

## ROZDZIAŁ 1

### W KIERUNKU SUSTAINABILITY – PRZEDSIĘBIORSTWO W WARUNKACH KRYZYSU

*Irena K. Hejduk<sup>1\*</sup>*

*Wiesław M. Grudzewski<sup>2\*\*</sup>*

#### 1. Wprowadzenie

W warunkach postępującego i globalnego kryzysu gospodarczego stawia się przed naukami o zarządzaniu nowe wyzwania. Jednym z tych wyzwań może stać się sustainability, czyli utrzymanie zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego i trwałego rozwoju niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu przedsiębiorstwa. Jak się, bowiem uważa, szczególnym przypadkiem kryzysu dla przedsiębiorstwa, są czynniki makroekonomiczne wywołujące zagrożenie dla biznesu. W takim przypadku koniecznym staje się zmiana całej strategii biznesowej, a zwłaszcza podjęcie działań (Branstad, Jackson, Banerji, 2008) takich jak:

- długookresowa koncentracja na przyszłości
- zdolność do przetrwania
- znajomość struktury sektora
- umiejętność ustalania priorytetów
- eliminacja ryzyka.

Dla utrzymania jednak trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku konieczne jest w odniesieniu do kadry kierowniczej preredagowanie istniejących paradygmatów zarządzania.

#### 2. „Nowe nauki” oraz „Zarządzanie zasobami ludzkimi”

Warto, podejmując ten temat, sięgnąć do opublikowanego w 2005 roku opracowania J.J. Murphy’ego „*Virtual Management, Changing the management*”

---

<sup>1</sup> \* Prof. dr hab., Szkoła Główna Handlowa

<sup>2</sup> \*\* Prof. dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania „ORGMAZ”

*Paradigm*<sup>3</sup>. Dotyczy ono podejścia do nowych kierunków nauk o zarządzaniu. Uczeni zajmujący się organizacją i zarządzaniem zwrócili uwagę na podejście związane z tzw. „Nowymi naukami”. W „Nowych naukach” trójca obejmująca redukcjonizm, determinizm i przyczynowość jest zmodyfikowana, a nawet odrzucona i zastąpiona prawdopodobieństwami. Wgląd w teorie mechaniki kwantowej, złożonych systemów adaptacyjnych, teorii gier i chaosu między innymi zapewnia pogłębione, konceptualne zrozumienie takich kwestii jak przywództwo, projektowanie organizacji, kontrola menedżerska, strukturyzacja relacji w erze post-biurokratycznej, jak również takich ulotnych koncepcji jak kultura, wizja i adaptacja. Jednakże podejście do zarządzania wywodzące się z „Nowych nauk” wymaga przesunięcia od tradycyjnego paradygmatu zarządzania do nowego lepiej sprzyjającego efektywnym i wydajnym operacjom paradygmatu „Zarządzania wirtualnego”.

Margaret Wheatley<sup>4</sup> zwraca się do „Nowych nauk”, aby zademonstrować, jak mogą być potraktowane niektóre spośród powyżej wymienionych kwestii. W szczególności Wheatley sięga do „Nowych nauk”, aby zastosować koncepcje naukowe do problemów: porządek/zmiana; autonomia/kontrola; struktura/elastyczność; planowanie/innowacja w organizacjach. Czyniąc to, nawołuje do swobodnego przepływu wiedzy, oddelegowania uprawnień na rzecz jednostek (*individual empowerment*), sieci relacji i postępującej organicznie zmiany organizacyjnej. Do kluczowych punktów wynikających z tej koncepcji należą stwierdzenia, że:

- Aby przetrwać w świecie zmiany i chaosu (hiperkonkurencji), przedsiębiorstwa będą musiały zaakceptować chaos jako podstawowy proces, przez który systemy naturalne włącznie z samymi przedsiębiorstwami odnawiają się i odzyskują vitalność; dzielić się wiedzą jako pierwszoplanową siłą organizującą w instytucji, rozwijać różnorodność relacji, aby podnieść energię zespołów w miejscu pracy i przyjąć wizję jako niewidzialne pole, które pomoże odtworzyć miejsca pracy.
- Sustainable uelastycznianie i podtrzymywanie organizacji W systemach naturalnych porządek nie jest narzucony z zewnątrz, lecz rozwija się w sposób naturalny od wewnątrz.
- Teoria chaosu uczy, że organizacje muszą osiągnąć porozumienie co do tego, co chcą osiągnąć i co do wartości, na których opierając się, będą funkcjonować.
- Fizyka kwantowa uczy, że cząsteczki nie istnieją niezależnie od siebie nawzajem, a to samo dotyczy ludzi, którzy są „falami potencjału” poruszającymi

