatnim czasie nie uległ jakimś przekształceniom. Równie trudno jest wyodrębnić takie przedsięwzięcia z zakresu zarządzania, które w najbliższym czasie nie będą zmienione. Powszechnie też zgłaszane jest - zarówno przez klientów, jak i pozostałych interesariuszy organizacji - oczekiwanie innowacyjnych produktów i usług oraz innowacyjnych sposobów działania. Prowadzi to do wniosku, że proces przekształceń organizacyjnych raczej może jeszcze przyspieszyć, niż ulec spowolnieniu.

Zmiany zachodzące w organizacjach są także odpowiedzią na warunki, jakie istnieją w otoczeniu i przekształcenia związane z postępem technologicznym, globalizacją, a w ostatnich latach także z przeciągającym się światowym kryzysem gospodarczym.

Tak określona wyjściowa sytuacja prowadzi do wniosku, że jednym z trudniejszych wyzwań stojących przed menedżerami jest takie zarządzanie organizacjami, by zapewnić możliwie stabilny rozwój - oparty na innowacjach - w sytuacji dużych i niekończących się turbulencji. Zarządzanie definiowane takim zadaniem wymaga zrezygnowania z rozwiązań, które były formułowe i realizowane w czasach zdecydowanie bardziej stabilnych. O tym, jak trudne jest to zadanie przekonuje R. Normann, wskazując, że zwykle w danym momencie rozwoju dominują idee, które są odzwierciedleniem przeszłości, a nie teraźniejszości czy przyszłości. A ich siła jest tak duża, że utrzymują się nawet wtedy, gdy bezsprzecznie należy je odrzucić i zastąpić innymi. Na dodatek ich utrzymywanie jest racjonalizowane często tendencyjnie przeprowadzonymi analizami i opisami¹¹⁰. Wydaje się, że z taką sytuacją mamy do czynienia także obecnie, zmiany są powszechne, radykalne i tworzą nową rzeczywistość, a wielu teoretyków i praktyków, albo je ignoruje, albo lekceważy ich znaczenie.

¹⁰⁹ Ch. Li, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 28.

¹¹⁰ R. Normann, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 17-18.

Analiza rzeczywistości gospodarczej prowadzi do wniosku, że kryzysy i inne problemy związane ze zmianami są nie tylko czymś normalnym w działaniu organizacyjnym, ale im organizacja jest bardziej innowacyjna, tym częściej mogą się w niej pojawiać. Można powiedzieć, że skutecznymi menedżerami są nie ci, którym udaje się uniknąć wielu kryzysów, lecz ci, których menedżerowie dobrze radzą sobie z trudnościami. Konstatacja ta oparta jest na przekonaniu, że organizacja - teoretycznie rzecz ujmując – może unikać ryzyka i kryzysów, ale kiedyś w końcu przyjdą i zupełnie ją pogrążą¹¹¹.

Firmy w bardzo różny sposób mogą skutecznie reagować na nowe warunki gospodarowania. Część z nich dopiero po uświadomieniu sytuacji odpowiada zmianą swojego sposobu działania, a te najbardziej innowacyjne starają się kreować zmiany i wyprzedzać nowe trendy. Znaczna część firm ciągle swoją uwagę koncentruje na produktach i innowacyjność właśnie z nimi kojarzy. I chociaż trudno negować konieczność zmian samych produktów, to jednak ograniczanie się do nich nie gwarantuje sukcesu na obecnym rynku. Przywoływany już wcześniej R. Normann przekonuje¹¹², że zwłaszcza w okresie przejściowym, między starym a nowym paradygmatem dochodzi do wstrząsów, które powinny być potraktowane jako okazje do zmiany. Ale, w tzw. nowej ekonomii nie należy koncentrować się na procesach fizycznych, bo przewagę zdobywa się poprzez twórcze wykorzystanie zdematerializowanych aktywów i przepływów. Dzięki takiemu podejściu firma ma szansę znaleźć dogodnie dla siebie miejsce w zreorganizowanym procesie tworzenia wartości.

