

# Przedmowa

*Kazimierz Perechuda*

---

W obecnej sytuacji światowego kryzysu finansowo-gospodarczego oraz coraz bardziej irracjonalnych zachowań aktorów organizacyjnych: właścicieli kapitału, agentów, menedżerów i specjalistów wiedzy, nabywców oraz podmiotów zaangażowanych, istotnemu zachwianiu, jeśli nie destrukcji, ulega klasyczny paradygmat racjonalności gospodarowania. Stąd też „irracjonalna” gospodarka wymaga „irracjonalnych” paradygmatów w naukach ekonomicznych i w naukach o zarządzaniu.

Niniejsza książka sygnalizuje konieczność nowego spojrzenia oraz stosowania pozaklasycznych instrumentów zarządzania organizacjami gospodarczymi i pozagospodarczymi, znajdującymi się w stanie permanentnej nierównowagi, oraz kierowania aktorami organizacyjnymi.

Na klasyczne kanony zarządzania, stanowiące kompendium wiedzy w zakresie przedmiotu: „Podstawy organizacji i zarządzania”, wykładanego na wszystkich kierunkach studiów menedżerskich i ekonomicznych, nałożono nowoczesne optyki badawcze zarządzania wiedzą, kierowania profesjonalistami, sieciami i in.

Klasyczne podstawy organizacji i zarządzania powinny być ciągle uzupełniane o nowe metody zarządzania przedsiębiorstwem i techniki kierowania dynamicznymi zespołami specjalistów wiedzy, co wynika z dużej turbulencji otoczenia i wnętrza organizacji gospodarczej.

Inwestowanie w klientów wewnętrznych (pracowników firmy) staje się nawet ważniejsze od inwestycji w otoczenie. Doinwestowani specjaliści wytwarzają coraz lepsze produkty i usługi.

Współczesne organizacje są zmuszone ciągle wyrównywać stany nierównowagi z otoczeniem przez gromadzenie nadwyżek kapitału intelektualnego oraz własnej wiedzy korporacyjnej; życie na kredyt cudzej wiedzy, co ma niestety miejsce w Polsce, ma krótkie nogi i powoduje, przy niskim wskaźniku innowacji i wynalazczości, uzależnienie od zagranicznych korporacji, które w nowych krajach Unii Europejskiej lokują głównie funkcje produkcyjne, logistyczne i handlowe.

W powyższym kontekście klasyczne metody zarządzania firmą i oddziaływania na kadre zawodzą, o czym świadczy niska konkurencyjność (konkurujemy wyłącznie tańszą siłą roboczą) firm małej i średniej wielkości.

W związku z małym potencjałem naukowo-badawczym, polskie przedsiębiorstwa powinny więcej inwestować w kapitał społeczny, relacyjny i strukturalny.

Zarządzanie organizacją przybiera coraz częściej charakter wyrównywania potencjałów energii i zasobów („wiedzowych”, kapitału intelektualnego, badawczego, wytwórczego, transformacyjnego i in.) między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Zmienia się również klasyczne rozumienie przywództwa i ról organizacyjnych, które stają się coraz bardziej odpersonalizowane i w większym stopniu zorientowane na aranżowanie przestrzeni niż kształtowanie człowieka.

Dramatycznie zmieniają się struktury organizacyjne od liniowych, funkcjonalnych, sztabowo-liniowych, macierzowych, zespołowych, projektowych, w kierunku sieciowych, wirtualnych, fraktalnych, procesowych i in.

Podejście zasobowe wolno, ale konsekwentnie ustępuje miejsca podejściu procesowemu, gdzie liczy się szybki transfer części, surowców, półproduktów, produktów, usług, danych, informacji, wiedzy, a nawet idei.

W dobie drgającej gospodarki, narastania sprzecznych zjawisk, zdarzeń, tendencji i procesów, pewnej rewitalizacji ulega podejście sytuacyjne, gdzie każdy byt samodzielnie kształtuje swoją przestrzeń gospodarowania.

Odchodzi do lamusa historii linearna ścieżka kariery zawodowej; wysokiej klasy specjaliści są lojalni w stosunku do samych siebie, a zewnętrzna motywacja jest zastępowana automotywacją w rozumieniu „pobierania i zawłaszczania” większych dawek wiedzy w poszczególnych organizacjach. Pojawia się kategoria lojalności sektorowej, czy też wręcz kastowej: *jestem lojalny w stosunku do zawodu, który wykonuję*, czyli lojalność obiektowo-podmiotowa zastępowana jest lojalnością przedmiotowo-obszarową.

Coraz większa jest opłacalność inwestycji w wiedzę i kapitał intelektualny (zasoby niematerialne), natomiast inwestycje w zasoby materialne notują coraz niższe stopy zwrotu.

Wiedza i informacja stają się głównym produktem już nie tylko firm z sektora ICT; praktycznie cena wyrobu czy też usługi jest ściśle powiązana z zawartością wiedzy korporacyjnej w produktach finalnych przedsiębiorstw. Istotne jest tu wytwarzanie własnej wiedzy i jej szybka sprzedaż, ponieważ nawet najnowsza wiedza szybko się starzeje. Przedsiębiorstwa będące liderami w swoich sektorach wydają coraz więcej pieniędzy na różne instrumenty organizacyjnego uczenia się, permanentnie pomnażającego zasoby wiedzy korporacyjnej oraz wiedzy indywidualnej aktorów organizacyjnych.

Kultura organizacji jest traktowana jako jeden z podstawowych zasobów niematerialnych, mimo że jej identyfikacja i doskonalenie np. w firmach internetowych są wysoce utrudnione, co owocuje powstaniem nowych zjawiskami zwanego „samotnością w sieci”.

Coraz większego znaczenia nabierają takie kategorie, jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz jego wizerunek, które stanowią miękkie instrumenty uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

W aspekcie strategicznym, w procesie znacznego skrócenia horyzontu planowania strategicznego, przedsiębiorstwa coraz częściej orientują się na wychwytywanie okazji.

Również klasycznie rozumiana przedsiębiorczość zorientowana na otoczenie ustępuje miejsca przedsiębiorczości organizacyjnej aranżującej „wewnętrzne” potencjały firmy.

W naukach zarządzania pojawiły się też zupełnie nowe instrumenty zarządzania łańcuchem (siecią) wartości, czy też poszerzania i rozciągania łańcuchów wiedzy migrujących do klienta, który coraz częściej jest włączany w struktury i procesy wewnętrzne korporacji (np. edukacja klienta).

---

Identyfikowanie aktualnej fazy w cyklu życia organizacji jest coraz trudniejsze, co oznacza, że powinniśmy badać cykl życia sieci, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Wyżej wymienione paradygmaty, oglądy, spojrzenia, podejścia, konteksty, koncepcje, instrumenty i kategorie stanowią nowoczesną nakładkę na prezentowaną Czytelnikowi „anatomie organizacji”, która wypełnia ramy programu nauczania przedmiotu: „Nauka zarządzania” na studiach biznesowych. Niniejsza książka pozwoli również odświeżyć wytrawnym menedżerom poglądy na istnienie, trwanie i rozwój współczesnych organizacji.