<sup>3</sup> J.J. Murphy, Virtual Management, Changing the management Paradigm, 2005, <http://www.negotiationeurope.com/articles/paradigms-management.htm>

<sup>4</sup> M. J. Wheatley, Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe. 1st ed, Calif, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1992.

się w przestrzeni organizacji.

- Zarządzanie wiedzą i tworzenie organizacji inteligentnej i wirtualnej.

Dominujący dzisiaj paradygmat zarządzania – zarówno w zarządzaniu korporacyjnym jak i w edukacji biznesowej – to maksymalizacja zysku i maksymalizacja bogactwa właścicieli. Jednakże obsesyjna pogoń za „*zyskiem za wszelką cenę*”, doprowadzona do skrajności, może spowodować skrócenie życia setek tysięcy ludzi, harujących w prymitywnych warsztatach. Na szczęście wyłoniły się alternatywy, łączące z powodzeniem troskę o zyski z troską o ludzi. Określa się je jako „*Zarządzanie zasobami ludzkimi*”.

Znajdują one odbicie w praktyce i zaliczane są do najnowocześniejszych technologii zarządzania. Stosują ją praktycznie wszystkie firmy znajdujące się na liście Fortune 500. Przyjęły one odpowiednie kodeksy postępowania oraz ustanowiły odpowiednie struktury zarządzania i procesy niezbędne do ich przestrzegania. Podobnie nabiera tempa odpowiedzialność społeczna korporacji. Duchowość (*spirituality*) w zarządzaniu, demokratyzacja miejsca pracy włącznie z wewnętrznym wymiarem sprawiedliwości i dobrym, obywatelskim zachowaniem w organizacji oraz troska o potrzeby wszystkich interesariuszy (*stakeholders*) – a nie tylko akcjonariuszy (*shareholders*) – i niektóre inne, to przejawy „*ludzkiego zarządzania korporacyjnego*”.

Zgodnie z wynikającymi z tych technologii zarządzania zasadami, firmy powinny przejść od feudalnych relacji z partnerami biznesowymi do „*partnerstwa strategicznego*”. Oznacza ono, że należy więcej zainwestować w czynniki kultury oraz rozwój zasobów ludzkich, dążąc w ten sposób do uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, ich sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Istnieje potrzeba prowadzenia dialogu pomiędzy biznesmenami, rządem i społeczeństwem obywatelskim z zamiarem osiągnięcia consensusu co do tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i jakie jego działania są uzasadnione (*legitimate*), a jakie nie są. Pełniejsza świadomość społeczna pojawi się wtedy, gdy przywódcy korporacyjni uznają, iż nie mogą zapewnić w swych organizacjach gospodarczych i innych długofalowego wzrostu bez wytworzenia odpowiedniego „*kapitału społecznego*”.

Konkludując, *kapitał społeczny*” oznacza tworzenie zaufania, wzajemności i tolerancji dla działań strony trzeciej.

### 3. Współczesne podejścia do przywództwa i roli menedżera

M. Wheatley<sup>5</sup> dowodzi – tezy te ogłosiła w roku 1997 – że główne implikacje dla przywództwa wynikające z nowego paradygmatu i podejścia „*Nowych nauk*”

---

<sup>5</sup> M. Wheatley, *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. 1st ed, Calif, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1992.

są następujące:

- Aby dojść do samoorganizacyjnych zdolności ludzi w organizacji, przywódcy nie powinni ustawiać się z boku. Powinni aktywnie tworzyć warunki wspierające samoorganizację. W praktyce oznacza to osiągnięcie zrozumienia, że struktury, plany, projekty i obowiązki mogą wyłonić się z organizacji i nie muszą być narzucane odgórnie, jak to miało miejsce w przeszłości. Przywódcy powinni wykazać wyraźną, konsekwentną i uczciwą troskę o tożsamość organizacji, ujawniającą się w działaniach, wizjach i relacjach zarówno wewnątrz (przez pracowników) jak i na zewnątrz organizacji, co następuje wtedy, gdy pracownicy mają jasność co do tych kwestii i gdy istnieje rzeczywista spójność działania.
- Tworząc warunki, które wspierają samoorganizację, przywódca tworzy również organizację, w której ludzie ufają sobie i wierzą w siebie nawzajem. W rezultacie znika potrzeba stosowania odpowiednich wymuszeń dla osiągnięcia zachowań opartych o normy prawne. Skutkuje to niezwykłym zaangażowaniem i kreatywnością pracowników. To nowe podejście do organizacji oznacza zdecydowane odejście od myślenia o organizacjach w kategoriach mechanistycznych, jako o zbiorach wymieniających części, gdzie przywództwo pragnie ustalenia wszystkiego z góry i stosowania ostrej kontroli.

Max Depree w swej nowej książce „*Leadership Jazz*”<sup>6</sup> sugerował, że menedżerowie mogą się wiele nauczyć od kierowników orkiestr jazzowych, ponieważ przywództwo podobnie jak jazz łączy nieprzewidywalną przyszłość z talentami jednostek. „*Kierownicy orkiestr jazzowych muszą wybrać muzykę, znaleźć właściwych muzyków i występować przed publicznością. Ale skutek występu zależy od wielu czynników – otoczenia, ochotników grających w orkiestrze, potrzeby dobrej gry solowej i zespołowej, absolutnej zależności kierownika od członków orkiestry i potrzeby lidera, aby jego zwolennicy grali dobrze. To jest podsumowanie organizacji*”. Podana przez Depree metafora trafnie pokazuje podobieństwa. Wskazuje możliwości ruchu w wielu różnych kierunkach, a równocześnie stwarza granice.

Przywództwo przede wszystkim oznacza służenie innym. Cechy przywódcy łączą się jedna z drugą. Jeden aspekt pociąga za sobą inny, podkreśla Max Depree. Umiejętności związane z jazzem ilustrują umiejętność radzenia sobie ze zmianą. Bycie otwartym i elastycznym – to wymagane cechy charakterystyczne. Jednakże posiadanie ich nie jest wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Potrzebne są głębsze umiejętności. Należą do nich: anamnezja, słuchanie, łączenie, penetrowanie, zwracanie się na zewnątrz, wielka wizja, ujęcie w czasie, całość, wiedza, zgodność

<sup>6</sup> M. Depree, *Leadership*, Dell Trade Paperbacks, New York 1993, s. 9.

z centrum, rytm, przemieszczenie uwagi, działanie w niepewności, współczynnik wysokiej transformacji, wewnętrzna siła motoryczna, zdolność do paradoksu i zmysł rynku<sup>7</sup>. Krótkie definicje tych umiejętności zostały podane w tabeli 6.

**Tabela 1 Umiejętności przywódcy**

|              |                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anamnezja    | - zdolność utrzymania się na stanowisku w czasach zmian – w zgodności z głęboko osadzonymi wartościami |
| Słuchanie    | - zdolność aktywnego i dokładnego słuchania innych                                                     |
| Łączenie się | - zdolność spojrzenia na sytuację z punktu widzenia innych osób                                        |
| Penetrowanie | - zdolność spojrzenia poza symptomy na przyczyny wywołujące dany problem                               |

Źródło: Flower J. The skills of a change master, 1996,

<http://www.well.com/user/bbear/change5.html>

Z uwag tych wynika, że menedżerowie organizacji muszą przejść od przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego a nieformalni przywódcy organizacji muszą być wykorzystani z uwagi na ich talenty wrodzone. W szczególności menedżerowie działający w organizacji powinni rozwijać i szlifować swoje umiejętności w zakresie wizjonerstwa, inspiracji, stymulowania, trenowania (*coaching*) i tworzenia zespołów. Zarówno menedżerowie, jak i przywódcy muszą być elastyczni i równocześnie przywiązani do uznawanych przez siebie wartości. Nade wszystko muszą oni wykazywać sumienność i uczciwość. Wtedy te nowoczesne technologie zarządzania wykażą wszystkie swe zalety i przewagi.