Cechą charakterystyczną obecnych czasów jest to, że dysponujemy nowymi rozwiązaniami, które pozwalają osiągać cele jeszcze niedawno niewyobrażalne i podejmować działania dotychczas bardzo trudne do zrealizowania¹¹³. Jednak osiągnięcie trwałego sukcesu w czasach, gdy szaleją wichry twórczej destrukcji jest niezwykle trudne. W tym zakresie – jak się wydaje – szczególnie ważnym zadaniem jest odpowiednie wczesne zidentyfikowanie wyzwań oraz uświadomienie sobie ich potencjalnych skutków. Można tu zalecić model systemu wczesnego ostrzegania zaproponowany przez Ph. Kotlera i J.A. Caslione, który dotyczy działania w warunkach turbulencji, rozumianych jako: „nieprzewidywalne i gwałtowne zmiany w (...) zewnętrznym lub wewnętrznym warunkach działania

¹¹¹ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 108.

¹¹² R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012, s. 61.

¹¹³ R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „HRBP”, wrzesień 2011, s. 80.

przedsiębiorstwa, które wpływają na jego wyniki”¹¹⁴. Nieco uproszczoną wersję podejścia do tych trudnych sytuacji przedstawia K. Levis, który sugeruje, iż przesłanką powodzenia mogą być działania firmy oparte na¹¹⁵:

1. Umiejętności rozpoznawania znaczących zmian w otoczeniu konkurencyjnym i odpowiednim przystosowywaniu się do nich.
2. Biegłości w odnawianiu zasobów wiedzy organizacji i rozwijaniu nowych zdolności.

Niezwykłe trudne warunki konkurencji, z jakimi obecnie mamy do czynienia, są jednocześnie wyzwaniem i szansą dla innowacyjnie myślących i działających menedżerów. Zmuszają one do niekonwencjonalnych rozwiązań, a często odrzucania dotychczasowych modeli biznesowych. Można wyodrębnić cztery główne szanse, które pojawiają się wyłącznie w niesprzyjającym otoczeniu biznesowym. Są nimi¹¹⁶:

1. Dopasowanie niepotrzebnych zasobów do niezaspokojonych potrzeb.
2. Zgromadzenie wokół siebie nietypowych partnerów.
3. Opracowanie skromnych rozwiązań dla dużych problemów.
4. Myślenie w kategoriach platform a nie tylko produktów.

To wszystko traktować można jako wyzwania menedżerskie, gdyż realizowanie rozwiązań innowacyjnych w warunkach turbulencji i kryzysów jest niepomiaralnie trudniejsze niż w czasach prosperity. Menedżerowie muszą zmienić swoje nastawienie do innowacyjności i odważyć się, choć też z rozwagą podejmować decyzje przekształcające całe organizacje. Jak twierdzą V. Govindarajan i Ch. Trimble, aby firmy przetrwały niezbędne jest wdrażanie nowych modeli biznesowych. Nie jest to jednak łatwe, gdyż wymaga zachowania we właściwej równowadze trzech konkurujących z sobą sił: zachowawczych, destrukcyjnych i budujących. Tymczasem w większości organizacji siły zachowawcze rządzą niepodzielnie¹¹⁷. Aby to zmienić warto rozważyć stanowisko J-Ph. Deschamps’a, profesora

¹¹⁴ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28-29.

¹¹⁵ K. Levis, *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2010, s. 402-403.

¹¹⁶ B. Chakravorti, *Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011, s. 54-60.

¹¹⁷ V. Govindarajan, Ch. Trimble, *Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego*, „HBRP”, grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 86.

International Institute for Management Development w Lozannie, który omawiając wyzwania współczesnej innowacyjności wyodrębnia sześć najważniejszych jej nakazów¹¹⁸:

- dążenie do zmiany i poszukiwanie „nowego”;
- obsesyjne redefiniowanie wartości dla klienta;
- odwaga podejmowania ryzyka;
- umiejętność zarządzania ryzykiem;
- szybkość dostrzegania możliwości i szybkość realizacji projektów;
- przestawienie się z logiki optymalizacji istniejącego przedsięwzięcia na logikę kreacji nowego.

Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań i działanie w warunkach chaosu i turbulencji może być dla organizacji niezwykle trudnym wyzwaniem, gdyż równocześnie trzeba kontynuować dotychczasowe projekty, obsługiwać klientów i troszczyć się o wyniki finansowe. Nie należy też dopuszczać do zbytniego rozchwiania systemu, by nie utracić nad nim przynajmniej względnej kontroli. R. Heifetz, A. Grashow i M. Linsky na podstawie własnych badań formułują opinię, że utrzymanie organizacji w produktywnym stanie braku równowagi (disequilibrium) jest zadaniem niezwykle delikatnej natury. Menedżerowie muszą nauczyć się balansować między zbyt „chłodną temperaturą”, w której ludzie nie będą czuli potrzeby innowacyjności, a zbyt „wysoką temperaturą”, w której mogą panikować i okopywać się na dotychczasowych pozycjach¹¹⁹. W tej sytuacji, podstawowy cel zarządzania, jakim jest nakłonienie ludzi do systematycznej wspólnej pracy, jawi się jako szczególnie trudny. Nawet najlepsi menedżerowie mogą potknąć się na drodze przekonywania pracowników do wspólnej pracy na rzecz nowych celów firmy¹²⁰. Jednak od menedżerów oczekiwania należy, że będą ciągle doskonalić swoje umiejętności i znajdą sposób na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, w tych trudnych sytuacjach współczesnego zarządzania.

Zakończenie

Przedstawione w tym rozdziale wyzwania współczesnego zarządzania nie wyczerpują skomplikowanej natury tej problematyki i można je ujmować także w innych

¹¹⁸ J-Ph., Deschamps, *Liderzy innowacyjności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 24 – 32.

¹¹⁹ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „HBRP”, grudzień 2009-styczeń 2010, s. 119.

¹²⁰ C.M. Christensen, M. Marx, H.H. Stevenson, *Narzędzia wspierające współpracę na rzecz zmian*, „HBRP”, czerwiec 2007, s. 108.

zestawieniach¹²¹. Już jednak ten dość pobieżny ich przegląd obrazuje ogrom różnorodnych, nowych i trudnych zjawisk, z jakimi muszą zmierzyć się menedżerowie w najbliższych latach.

Analiza tej problematyki prowadzi także do wniosku, że zarządzanie będzie zastępowane rozwiązaniami zrywającymi z klasyczną wersją, która pozwoliła – co prawda – na osiągnięty w XX wieku postęp cywilizacyjny, ale która obecnie wyraźnie nie odpowiada aktualnym uwarunkowaniom. Jednoznacznie eksplikuje to G. Hamel, który stwierdza, że obecne zarządzanie jest starzejącą się technologią społeczną, która wymaga gruntownego przekształcenia¹²². Konieczność tego przekształcenia jest coraz bardziej uświadamiana w środowisku teoretyków, którzy coraz śміiej poszukują nowych paradygmatów. Wielu specjalistów podejmuje różne autorskie próby zaprezentowania nowych paradygmatów i problemów zarządzania. M. Barabel i O. Meier uważają, że do takich ciekawych prac wskazujących nowe perspektywy zarządzania, a wydanych po 2000 roku zaliczyć należy m.in. książki takich autorów jak: Ch. Morel, H. Mintzberg, R.I. Sutton, J. Collins, Ch. Anderson czy P. Barnett¹²³. Wydaje się, że do tej listy dodać jeszcze można koncepcje rozwijane przez takie postaci jak: Ph. Kotler, C.H. Prahalad, M. Hammer czy R. Normann. Swój wkład w dyskusję dotyczącą nowych paradygmatów wnoszą także polscy specjaliści, czego przykładem są monografie pod redakcją: W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk¹²⁴, W. Kowalczewskiego¹²⁵, S. Lachiewicza i B. Nogalskiego¹²⁶, Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego¹²⁷ czy W. Kieżuna¹²⁸.

Oczekiwać należy, że wynikiem tych prac będzie propozycja nowej, całościowej i zintegrowanej wersji nowoczesnego zarządzania. W tym kierunku idzie koncepcja propagowana pod nazwą „Zarządzanie 2.0”, której autorem

¹²¹ G. Hamel, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” 2009, maj, s. 79-83.

¹²² G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Warszawa 2008, s. 18.

¹²³ M. Barabel, O. Meier, *Manageor. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris 2010, s. 196-200.

¹²⁴ Grudzewski W.M., Hejduk I. (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchoicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

¹²⁵ W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

¹²⁶ S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

¹²⁷ Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2011.

¹²⁸ W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

jest G. Hamel¹²⁹. Należy przy tym podkreślić, że chociaż nazwa sugeruje związek z technologią cyfrową, to w samej koncepcji (teorii) podejmowana jest próba systemowego spojrzenia na wszystkie ważne problemy zarządzania¹³⁰. Można więc ją potraktować jako pierwszy odważny krok w kierunku stworzenia nowej teorii zarządzania, która znajdzie adekwatne odpowiedzi pozwalające zmierzyć się z wyzwaniami współczesności.

Bibliografia

- [1] D. Ancona i H. Bresman, *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [2] R. Antczak, D. Nachyła, M. Klimek, *Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do Internetu na polską gospodarkę*, Raport Deloitte, Warszawa 2012.
- [3] M. Barabel, O. Meier, *Manageor. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris 2010.
- [4] H. Barra, M.T. Hansen, *Czy jesteś liderem promującym współpracę*, „HBRP”, luty 2012.
- [5] Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [6] J. Brett, K. Behfar, M.C. Kern, *Zarządzanie zespołami wielokulturowymi*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2010.
- [7] J. Brilman, J. Herard, *Management. Concepts et meilleures pratiques*, Éditions d'organisation, Paris 2011.
- [8] Y. Caseau, *Processus et Enterprise 2.0*, Dunod, Paris 2011.
- [9] R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „HRBP”, wrzesień 2011.
- [10] J. Cash, Jr., M. J. Earl, R. Morison, *Jak jednocześnie zwiększyć innowacyjność i spójność działań organizacji*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011.
- [11] M. Castels, *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.
- [12] B. Chakravorti, *Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011.
- [13] G. Cimochoowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, Warszawa 2011.
- [14] S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, B. Glinka i M. Kostera (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [15] S. Cook, *Rewolucja kontrybucji*, „HBRP”, maj 2009.

¹²⁹ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Warszawa 2008, s. 306.

¹³⁰ W. Gonciarski, *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i nowe założenia*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Z. Dworzecki i B. Nogalski, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 207-217.

- [16] M. Coold, A. Campbell, *Czy twoja organizacja jest dobrze zaprojektowana*, „HBRP”, marzec 2003.
- [17] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [18] S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
- [19] J-Ph., Deschamps, *Liderzy innowacyjności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [20] P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.
- [21] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- [22] Ph. Evans, B. Wolf, *Reguły współpracy*, „HBRP”, kwiecień 2006.
- [23] T.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wyd. Rebis, Poznań 2006.
- [24] F. Fukuyama, *Koniec człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
- [25] P. Ghemawat, *Kosmopolityczna firma*, „HBRP” październik 2011.
- [26] K. Giannakouris, M. Smihily, *ICT usage in enterprises 2011*, “Statistics in focus”, nr 65/2011, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [27] M. Goliński, *Łączność bezprzewodowa – wybrane aspekty ekonomiczne*, w: M. Goliński, K. Poznańska (red.), *Komunikacja mobilna*, SGH, Warszawa 2010.
- [28] W. Gonciarski, *Gospodarka cyfrowa – powstanie i etapy rozwoju*, w: *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, red. W. Gonciarski, Wyd. WAT, Warszawa 2010, s. 31-33.
- [29] W. Gonciarski, *Menedżer jako kreator wartości kapitału ludzkiego*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka i S. Waszczak, Wyd. AE, Katowice 2007.
- [30] W. Gonciarski, *Studenci jako egzemplifikacja pokolenia Y*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 6, WAT, Warszawa 2011.
- [31] W. Gonciarski, *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i nowe założenia*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Z. Dworzecki i B. Nogalski, Dom Organizatora, Toruń 2011.
- [32] Grudzewski W.M., Hejduk I. (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [33] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- [34] V. Govindarajan, Ch. Trimble, *Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego*, „HBRP”, grudzień 2011 – styczeń 2012.
- [35] J. Hagel III, J.S. Brown, *Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań*, „HBRP”, czerwiec 2009.
- [36] G. Hamel, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” 2009, maj.
- [37] G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Warszawa 2008.