#### 4. Przemiany form organizacji

Rewolucja przemysłowa zrodziła system biurokratyczny, który dominował szczególnie silnie od lat 50. do lat 80. ubiegłego wieku. W tym systemie stanowiska pracy były sztywno określone, a zasady i założenia wynikające z hierarchii władzy dokładnie przestrzegane. Wszystkie decyzje były kontrolowane przez organa zwierzchnie. Ten biurokratyczny system stosuje jeszcze wielu kierowników na swoim szczeblu. Każdy z nich nadzoruje określoną dziedzinę – np. finanse, księgowość lub marketing. Rola i zadania robotników (pracowników) w tym systemie są ściśle określone, realizowane są indywidualnie i kontrolowane hierarchicznie.

Pierwsza większa zmiana nastąpiła wówczas, gdy system biurokratyczny został zastąpiony przez tzw. system wysokiego funkcjonowania (*high – performance system*). To podejście – coraz bardziej rozpowszechniające się od lat 80. ubiegłego wieku – polega na tworzeniu zespołu pracowników, z których każdy indywidualnie ma większą swobodę działania. Zespół ten jest odpowiedzialny za

<sup>7</sup> J. Flower. The skills of a change master, 1996, <http://www.well.com/user/bbear/change5.html>

pewien zakres czynności w procesie biznesowym a od pracowników oczekuje się inicjowania usprawnień w tym procesie. Druga zasadnicza zmiana – wirtualne miejsce pracy – następuje i upowszechnia się obecnie.

Odnosząc się do przemian, zachodzących w tej dziedzinie, T. Clarke i S. Clegg<sup>8</sup> zaproponowali przedstawioną w tabeli zamieszczonej poniżej (Tab. 7) typologię nowych organizacji, odwołującą się do nazwisk ich teoretyków i twórców, często uczestniczących również praktycznie w ich wdrażaniu.

**Tabela 2 Typologia nowych organizacji**

|                                  |                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| A. Wildavsky (1972)              | Organizacja samooceniająca                           |
| M. Landan (1973)                 | Organizacja samokorygująca                           |
| Karl E. Weick (1976)             | Organizacja samoprojektująca                         |
| B. Staw (1977)                   | Organizacja eksperymentująca                         |
| Peter Drucker (1988)             | Organizacja sieciowa                                 |
| Cherly Handy (1989)              | „Organizacja koniczyna”                              |
| Peter Senge (1992)               | Organizacja ucząca się                               |
| Peter Keen                       | Organizacja relacyjna                                |
| D. Quinn Mills (1991)            | Organizacja gronowa                                  |
| James Brian Quinn (1992)         | Przedsiębiorstwo inteligentne                        |
| W. Daridlaw i M. Malone (1992)   | Wirtualna korporacja lub przedsiębiorstwo lub zespół |
| M. Hammer i J. Champy (1994)     | Korporacja zrekonstruowana (Reengineered)            |
| Russell L. Ackoff (1994)         | Organizacja demokratyczna                            |
| Tom Peters (1992)                | Organizacja szalona (Crazy)                          |
| Richard D. Hamey (1994)          | Organizacja doceniająca                              |
| I. Nonaka i H. Takeuchi (1995)   | Przedsiębiorstwo kreujące wiedzę                     |
| Arie de Geus (1997)              | Przedsiębiorstwo żywe                                |
| D. Matheson i J. Matheson (1998) | Organizacja zwinna (smart)                           |

Źródło: Clarke T., and Clegg S., Management paradigms of the new millennium, International Journal of Management Reviews, No 2, 2000.

Co prawda większość teoretyków, mówiąc o nowych organizacjach, używa różnych nazw i różnie rozkłada akcenty, można jednak wyodrębnić pewien wspólny element tej organizacyjnej samoodnowy. Otóż, aby zachować żywotność w zmieniającym się i wymagającym otoczeniu biznesowym dnia dzisiejszego, organizacje muszą mieć zdolność ciągłego doskonalenia się. Powinno to być częścią ich normalnego funkcjonowania. Powinny one być inteligentne, elastyczne, krytyczne i otwarte, kreatywne i zdolne do wiecznego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku

<sup>8</sup> T. Clarke., S. Clegg., Management paradigms of the new millennium, International Journal of Management Reviews, No 2, 2000, s. 45-64.