- [38] Ch. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Pres, Warszawa 1998.
- [39] T. Hayes, *Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [40] S. Hawking, *Wszechświat w skorupce orzecha*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- [41] Ch. Heckscher, L. Prusak, *Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę*, „HBRP”, luty 2012.
- [42] <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- [43] G.C. Kane, R.G. Fichman, J. Gallagher, J. Glaser, *Budowanie społeczności*, „HBRP”, grudzień 2009-syczeń 2010.
- [44] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie*, GWP, Gdańsk 2011.
- [45] M. Kaku, *Fizyka przyszłości*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2011.
- [46] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [47] Ph. Kotler, H. Kartajana, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [48] Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [49] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- [50] L. Kramer, *Wraca wymiar osobisty sieci społecznościowych*, „HBRP” marzec 2011.
- [51] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [52] F. Laurent, *Marketing 2.0. L'intelligence collective*, M21 Editions, Paris 2008.
- [53] K. Levis, *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2010.
- [54] Ch. Li, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [55] Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009
- [56] R.L. Martin, *Katalizatory innowacyjności*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011.
- [57] A. Matheos, J. Rosenberg, *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2011.
- [58] R. McDermott, D. Archibald, *Jak skutecznie wykorzystać nieformalne sieci pracowników*, „HBRP”, kwiecień 2011.
- [59] R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [60] J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Millenium*, „HBRP”, październik 2010.
- [61] R. Merrifield, J. Calhoun, D. Stevens, *Kolejna rewolucja na drodze do wyższej wydajności*, „HBRP”, luty 2009.

- [62] H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [63] R. Norman, *Przeformułowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2012.
- [64] R. Ohme, *Biometryczny przełom w marketingu*, „HBRP”, lipiec-sierpień 2011.
- [65] U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku*, SGH, Warszawa 2008.
- [66] R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, SGH, Warszawa 2008.
- [67] L.S. Paine, *Zarządzanie według chińskich reguł*, „HBRP”, luty 2012.
- [68] M.P. Papazoglou, P.M.A. Ribbers, *e – Business. Organizational and technical foundations*, John Wiley&Sons, West Sussex 2006.
- [69] A. Pocztowski, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A(149).
- [70] A.K. Pradeep, *Mózg na zakupach. Neuromarketing w sprzedaży*, Wyd. Helion, Warszawa 2011.
- [71] C.K. Prahalad, M.S. Krishanan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.
- [72] C.K. Prahalad, R.A. Mashelkar, *Złote runo innowatorów*, „HBRP”, luty 2012.
- [73] R.E. Quinn, S.E. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- [74] T. Rust, Ch. Moorman, G. Bhalla, *Zmiana podejścia do marketingu*, „HBRP”, grudzień 2009 – styczeń 2010.
- [75] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [76] F. Scheid, R. Vaillant, G. de Montaidu, *Le marketing digital. Développer sa stratégie à l'ère numérique*, Éditions Eyrolles, Paris 2012.
- [77] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- [78] J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [79] A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, B. Glinka i M. Kostera (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [80] *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004 – 2008*, GUS, Warszawa 2010.
- [81] W. Szpringer, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, SGH, Warszawa 2008.
- [82] R.I. Sutton, *Szef w roli ludzkiej tarczy*, „HBRP” wrzesień 2011.
- [83] D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

- [84] D. Tapscott, A. D. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2011.
- [85] D. Tapscott, A. D. Williams, *Wikinomia*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [86] D. Ulrich, N. Smallwood, *Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych*, „HBRP”, maj 2008.
- [87] P. Wąsowska, A. Bielewicz, *Organizacja 2.0: firma bez barier*, „HBRP”, grudzień 2009-
styczeń 2010.
- [88] G. Vossen, S. Hagemenn, *Serwis Web 2.0. Od pomysłu do realizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2010.