Niektórzy autorzy skupiają swą uwagę na szczególnych konstruktywnych sposobach, za pomocą których organizacje mogłyby reagować na zmieniające się wymagania. Inni autorzy podejmujący temat współczesnego zarządzania koncentrują się na ruchomych falach zmian.

### 5. Organizacja bez granic

Jednym z oddziaływań technologii na społeczeństwo, a zwłaszcza technologią pozwalającą ludziom na komunikowanie się poprzez ogniwo intraorganizacyjne i interorganizacyjne jest to, co B. P. Noble<sup>9</sup> nazywa „organizacją bez granic na bezgranicznym rynku globalnym”. Według S. P. Robbinsa<sup>10</sup>, organizacja bez granic „pragnie wyeliminować łańcuch dowodzenia, posiada nieograniczoną rozpiętość kontroli” i zastępuje „wydziały zespołami o oddelegowanych uprawnieniach”. W takiej strukturze organizacyjnej, pionowe granice są usunięte, co spłaszcza hierarchię, a poziome granice są zlikwidowane, aby zastąpić departamenty funkcjonalne zespołami wielofunkcyjnymi i spowodować organizowanie czynności wokół procesów.

Kiedy w pełni operacyjne wykreujemy organizacje bez granic, zniknie bariera dystansu geograficznego wobec nowych tworzonych przez organizację filii zewnętrznych. Dla tego rodzaju organizacji charakterystyczne jest zmniejszanie się nakazowo-kontrolnego stylu przywództwa, załamanie hierarchii. Wyróżniają się one zwiększonym zaangażowaniem na rzecz technologii wirtualnych, poleganiem na zespołach roboczych, większą elastycznością oraz kreowaniem centrów wiedzy wchodzących w interakcje - dzięki systemom informatycznym, a nie poprzez systemy władzy - głównie poprzez wzajemne zainteresowanie.

O ile dawna struktura zarządzania była z natury pionowa, to najnowsza teoria organizacji zaleca model niehierarchiczny. Tę zmianę spowodował nie tylko „technologiczny tsunami”, który obmył cały świat. Była ona także następstwem korporacyjnych cięć (*downsizing*), jakie wystąpiły w czasie ekonomicznego kryzysu w latach 80. ubiegłego wieku. Wtedy to, poszukując sposobów zmniejszenia ilości szczebli zarządzania, korporacje upraszczały struktury organizacyjne. Nowe struktury przetrwały również po ustąpieniu koniunkturalnego załamania. Przywódcy biznesu uświadomili sobie bowiem, że szczuplejsze i spłaszczone konstrukcje pozwalają na szybkie reagowanie na otoczenie biznesowe.

Spłaszczenie struktur, które E. E. Lawler<sup>11</sup> nazwał „strukturami wysokiego

---

<sup>9</sup> B. P., Noble, Book Review: The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, Strategy and business, (Online), 1996, <http://www.strategy-business.com/briefs/98113/>.

<sup>10</sup> S. P. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. 8th ed, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.

<sup>11</sup> E. E. Lawler, The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization,

zaangażowania”, włączały jednostki w całej organizacji w strumień informacji i możliwości decyzyjnych. Ponadto, już same nowe technologie powodują, że podejście do zarządzania nabiera cech wysokiego zaangażowania. Elastyczna, organiczna i interaktywna technologia dnia dzisiejszego przekazuje informację, a więc i władzę do tych, którzy są na linii frontu i tym samym ułatwia bezpośrednią komunikację potrzebną do podejmowania decyzji.

Najlepsze efekty na wszystkich poziomach organizacji, twierdzi E.E. Lawler, przynosi ustrukturyzowanie organizacji wokół produktów, procesów, usług, klientów. Praca powinna więc być zorganizowana, twierdzi ten autor w cytowanej publikacji, dookoła „miniprzedsiębiorstw” w instytucji, a odpowiedzialność pracowników powinna być ustrukturyzowana nie tyle według funkcji: marketing, księgowość, produkcja, a przede wszystkim według układu dywizjonalnego, związanego z danym produktem. Te „miniprzedsiębiorstwa” mogą też być nastawione na przykład na obsługę dystrybucji lub specyficznej grupy klientów. Organizacje, uważa E. E. Lawler, powinny być konstruowane jako zintegrowane samoregulujące się systemy robocze, poczynając od indywidualnego stanowiska, przez zespół roboczy, do sieci procesów roboczych.

## 6. Organizacje i zespoły wirtualne

Równolegle do opisanych wyżej zmian, następuje coraz częstsza wirtualizacja struktur zarządzania i form organizacji. Za zespołami wirtualnymi wypowiada się A.M Towusend<sup>12</sup> stwierdzając, że chociaż nowoczesne organizacje napotykają wiele wyzwań w konkurencyjnym otoczeniu, to potrzeba przechodzenia od tradycyjnych zespołów („twarzą w twarz”) do zespołów wirtualnych wynika przede wszystkim z pięciu odgrywających kluczową rolę czynników. Są to wzrastająca przewaga płaskich lub poziomych struktur organizacyjnych, pojawienie się otoczenia wymagającego współpracy międzyorganizacyjnej, zmiany oczekiwań pracowników dotyczących partycypacji organizacyjnej, trwałe przemieszczanie się od produkcji do usług i do pracy opartej na wiedzy oraz wzrastająca globalizacja handlu i działalności korporacyjnej.

Czynniki te spowodowały wyłonienie się nowych form organizacyjnych włącznie z wirtualnymi przedsiębiorstwami (definiowanymi jako małe, podstawowe organizacje, które główne funkcje biznesowe przekazały do *outsourcingu*), wymyślone korporacje, dynamiczne sieci i elastyczne zespoły robocze. Tak ten proces opisują S.Raghuram, R.Garud i B.M.Wiesenfeld<sup>13</sup>. Wyłonienie się tak zwanych przedsiębiorstw wirtualnych i wzrost *outsourcingu* i *telecommutingu*

---

Jossey-Bass, San Francisco 1992.

<sup>12</sup> A.M Towusend., S.M. DeMarie, A.R., Hendrikson Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, Academy of Management Executive, August, 12(3):17-291, 1998.

<sup>13</sup> S. Raghuram, R Garud., B.M. Wiesenfeld, Telework: Managing Distances in a Connected World. Strategy and Business [Online], First Quarter, <http://www.strategy-business.com>, 1998.

doprowadziło do pojawienia się profesjonalnych i samodzielnych pracowników, zatrudnionych czasowo, a nie na czas nieokreślony. Wielkie korporacje zostaną zdominowane przez zespoły projektowe ad hoc i niezależne jednostki biznesowe oparte na *core competence*. Wszystko wskazuje na to, że nastąpi era wielkich sieci jednostek połączonych komputerowo osobistymi sieciami elektronicznymi, łączących się razem, aby programować, projektować, produkować i sprzedawać dobra i usługi. Po zakończeniu przyjętego na siebie zadania w ramach organizacji wirtualnej, jej uczestnicy znów stają się niezależni.

Autorzy tej książki: W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk przedstawili już swego czasu, między innymi w książce pt. *Przedsiębiorstwo Wirtualne*<sup>14</sup> charakterystykę organizacji wirtualnych. Stwierdzili, że organizacje te mają wiele cech wspólnych. Przede wszystkim posiadają wspólne podzielone wizje, misje i cele lub wspólny protokół operacyjny. Ponadto:

- Koncentrują swe czynności wokół swych podstawowych (*core*) kompetencji;
- Posiadają rozwiniętą bazę wiedzy i obsługujący je wielodostępny system informatyczny, odpowiednie oprogramowanie i łączność z Internetem i Intranetem;
- Pracują wspólnie w zespołach kompetencji podstawowych zmierzając do tego, aby realizować wykonywane czynności w holistycznym podejściu poprzez cały łańcuch wartości;
- Wytwarzają i przekazują informacje w czasie rzeczywistym poprzez całą sieć, co pozwala im na szybkie podejmowanie decyzji i koordynowanie działań;
- Mają tendencje do delegowania uprawnień tam, gdzie mogą być uzyskane korzyści skali, gdzie pojawiają się nowe warunki lub też gdy dla zaspokojenia potrzeb całej grupy wymagane są specyficzne kompetencje.

### **7. *Downsizing* – strategia długotrwałych korzyści**

W bieżących scenariuszach biznesowych jedną z najpopularniejszych strategii stosowanych obecnie przez organizacje w ich wysiłkach na rzecz przetrwania i konkurowania jest *downsizing*. Określenie to oznacza redukcję działalności firmy w zakresie jednostek organizacyjnych, zatrudnienia na różnych szczeblach zarządzania w drodze zmian metod pracy np. wprowadzenia nowoczesnych technologii informatycznych, nowych sposobów komunikowania się „e-mail”, połączenia przez „Skype”, uproszczenie struktur. Przegląd literatury wykazuje, że planowa implementacja tej strategii prowadziłoby do trwałych i długofalowych korzyści organizacji. Posługując się teorią zarządzania zmianą jak również organizacji uczącej się, teorią biznesu i biznesowych sposobów działania, modelowych innowacji należy zidentyfikować kwestie wymagające rozważenia na każdym etapie *downsizingu*. Wtedy jego zastosowanie zapewni należyty efekt.

<sup>14</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin 2002.

Paradoksalnie, rozpocząć należy od postawienia pytania, czy w danym przypadku *downsizing* jest rzeczywiście najlepszą alternatywą, wręcz od zakwestionowania jego racji bytu w sytuacji, z jaką w organizacji mamy do czynienia. Następnie, jeśli *downsizing* został zaakceptowany jako najbardziej realna opcja, należy przyjąć, że każda zaplanowana zmiana, jeśli ma przebiegać pomyślnie, powinna być urzeczywistniona wieloetapowo. Poszczególne etapy powinny obejmować:

- zmianę istniejących modeli mentalnościowych i założeń dotyczących biznesu,
- wyczerpującą komunikację z pracownikami na każdym etapie,
- sterowanie potrzebami i oczekiwaniami tych, którzy są wykonawcami wdrożenia, nie tracąc jednak z pola widzenia tych jednostek, które są lub mają poczucie, iż stały się „ofiarami” wdrożenia,
- planowanie inicjatyw dotyczących zatrudniania pracowników,
- dopomaganie pracownikom w ponownym nawiązaniu pozytywnego kontaktu psychologicznego z organizacją.

Inaczej mówiąc, niezbędne jest wypracowanie pozytywnych nastawień i postaw ludzi uczestniczących w tym procesie. Ponadto, *downsizing*, mający docelowo stanowić samoistną, wyizolowaną strategię, powinien być w fazie początkowej wdrożony jako część ogólnokorporacyjnego pakietu modeli.

#### **Literatura:**

1. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Branstad P., Jackson B., Banerji S., *Rethinking Your Strategy: An Urgent Memo To the CEO*, Strategy+Business, December 2008.
3. Gallagher M., *Business Continuity Management*, Prentice Hall, London 2003.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
5. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
6. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.
7. Mitroff I.I., Alpaslan M.C., *Preparing for Evil*, “Harvard Business Review”, April 2003.
8. Taylor W.C., Controls in an Age of Chaos, “Harvard Business Review”, November-December 1994.

---

### **Streszczenie**

W warunkach postępującego i globalnego kryzysu gospodarczego stawia się przed naukami o zarządzaniu nowe wyzwania. Jednym z tych wyzwań może stać się sustainability, czyli utrzymanie zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego i trwałego rozwoju niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu przedsiębiorstwa. Dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku konieczne jest w odniesieniu do kadry kierowniczej przereformowanie istniejących paradygmatów zarządzania.

### **Towards the Sustainability – Enterprise in the Crisis**

#### **Summary**

The progress of global economic crisis challenge management sciences. One of these challenges facing the enterprise could be sustainability – the enterprise's ability to continuous and sustainable development regardless of the situation in their macro environment. In case to have a sustainable and competitive position on the market, the top management of the enterprise should change the existing paradigms of management sciences.